



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS**

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

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN EMPRESAS DE SERVICIO Y RECURSOS HUMANOS**

**TEMA: ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LA AGENCIA  
DE VIAJES ECUADOR TIERRA DE FUEGO**

**AUTORA: GABRIELA ÁNGELA PASQUEL ACHIG**

**DIRECTOR: MASTER CÉSAR AGUSTO LARA ASCÚNTAR**

**QUITO – ECUADOR**

**2014**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico Dios por ser mi guía, sabiduría e inspiración para culminar con mi carrera. A mi Esposo por su apoyo incondicional. A mis hijas por su ternura y fuerzas que me brindan cada día. Y a todas las personas que durante mi carrera universitaria han influenciado positivamente en mis conocimientos y aprendizaje.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi Dios por ser mi sabiduría e inspiración, y darme la fortaleza en todos estos años de estudio y permitirme cumplir con esta meta que hace muchos años atrás comencé y hoy veo cumplir.

A mi esposo y mis hijas por su apoyo, paciencia y aliento cada día en el que mi sueño de graduarme se hacía realidad.

Un agradecimiento a la Universidad Tecnológica Equinoccial por acogerme durante todos los años y darme la oportunidad de lograr y crecer profesionalmente.

A mi Director de tesis por todo su apoyo, conocimiento y guía en el desarrollo de mi proyecto de tesis.

Finalmente a la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego por su apoyo brindado durante el desarrollo de mi Tesis.

## **RESPONSABILIDAD**

Yo, Gabriela Ángela Pasquel Achig, me responsabilizo de todo lo contenido en este documento.

.....  
Gabriela Ángela Pasquel Achig  
CC. 171672672-2

## **CERTIFICACIÓN**

Yo, Ing. César Augusto Lara Ascúntar, certifico que la señora Gabriela Ángela Pasquel Achig, desarrollo íntegramente el presente documento.

.....  
Ing. César Augusto Lara Ascúntar  
Director de Tesis

## ÍNDICE GENERAL

Pág.

### CAPÍTULO I

1

#### **Elaboración de un manual de reclutamiento y selección del personal por competencias para la agencia de viajes ecuador tierra de fuego**

1

1.1 Planteamiento del problema

1

1.2 Formulación del problema

2

1.3 Sistematización del problema

2

1.4 Objetivo general

2

1.4.1 Objetivos específicos

3

1.5 Justificación

3

1.6.- Delimitación

4

1.6.1 Teórica

4

1.6.2 Espacial

4

1.6.3 Temporal

4

### CAPÍTULO II

5

#### **Marco referencial – teórico y conceptual**

5

2.1 Marco teórico

5

2.1.1 Manual

5

2.1.2 Proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias

7

2.1.2.1 Reclutamiento

7

2.1.2.2 Selección

10

2.1.2.3 Contratación del personal

15

2.1.2.4 Inducción del personal

15

2.1.3 Gestión por competencias

17

2.1.3.1 Competencias aplicadas a la gestión del Talento humano

17

2.1.3.2 Tipos de competencias

18

2.1.3.3 Etapas de las competencias

19

2.1.3.4 Modelo de competencias

20

2.1.3.5 Aplicación de gestión por competencias en el área de talento humano

21

2.1.3.6 Evaluación del desempeño	23
2.1.3.7 Acciones de gestión por competencias	23
2.1.3.8 Características de gestión por competencias	23
2.2 Marco conceptual	24
2.2.1 Diagnóstico situacional	24
2.2.2 Competencia	24
2.2.3 Entrevista por competencia	24
2.2.4 Nivel de competencia	25
2.2.5 Análisis FODA	25
2.2.3 Hipótesis	25
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>26</b>
<b>Metodología de la investigación</b>	<b>26</b>
3.1 Diseño de la investigación	26
3.1.1 Enfoque de la investigación	26
3.2 Tipos de investigación	27
3.3 Métodos de investigación	27
3.3.1 Analítico – sintético	28
3.3.2 Inductivo – deductivo	28
3.3.3 Observación	29
3.3.4 Científico	29
3.4 Población	29
3.5 Operacionalización de las variables	30
3.6 Técnicas de investigación	31
3.7 Modalidades de investigación	32
3.7.1 De campo	32
3.7.2 Bibliográfica y documental	32
3.8 Herramientas para procesar información	32
3.9 Análisis y procesamiento de la encuesta al personal de la agencia de viajes	34

<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>45</b>
<b>Análisis situación de la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego</b>	<b>45</b>
4.1 Reseña histórico de la empresa.	45
4.2 Direccionamiento estratégico	46
4.2.1 Misión	46
4.2.2 Visión	46
4.2.3 Valores	46
4.2.4 Políticas	47
4.2.4.1 Política de servicio	47
4.2.4.2 Políticas de comercialización	47
4.2.4.3 Políticas ambientales	47
4.2.4.4 Políticas administrativas	47
4.2.4.5 Políticas financieras	48
4.2.4.6 Políticas de recursos humanos	48
4.3 Análisis FODA	48
4.4 Localización de la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego	49
4.4.1 Análisis de Macro localización	49
4.4.2 Análisis de Microlocalización	50
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>51</b>
<b>Propuesta: Elaboración de un Manual de Reclutamiento y Selección del personal por Competencias para la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego</b>	<b>51</b>
5.1 Antecedentes del proceso a implementar	51
5.2 Segmentación de los grupos profesionales	51
5.2.1 Grupo profesional Nivel Directivo	52
5.2.2 Grupo profesional Nivel Intermedio	52
5.2.3 Grupo profesional Nivel Inicial	53
5.3 Estructura organizacional	53
5.3.1 Organigrama posicional	53
5.3.2 Grupo ocupacional	55

5.4 Competencias del personal de la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego	56
5.5 Desarrollo del proceso de Reclutamiento y Selección de personal por competencias para la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego	58
5.5.1 Requisición de personal	60
5.5.1.1 Proceso de la requisición del personal en la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego	60
5.5.1.2 Políticas de la requisición de personal	61
5.5.2 Reclutamiento	62
5.5.2.1 Objetivos de reclutamiento	62
5.5.2.2 Políticas de reclutamiento	62
5.5.2.3 Fuentes de reclutamiento	63
5.5.2.4 Llamamiento o convocatoria	65
5.5.2.5 Proceso de selección por competencias	65
5.5.2.6 Recepción y Análisis de hojas de vida	66
5.5.2.7 Verificación de datos y referencias	68
5.5.2.8 Entrevista de comprobación de datos	70
5.5.2.9 Resumen del candidato preseleccionado	73
5.5.3 Selección del personal	74
5.5.3.1 Objetivos de la selección de personal	74
5.5.3.2 Políticas de selección de personal	74
5.5.3.3 Proceso de selección de personal	75
5.5.3.4 Informe de resultados obtenidos por los candidatos	87
5.5.4 Contratación del personal	89
5.5.4.1 Objetivo del proceso de contratación	89
5.5.4.2 Políticas del proceso de contratación	90
5.5.4.3 Determinación del estado de salud del candidato	91
5.5.5 Inducción del personal	92
5.5.5.1 Objetivos de la inducción	92
5.5.5.2 Políticas de la inducción	92
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES	95

BIBLIOGRAFÍA	96
Net grafía	98

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 2.1 Clasificación del Manual	6
Figura 2.2 Ventajas del reclutamiento	8
Figura 2.3 Desventajas del reclutamiento interno	9
Figura 2.4 Técnicas de Selección de personal	12
Figura 4.1 Análisis de Macrolocalización	49
Figura 4.2 Análisis de Microlocalización	50
Figura 5.1 Proceso de Reclutamiento y Selección por Competencias	58
Figura 5.2 Flujograma del proceso de Reclutamiento y Selección por Competencias	59

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 2.1; Evaluación del proceso	13
Tabla 3.1: Población (Colaboradores de Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego)	30
Tabla 3.2: Definición de variables independientes	30
Tabla 3.3: Definición de variables dependientes	31
Tabla 3.4: Plan para la recolección de la información	33
Tabla 3.5 Interpretación de género	34
Tabla 3.6 ¿Usted tiene claro, cuáles son sus funciones en la agencia?	35
Tabla 3.7 Existe reclutamiento interno cuándo se da un vacante dentro de la agencia de viajes?	36
Tabla 3.8 ¿En la actualidad cuenta con un proceso de reclutamiento externo para la contratación de su personal?	37
Tabla 3.9 ¿Cuáles son los medios que la agencia de viajes utiliza para reclutar personal?	38
Tabla 3.10 ¿La agencia de viajes cuenta con procedimientos definidos para el reclutamiento y selección del personal?	39
Tabla 3.11 ¿Quién es el encargado de evaluar las solicitudes de empleo que recibe la agencia de viajes?	40
Tabla 3.12 ¿Cuáles son los aspectos que toma en cuenta para la contratación del personal?	41
Tabla 3.13 ¿Cree usted que la agencia de viajes cuenta con un manejo eficiente de Selección y Reclutamiento de personal?	42
Tabla 3.14 ¿Considera que las personas que realizan la selección están suficientemente capacitadas para ejecutar la selección?	43
Tabla 3.15 ¿Cree que para lograr los objetivos de la agencia se debe establecer un proceso integral del manejo del recurso?	44
Tabla 4.1 Matriz FODA	49
Tabla 5.1 Grupo ocupacional	55
Tabla: 5.2 Grupo de competencias	56

Tabla: 5.3 Identificación de las competencias	56
Tabla: 5.4 Niveles competencias	57
Tabla: 5.5 Competencias de acuerdo a los grupos	57
Tabla: 5.6 Detalle de la requisición de personal	60
Tabla: 5.7 Formulario de calificación de hoja de vida	67
Tabla: 5.8 Formato verificación de referencias personales	69
Tabla: 5.9 Protocolo de entrevista preliminar	71
Tabla: 5.10 Protocolo de entrevista conductual	79
Tabla: 5.11 Protocolo de calificación	86
Tabla: 5.12 Informe proceso de selección	87

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 3.1 Interpretación de género	34
Gráfico 3.2 ¿Usted tiene claro, cuáles son sus funciones en la agencia?	35
Gráfico 3.3 Existe reclutamiento interno cuándo se da un vacante dentro de la agencia de viajes?	36
Gráfico 3.4 ¿En la actualidad cuenta con un proceso de reclutamiento externo para la contratación de su personal?	37
Gráfico 3.5 ¿Cuáles son los medios que la agencia de viajes utiliza para reclutar personal?	38
Gráfico 3.6 ¿La agencia de viajes cuenta con procedimientos definidos para el reclutamiento y selección del personal?	39
Gráfico 3.7 ¿Quién es el encargado de evaluar las solicitudes de empleo que recibe la agencia de viajes?	40
Gráfico 3.8 ¿Cuáles son los aspectos que toma en cuenta para la contratación del personal?	41
Gráfico 3.9 ¿Cree usted que la agencia de viajes cuenta con un manejo eficiente de Selección y Reclutamiento de personal?	42
Gráfico 3.10 ¿Considera que las personas que realizan la selección están suficientemente capacitadas para ejecutar la selección?	43
Gráfico 3.11 ¿Cree que para lograr los objetivos de la agencia se debe establecer un proceso integral del manejo del recurso?	44
Gráfico 5.1 Organigrama posicional	54

## **INTRODUCCIÓN**

El presente estudio está encaminado a la “Elaboración de un Manual de Reclutamiento y Selección del personal por Competencias para la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego”, empresa que se dedica a ofrecer servicios de turismo; para el desarrollo del presente proyecto se analiza el entorno del ambiente interno y externo.

Se utiliza técnicas de investigación como la encuesta formal además de datos históricos; donde se pudo determinar que existe la necesidad de implementar el presente manual.

También se plantea un análisis de la situación actual de la agencia, como es el caso de la filosofía empresarial, análisis ambiental, y el organigrama estructural, además se revisó las políticas existentes para las diferentes áreas.

Por último se elabora la propuesta tomando como base la metodología de Josep Casas, que es el que consta de las etapas de requisición, reclutamiento, selección del personal, contratación e inducción; basado en el esquema de gestión por competencias.

## **CAPÍTULO I**

### **ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LA AGENCIA DE VIAJES ECUADOR TIERRA DE FUEGO**

#### **1.1 Planteamiento del problema**

El buen funcionamiento de la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego dependen del ánimo o el desempeño de los colaboradores, éste debe estar ocupada por la persona mejor calificada para desempeñarla; pero ésta óptima situación tendrá dificultad en lograrse si no se parte con un proceso de selección y reclutamiento del personal por competencias, hasta encontrar al candidato más adecuado que cumpla con los requerimientos que tienen cada empresa.

Es importante recalcar que en la “Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego” se detecta errores y contradicciones al momento de ejecutar un proceso de selección de personal, ya que no existe una directriz para desarrollar la presente actividad, esto hace que carezcan de normas y políticas al momento de contratar una persona.

Algunos de los problemas identificados en la “Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego” son:

- ✓ Procesos empíricos.
- ✓ Poca preparación técnica de los colaboradores.
- ✓ Problemas de organización en el trabajo.
- ✓ Ausencia de un profesional de Talento Humano.

En la actualidad la agencia de viajes no cuenta con un Manual de Reclutamiento y Selección del personal por competencias, con el afán de mejorar sus procesos internos, permitiendo cumplir con su filosofía empresarial.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Es posible con la Implementación del Manual de Reclutamiento y Selección del personal por competencias para la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego, se estandarizará y/o se normalizará el proceso de reclutamiento y selección del talento humano?

## **1.3 Sistematización del problema**

El desarrollo del presente tema estará orientado a encontrar la respuesta a las siguientes preguntas:

- a. ¿La investigación de campo es necesaria para determinar las necesidades y las expectativas de los clientes internos y externos?
- b. ¿El diagnóstico de la situación actual de la Agencia permitirá conocer las potencialidades y las debilidades de la empresa?
- c. ¿El Manual de Reclutamiento y Selección del personal por competencias servirá para conseguir una selección eficaz del personal requerido por la empresa?
- d. ¿La implementación del Manual de Reclutamiento y Selección de personal por competencias contribuirá a elevar el uso adecuado de los procesos de reclutamiento y selección de personal por competencias?

## **1.4 Objetivo general**

Elaborar un manual de reclutamiento y selección de del personal por competencias para el Departamento de Talento Humano de la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego.

### **1.4.1 Objetivos específicos**

**OE1.** Realizar la investigación de campo para determinar las necesidades y las expectativas de los clientes internos y externos.

**OE2.** Efectuar el diagnóstico de la situación actual de la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego que permita conocer las potencialidades y las debilidades de la empresa.

**OE3.** Elaborar el Manual de Reclutamiento y Selección del personal por competencias como medio para conseguir una selección eficaz del personal requerido por la agencia.

**OE4.** Implementación del Manual de Reclutamiento y Selección de personal por competencias.

### **1.5 Justificación**

Como un aporte a la “Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego” para convertirlo en una empresa modelo y en su responsabilidad de asegurar la gestión del Turismo en el Ecuador, se propone el Manual de reclutamiento y selección del personal por competencias, que permitirá identificar, revisar e implementar las actividades de los procesos hasta su producto final, contribuyendo al mejoramiento en la prestación de los servicios.

Con este Manual, se pretende definir los pasos a seguir para que el departamento de talento humano pueda planificar, reclutar y seleccionar el personal mediante la aplicación de técnicas e instrumentos que faciliten la obtención de un personal calificado y que sirva como una forma de memoria permanente en el ejercicio cotidiano del análisis de sus actividades, la realización de estudios y de procesos al interior de la agencia, los procedimientos y métodos de trabajo; en suma, se pretende un perfeccionamiento progresivo en el desempeño de las actividades y tareas también crear conciencia sobre la necesidad de agilizar el funcionamiento de la misma.

La finalidad de la propuesta del manual es que permita plasmar la información clara, sencilla y concreta en el Departamento de Talento Humano a través de esta herramienta se orientará y facilitará el acceso de información a los colaboradores de la agencia, mediante cursos de acción cumpliendo estrictamente los pasos para alcanzar las metas y objetivos obteniendo buenos resultados para la misma.

El desarrollo de esta propuesta contribuirá al progreso de la agencia, por tanto ofrece una alternativa para mejorar la organización y controlar las actividades que se desarrollan dando una visión clara del manejo de las mismas lo cual permitirá una toma de decisiones apropiada.

## **1.6.- Delimitación**

### **1.6.1 Teórica**

La presente investigación está elaborado desde un punto de vista teórico y práctico donde los principales actores serán los colaboradores de la agencia de viajes, con la finalidad de seleccionar al personal de la manera idónea para cumplir las metas propuestas por la agencia, la cual se encontrará conceptos exclusivos de lo que es la selección del personal por competencias y análisis de puestos.

### **1.6.2 Espacial**

La investigación se realiza en el Distrito Metropolitano de Quito, para los colaboradores de la “Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego”.

### **1.6.3 Temporal**

La estructura del manual se desarrolla desde febrero hasta octubre del 2014.

## CAPÍTULO II

### MARCO REFERENCIAL – TEÓRICO Y CONCEPTUAL

El contenido y el alcance del estudio se describen mediante la exposición de los tópicos principales y secundarios, las ideas centrales y auxiliares, que se desarrollarán en el informe.

Así mismo se presenta un marco referencial el cual da cuenta de los principales asuntos que se contemplarán en el estudio. En este caso tenemos **1)** Marco teórico, **2)** Marco conceptual, **3)** Marco legal.

#### **2.1 Marco teórico**

##### **2.1.1 Manual**

Es importante *contar con un manual* en la empresa porque “(...) accede a recopilar *varios pasos* a seguir que sustenta a la entidad facilitando así el trabajo de las personas, en la cual nos permite agilizarlos procesos de la empresa”.

Según Luis Fernando (2005, Pág. 144), dice, Manual es un documento que “*expone en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre políticas, organización y procedimientos de una organización. Las normas que se incorporan en manuales son aquellas que se consideran indispensables para lograr la mejor ejecución del trabajo (...)*”.

Los *manuales constituyen una de las herramientas* con que cuentan las organizaciones [para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas]. *Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación.*



**Figura 2.1 Clasificación del Manual**

**Fuente: Amador, J. (2007)**

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manualesadministrativos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/). Consultada: 01/08/2014.

#### **a) Manual administrativo**

Representan una guía práctica [son utilizados] como herramienta de soporte para la organización y comunicación, (...) contiene información ordenada y sistemática en la [que] “se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración”. [http://www.elprisma.com/apuntes/administrativos\\_de\\_empresas/manualesadministrativos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administrativos_de_empresas/manualesadministrativos/). Consultada el 01 de agosto del 2014.

#### **b) Manual de procedimientos**

Según Álvarez Torres (2009 Pág. 36), “*Los manuales de procesos o de procedimientos describen en detalle los procesos o procedimientos que se realizan en una organización. Contribuyen a uniformizar la acción del personal, al establecimiento de medidas de calidad y facilitan la racionalización de los procesos*”.

## 2.1.2 Proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias

### 2.1.2.1 Reclutamiento

Según Chiavenato (2009, Pág. 117), *“Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización”*. Existe reclutamiento interno y externo.

Para Martha Alles (2010, Pág. 168), *“el reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”*

Por tanto el reclutamiento de personal es el uso de técnicas y herramientas, permite direccionar candidatos potenciales, calificados para cubrir un cargo dentro de la organización.

#### a) **Características**

Como características existen las siguientes:

- ✓ **Generalización.**- Deben ser iguales en toda la organización. Los principios fundamentales tienen que ser aplicados a todos los departamentos.
- ✓ **Específicas.**- Deben establecerse de acuerdo con las características internas de la empresa y deben prepararse a la medida de la misma.
- ✓ **Claros.**- Deben estar expresadas con claridad, de manera que no haya dudas acerca de lo que en ella se propone.

#### b) **Importancia del reclutamiento**

La importancia de un buen reclutamiento radica en que este afecta positiva o negativamente al resto de procesos del área de talento humano. Un buen reclutamiento dará la posibilidad de seleccionar al candidato más idóneo para ocupar el cargo.

### c) Medios para reclutar

Según Chiavenato (2007), los medios de reclutamiento son:

✓ **Reclutamiento interno.**- “Se llama reclutamiento interno, cuando al existir una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser pro- movidos transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción.” Este puede implicar:

- ❖ Transferencia de personal
- ❖ Promoción de personal.
- ❖ Transferencia con promoción de personal.
- ❖ Programas de desarrollo de personal.
- ❖ Planes de carrera para el personal.

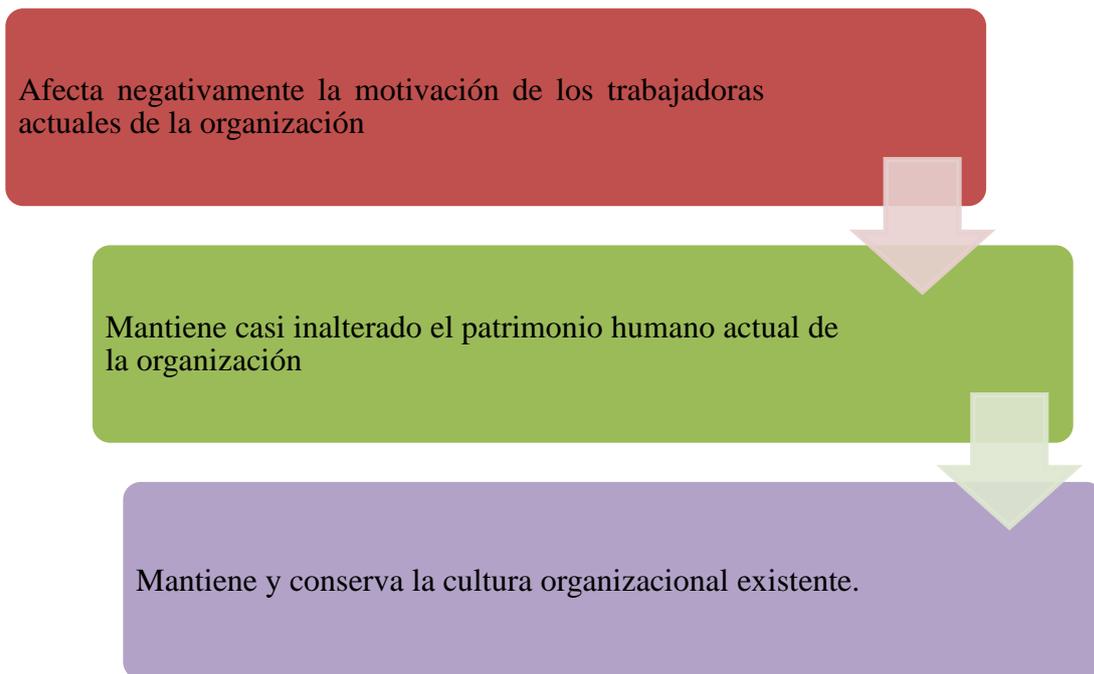
#### Ventajas



**Figura 2.2 Ventajas del reclutamiento**

**FUENTE:** Chiavenato, A (2009), Gestión del Talento Humano

## Desventajas



**Figura 2.3 Desventajas del reclutamiento interno**  
Fuente: Chiavenato, A (2009), Gestión del Talento Humano

- ✓ **Reclutamiento externo.-** Según Chiavenato (2009, Pág. 120), “Actúa en los candidatos que están dentro del mercado de recurso humanos (MRH) (se refiere al contingente de personas que están dispuesta a trabajar o que trabajan pero están dispuestas a buscar otro empleo”.

### d) **Métodos para identificar candidatos calificados**

Según Bohlander (2013, Pág. 165), “Los candidatos calificados dentro de la organización se pueden localizar de diferentes formas, como se analiza a continuación”.

- ✓ **Sistemas de información de recursos humanos.-** La tecnología de la información ha hecho posible que las organizaciones generen base de datos que contengan el historial completo y las calificaciones de cada uno de sus empleados.

- ✓ **Publicación y oferta de puestos.-** La organización puede comunicar la información de puestos acerca de las vacantes por medio de éste proceso. Se publica en pizarras, publicación a los empleados en folletos, revista de la organización o correo electrónico.
- ✓ **Identificación del talento por medio de evaluaciones de desempeño.-** Los gerentes miden y evalúan el desempeño de un empleado por varias razones, ninguna más importante que la toma de decisiones de desarrollo de la carrera.
- ✓ **Inventario del talento gerencial.-** Proporcionan una indicación de las habilidades que tienen los empleados, así como los intereses y experiencias.

### **2.1.2.2 Selección**

Según Bohlander (2013, Pág. 1244), *“El proceso mediante el cual se elige a las personas que tienen las calificaciones pertinentes para cubrir el vacante de puestos existentes o planeados”*.

La selección de personal en una organización es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto. El personal responsable de la selección debe tener tanta información como sea posible sobre los candidatos.

#### **a) Objetivos de selección**

La selección de personal es crucial para el éxito de la administración de personal e incluso para el de la organización.

Según Rodríguez (2010), *“Se distinguen como objetivos del proceso de selección de personal”*:

- ✓ Escoger a las personas con más probabilidades para tener éxito en el puesto.
- ✓ Hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de las personas.

*Estos objetivos benefician a las organizaciones con una menor rotación de personal, menos ausentismos y un estado de ánimo más alto, a la vez que la persona deriva mayor satisfacción en el trabajo.*

## **b) Técnicas de selección**

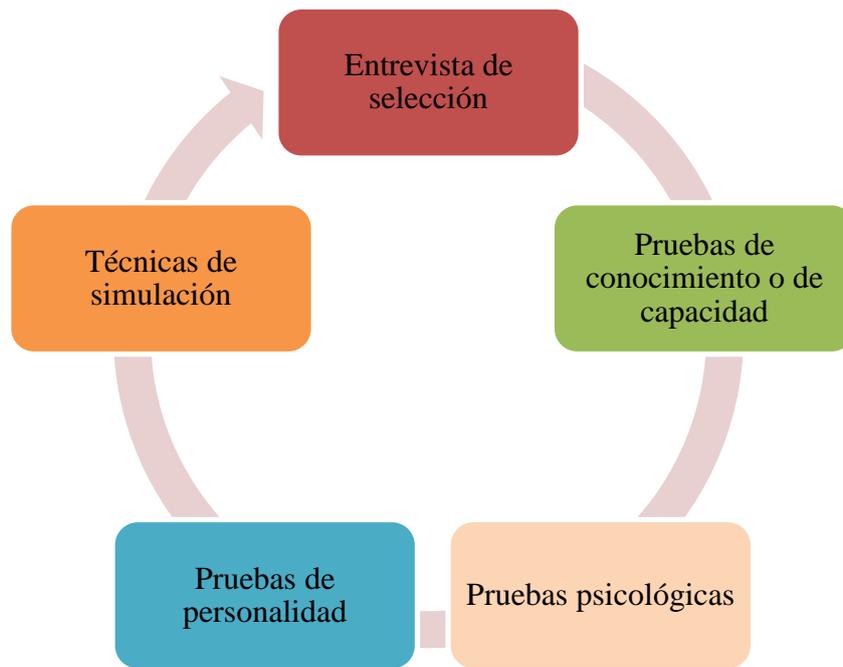
Según Chiavenato (2009, Pág, 147), un paso muy importante es la elección de las técnicas de “(...) *selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados.*”

*Comúnmente se elige más de una técnica de selección para cada caso. Cada una de estas auxilia a las demás proporcionando un amplio conjunto de información sobre el candidato”.*

(...) Las técnicas elegidas deben representar *el mejor elemento de predicción* para un buen desempeño futuro en el cargo. *Se denomina predicción a la característica que debe tener una técnica de selección para predecir el comportamiento del candidato, con base en [los resultados alcanzados al ser sometido a esa técnica].*

*Las técnicas de selección del personal tienen que ser más subjetivas y más afinadas, [determinando los requerimientos del área de talento humano], acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los *candidatos idóneos*, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas.*

Según Chiavenato (2009, Pág. 148), “*Para determinar la validez de pronóstico de una prueba se toma una muestra determinada de candidatos que, que una vez en el puesto, son evaluados en cuanto a su desempeño”.*



**Figura 2.4** Técnicas de Selección de personal  
**Fuente:** Chiavenato, A (2009), Gestión del Talento Humano

### c) Características de selección

Según Chiavenato (2009: Pág. 159), “Presenta las siguientes características de selección.

- ✓ **La entrevista de selección.-** Es la técnica más utilizada en realidad, la entrevista tiene innumerables aplicaciones.
- ✓ **Pruebas de conocimiento o de capacidades.-** Las pruebas de comunicaciones para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir.
- ✓ **Pruebas psicológicas.-** Representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas.
- ✓ **Pruebas de personalidad.-** La personalidad es más que un conjunto de ciertos aspectos mensurables. Constituye una integración de rasgos personales, una mezcla, un todo organizado.

#### **d) Proceso de selección de personal**

Según Chiavenato (2009, Pág. 162), “*Selección de personal es una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos. Conforme los candidatos superan obstáculos pasan a las etapas siguientes*”.

#### **e) Evaluación de los resultados de la selección de personal**

*Cada organización debe determinar cuáles son los procesos de selección más adecuados y que brindan los mejores resultados. El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz.*

La eficiencia reside a hacer correctamente las cosas: saber entrevistar, *aplicar pruebas de conocimiento que sean válidas y precisas, rapidez y agilidad en la selección, contraer mínimo de costos de operación.*

**Tabla 2.1;** Evaluación del proceso

<b>Proceso descripción</b>	<b>Detalle</b>
<b>Test de habilidad mental</b>	Capacidad de un individuo para aprender de forma precisa y rápida una tarea.
<b>Entrevista</b>	Instrumento más utilizado para la selección de personal
<b>Medidas de personalidad</b>	Instrumentos que miden conciencia, amigabilidad y estabilidad emocional, se ha mostrado que son válidos predictores del desempeño.
<b>Referencias</b>	Procedimiento evaluativo de muy frecuente utilización en la selección de personal, habitualmente suponen el cierre del proceso de recogida de información sobre un candidato.
<b>Test de conocimiento del puesto</b>	El uso de este tipo de pruebas está limitado a si los candidatos han sido entrenados previamente para el puesto
<b>Assessment centres</b>	Los assessment centres o centros de evaluación están compuestos de diferentes ejercicios destinados a evaluar la conducta directiva
<b>El reporte</b>	Se hacen anotaciones con respecto a los detalles de la entrevista, en qué condiciones se dio, etc., la información debe ser lo suficientemente clara y específica para que otras personas puedan

	darse una idea del candidato.
<b>El informe</b>	Cuando ha terminado el proceso de evaluación psicológica, el evaluador cuenta con la suficiente información para poder elaborar al menos dos tipos de informes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El informe escrito para la empresa.</li> <li>• La devolución verbal al postulante.</li> </ul>
<b>La devolución</b>	La devolución es la información que el evaluador brinda al candidato, más allá de la decisión que la empresa tome en relación con su postulación.

**Fuente:** <http://albertomendeztorres.blogspot.com/2010/08/metodos-de-evaluacion-en-seleccion-de.html>[Consultado el 15 de julio del 2014].

**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

## f) Resultados del proceso de selección

A pesar de que su costo de operación es elevado, el proceso de selección produce importantes resultados para la organización.

- ✓ Acoplamiento de las personas al puesto y satisfacción al trabajo.
- ✓ Rapidez en la adaptación y la integración del nuevo empleado.
- ✓ Mejora gradual del potencial humano por medio de la elección sistemática de los mejores talentos.
- ✓ Estabilidad y permanencia de las personas y reducción de la rotación.
- ✓ Mejor rendimiento y productividad por el aumento de la capacidad de las personas.
- ✓ Elevado nivel de las relaciones humanas por un mejor estado de ánimo.
- ✓ Menores inversiones y esfuerzos en entrenamientos debido a la mayor facilidad para aprender las tareas del puesto y las nuevas actividades que trae la innovación.
- ✓ El incremento del capital humano en la organización es lo que representa un aumento de competencias y de capital intelectual.

### 2.1.2.3 Contratación del personal

Una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección o mecanismos de interpretación (solicitud, pruebas, entrevistas, exámenes médicos, entre otros.) el candidato puede ser contratado.

- a) **Contratos individual de trabajo.-** Según el Art. 8 del Código Laboral (2013, 45), *“es el convenio en virtud del cual una persona se compromete con otra u otras a prestar servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre”*.
- b) **La clasificación general de los contratos de trabajo** se la encuentra en el Art. 11 del Código del Trabajo, el mismo que textualmente dice:

El contrato de trabajo puede ser:

- ❖ Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
- ❖ A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- ❖ Por tiempo fijo, por tiempo indefinido y ocasional;
- ❖ A prueba:
- ❖ Por obra cierta, por tarea y destajo
- ❖ Por enganche;
- ❖ Individual o por equipo;

### 2.1.2.4 Inducción del personal

La inducción es el proceso que presenta la empresa a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo, este paso dentro del proceso de selección es importante además que desde el punto de vista psicológico sea necesario para conseguir que los individuos logren adaptarse en la organización.

Según Robbins (2004, Pág. 372), “*La inducción de un nuevo empleado a su puesto o cargo dentro de la organización*”, donde se busca que el empleado asimile la cultura de la organización y todos los aspectos que tiene que ver con el lugar del puesto, donde se comporte con una actitud positiva y tenga el compromiso de cumplirle a la organización.

#### **a) Importancia de la inducción**

La importancia de la inducción es la siguiente:

- ✓ Los colaboradores reciben la información general necesaria sobre la empresa
- ✓ Los colaboradores son instruidos de acuerdo con los requisitos definidos en la empresa del cargo que va a ocupar.
- ✓ Todo el personal se integra con los compañeros y el resto de los componentes de su área y toda la organización.
- ✓ El supervisor o jefe inmediato puede proporcionar en forma directa aspectos fundamentales como laborales, requisitos de seguridad, ubicación en el puesto.

#### **b) Objetivos de la inducción**

- ✓ Facilitar la adaptación de los nuevos trabajadores al ambiente de trabajo.
- ✓ Proporcionar toda la información necesaria sobre la organización, historia, políticas, reglamentos, servicios y productos.
- ✓ Desarrollar en las personas actitudes positivas hacia su trabajo, sección, departamento, jefes y compañeros.
- ✓ Despertar sentimientos de satisfacción en los empleados.

#### **c) Tipos de inducción**

La inducción puede darse en dos partes, una al firmar el contrato y otra en el primer día de trabajo como es el caso:

- ✓ **Inducción genérica.**- Talento Humano lleva a cabo cuando se firma el contrato.

- ✓ **Inducción específica.**- Jefe inmediato primer día de trabajo.

#### **d) Propósitos**

- ✓ Reducir los costos iniciales.
- ✓ Reducir el nivel de ansiedad del nuevo empleado.
- ✓ Reducir la rotación.
- ✓ Ahorrar tiempo de supervisor y compañeros de trabajo.
- ✓ Integración realista de los valores de la empresa con los del nuevo trabajador facilitando el compromiso de éste con la empresa, sus valores y objetivos.

### **2.1.3 Gestión por competencias**

Según Sandoval (2010, Pág. 10), es el desarrollo de una capacidad para el logro de *“(...) un objetivo o resultado en un contexto dado, esto se refiere a la capacidad de la persona para dominar tareas específicas que le permitan solucionar las problemáticas que le plantea la vida cotidiana dentro de su entorno laboral”*.

#### **2.1.3.1 Competencias aplicadas a la gestión del Talento humano**

El modelo de competencias es una herramienta de enorme utilidad en la gestión de talento humano en las empresas para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. Entre algunas aportaciones se puede mencionar las siguientes:

- ✓ Permite estudiar los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia y define el puesto en función de las mismas.
- ✓ Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y por tanto, las predicciones son más seguras, cómodas y fiables.

- ✓ Facilita la interrelación de los diferentes procesos del área (selección, inducción, evaluación, capacitación, desarrollo, compensaciones, desvinculación), posibilitando realizar su gestión de manera integrada gracias a compartir una fuente de información ligada a las responsabilidades de los cargos y a un lenguaje común a la base.
- ✓ La existencia de un perfil de competencias para cada uno de los cargos de la organización, ofrece una herramienta de gran utilidad para el proceso de reclutamiento y selección de personal. Al disponer de un perfil de competencias basado en conductas exitosas observables, el proceso de plantear metas de desempeño se vuelve más preciso y ajustado a cada caso en particular.
- ✓ Es un complemento excelente a una política de administración por objetivos, ya que aporta el elemento de proceso indicando cuáles son los comportamientos que permitirán la obtención de las metas planteadas.
- ✓ Admite y fomenta la posibilidad de aprendizaje de los individuos, se deja abierta la posibilidad de que quien no ha actuado de una manera excelente en el pasado pueda hacerlo con posterioridad.
- ✓ La gestión integrada que permite el modelo de competencias, posibilita que los objetivos del negocio estén convenientemente considerados en el día a día. Dicha gestión permite que haya un seguimiento del alineamiento entre las metas organizacionales y los desempeños de los trabajadores, lo que si se complementa con un seguimiento estratégico con metodologías como el Balanced ScoreCard (estados con balance equilibrado), aumenta sustancialmente la probabilidad de lograr las metas de la empresa en sus 3 perspectivas básicas: financiera, de clientes, de procesos.

### **2.1.3.2 Tipos de competencias**

El tipificar las competencias es un trabajo bastante complejo, pero de acuerdo a los autores que más han estudiado dicho tema las han clasificado de la siguiente forma:

### a) **Básicas**

Son aquellas competencias necesarias para desarrollar todo tipo de actividades entre ellas podemos detallar: capacidad de lectura, habilidad numérica, facilidad de expresión, escucha activa. Estas competencias son parte integral del individuo que se aprenden y aplican a lo largo de la vida. Permiten además mantener al individuo como un ser productivo. Muchas de estas competencias son adquiridas en los niveles educativos previos (por ejemplo el uso adecuado de los lenguajes oral, escrito y matemático).

### b) **Genéricas**

Estas competencias, permiten el desarrollo de actividades en distintas áreas, requieren de un perfil específico para cada actividad. Entre ellas podemos tener: evaluación de información, trabajo en equipo, planificación, elaborar planes de contingencia.

### c) **Específicas**

Estas competencias están ligadas a los conocimientos y habilidades técnicas, requieren de un lenguaje específico, y el uso de herramientas y/o maquinaria.

#### **2.1.3.3 Etapas de las competencias**

Según Giraldo (2008), *“Ha llegado a un consenso sobre las etapas que deber reconocer para realizar una aplicación efectiva”*.

- ✓ **Identificación.**- Se identifican las competencias que se utilizan para desempeñar un actividad laborar.
- ✓ **Normalización.**- Estandarización de las competencias.
- ✓ **Formación.**- Educación orientada a generar competencias.
- ✓ **Certificación.**- Reconocimiento formal a cerca de la competencia.

#### 2.1.3.4 Modelo de competencias

Según Marcelo Saravia (2008), “El modelo se fundamenta en el conocimiento del dominio de las competencias laborales y perfiles de cargos. La propuesta de implementación estructura el proceso de gestión en dos pasos”:

- ✓ **Evaluación de diagnóstico.-** Con la finalidad de detectar las necesidades de formación de los empleados de la agencia, *en esta actividad se realiza una evaluación diagnóstica que considera la valoración de las competencias que exhibe un empleado y las que se especifican en el perfil del cargo que ocupa.*

(...) La actividad se inicia con la recolección de la información de los perfiles de cargos laborales que fueron procesados, *conociendo el nivel de partida o estado actual en el que se encuentra cada empleado en la organización; para luego realizar el cálculo de la brecha entre el desempeño actual y el que se esperaría que tenga éste, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento.*

- ✓ **Planeamiento y desarrollo de carrera.-** *Una vez identificada la brecha y establecido el plan de carrera, lo siguiente es ejecutar el programa de formación; con el objetivo de brindar al empleado la capacitación para adquirir las competencias requeridas en un cargo o familia de cargos, que le permitan desempeñarse exitosamente dentro de sus funciones, a través de esta capacitación se hace que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en el puesto de trabajo.*

(...) *El plan de formación se considera un incentivo importante para el empleado, ya que desde la organización se le brinda la oportunidad de prepararse adecuadamente para las funciones que debe desempeñar, lo que significa cumplir eficientemente con los objetivos del cargo.*

La secuencia de tareas que permiten formular un plan de formación, se observa en el Diagrama. *En este sentido, se puede decir que las políticas de planeación del talento humano propician la creación y desarrollo de condiciones capaces*

*de garantizar un buen funcionamiento organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros (...).*

#### **2.1.3.5 Aplicación de gestión por competencias en el área de talento humano**

En consecuencia, se identificaron tres argumentos fundamentales para *plantear un modelo de competencias para la gestión del talento humano en la organización:*

- ✓ Alinear las contribuciones del talento humano hacia las necesidades estratégicas de la organización.
- ✓ Administrar los activos intelectuales de la organización a través de los perfiles de cargos.
- ✓ Evaluar el desempeño sobre la base de los resultados e identificar al personal que requiere desarrollo para un desempeño superior en la organización.

La Gestión de Talento Humano tiene claramente identificados los subsistemas que se deben aplicar en las organizaciones con el fin de obtener un desarrollo integral de sus empleados, estos subsistemas pueden trabajar bajo una serie de competencias generales y específicas de acuerdo a los requerimientos de cada organización. Los subsistemas que forman parte integral del proceso son:

- ✓ Planificación de Talento Humano.
- ✓ Diseño de cargos.
- ✓ Descripción y Análisis de cargos.
- ✓ Reclutamiento
- ✓ Selección de Personal.
- ✓ Contratación de personal.
- ✓ Capacitación de personal.
- ✓ Evaluación de desempeño.

- ✓ **Planificación de talento humano.-** Base de los subsistemas de recursos humanos, ya que determina en primera instancia de una forma técnica y coherente los requerimientos de la organización a corto, mediano y largo plazo; tomando como base fundamentalmente la planificación estratégica de la organización, y dentro de esta los objetivos planteados.
- ✓ **Diseño de cargos.-** Permite establecer metodológicamente la estructura interna de los cargos y cómo será dicha estructura manejada dentro de la organización.
- ✓ **Descripción y análisis de cargos.-** Éste subsistema servirá de base para el reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del recurso humano ya que describe las funciones, actividades, tareas y determina las competencias requeridas para cada cargo, determinando entonces el perfil del ocupante necesario para el mismo.
- ✓ **Reclutamiento de recursos humanos.-** Este subsistema nos permite obtener la información de los candidatos que participarán en el proceso de selección, tomando en cuenta los intereses organizacionales, se realizará un reclutamiento externo o interno.
- ✓ **Selección de recursos humanos.-** Este subsistema es una de las actividades más importantes del área de talento humano, en la que participan varias áreas de la organización, por un lado el área que requiere el empleado, el área de talento humano y en ciertos casos gerencia general u otras áreas involucradas directamente. De igual forma los centros de valoración o asistencia, apoyan directamente por medio de actividades o situaciones específicas que permiten valorar las habilidades del individuo al resolver problemas cotidianos que se pueden presentar al ocupar el cargo.
- ✓ **Capacitación.-** Este subsistema es básico ya que permite ayudar a potencializar las habilidades de los empleados tomando en cuenta sus fortalezas y áreas de mejora, todo ello enfocado a los objetivos organizacionales.

- ✓ **Evaluaciones de desempeño.**- La evaluación de desempeño procura identificar las deficiencias que los trabajadores pueden tener en la ejecución de sus funciones y tareas.

#### **2.1.3.6 Evaluación del desempeño**

Camejo (2008, Pág.10), indica que: *“la evaluación del desempeño en el mundo de las competencias no se refiere a un conjunto de exámenes, sino que es la base para la certificación de competencias y se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral”*.

#### **2.1.3.7 Acciones de gestión por competencias**

Las acciones a seguir en la actividad planeamiento y desarrollo de carrera son:

- ✓ Definir los niveles aceptables de competencia.
- ✓ Identificar las necesidades y conocimientos.
- ✓ Suministrar programas de capacitación y formación.
- ✓ Evaluar la efectividad de dichos programas y mantener registros de las competencias que se han generado en los funcionarios.

#### **2.1.3.8 Características de gestión por competencias**

- ✓ Distingue las competencias en la medida en que se puedan desarrollar.
- ✓ Propone que las competencias incluyan intención, acción y resultado.
- ✓ Se relacionan con los comportamientos y actitud laboral centrada en evaluar al individuo.
- ✓ Requiere de la aplicación de atributos personales (habilidad conocimiento, aptitud, actitud).
- ✓ Se basa y evalúa de acuerdo al área de producción.
- ✓ La formación está integrada en el propósito de la organización.

- ✓ Es una parte importante de la personalidad de las personas, se distingue el conocimiento y la habilidad como áreas visibles.
- ✓ Establece la competencia como motivación que es oculta en la personalidad.
- ✓ Inicia con un pre-diagnóstico para la identificación de la competencia.
- ✓ Separa el trabajo de la gestión de las personas.

## **2.2 Marco conceptual**

### **2.2.1 Diagnóstico situacional**

Según Hellriegel (2010, pág. 23), *“Es una herramienta que permite diagnosticar la situación actual de la empresa y organización”*. Identifica el conjunto de elementos y actores formales e informales que afectan o pudieran afectar sus operaciones y decisiones actuales o futuras, por lo general la empresa tiene poca o ninguna posibilidad de dominio sobre el entorno donde se encuentra y actúa.

### **2.2.2 Competencia**

Según Gerhard Bunk (2009, pág. 81), *“Identifica a los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer un cargo, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible”*.

### **2.2.3 Entrevista por competencia**

Según Marcelo Saravia (2008), La entrevista por competencia es una entrevista conductual, en la que se realizan preguntas para medir tu capacidad para manejar el trabajo y situaciones específicas. Las preguntas de esta entrevista nos revelan las habilidades que el empleador está buscando, proporcionando ejemplos de situaciones que has enfrentado en el pasado.

#### **2.2.4 Nivel de competencia**

Según Martha Alles (2012), Es la combinación de factores que se requiere para el desarrollo competente de las funciones, uno de los parámetros más importantes en las competencias laborales, ya que se refiere al nivel de complejidad de la función, al grado de autonomía en el desempeño laboral y de responsabilidad en una actividad.

#### **2.2.5 Análisis FODA**

*“FODA es una metodología para documentar la situación del entorno o alcance y sus factores internos de una organización, campaña de marketing o proyecto a realizarse”, según (Rue y Byars, 2010, pag. 242).*

### **2.3 Hipótesis**

La aplicación de un Manual de Reclutamiento y Selección del personal por competencias para la Agencia de viajes Ecuador Tierra de Fuego, reducirá la contratación de personal no apto para el cumplimiento de sus actividades.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Diseño de la investigación

Según Bernal (2006, pág., 54), *“Es aquella en que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador. Consiste en la observación directa o en vivo las cosas, comportamiento de personas y circunstancia en que ocurren ciertos hechos”*.

Para Hugo Cerda (2000, pág. 7), *“Se aplicará en el estudio de mercado la investigación cualitativa y cuantitativa, lo que permitirá analizar la situación de los posibles consumidores, proveedores y la competencia de este negocio”*

Este estudio según la dimensión temporal es de corte transversal porque trata de determinar cuál es el comportamiento de las dificultades existentes en la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego para el diseño de un manual de reclutamiento y selección del personal por competencias y según la finalidad es una investigación no experimental.

##### 3.1.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrolló dentro del paradigma inductivo - deductivo, porque diagnóstica, analiza la situación actual del estudio del diseño de un manual de reclutamiento y selección del personal y predomina la búsqueda por competencias para mejorar las habilidades del presente tema.

Esta investigación se planteó con un enfoque cuantitativo que buscará tabular los datos y la información, se define como un tipo de investigación que utilizó métodos totalmente estructurados o formales, realizando un cuestionamiento a través de preguntas principalmente cerradas y concretas para explorar y entender las motivaciones y comportamientos de los colaboradores.

El conjunto de preguntas se realizó a un número de colaboradores determinados que conforma la muestra a partir de la cual se recolectará la información que posteriormente se analizará. Una de sus principales características es la posibilidad de hacer sus hallazgos proyectables en un sentido estadístico, mediante la implementación de metodologías de muestreo adecuadas.

### **3.2 Tipos de investigación**

La investigación será de [tipo descriptivo] ya que se *pretende es describir algunas variables* relacionadas con el tema tal como se presenta en la realidad. Según Salkind (1998, pág., 12), “*los tipos de investigación que existe para emplear en el desarrollo de esta investigación son los siguientes*”:

- ✓ **“Exploratoria.**- *La investigación fue de tipo experimental al inicio y cuando se está identificando los elementos, en la identificación del problema y luego en el diagnóstico de la situación actual de la agencia de viajes.*
  
- ✓ **Descriptiva.**- *Una vez identificado sus elementos y variables se procedió a conocer sus características y/o particularidades que se presentan y que influyen en la propuesta en el momento de su interrelación, como hechos y fenómenos que ocurren en el departamento de talento humano.*
  
- ✓ **Correlacional explicativa.**- *Una vez que se realizó la investigación de campo se llegue a establecer el comportamiento que tienen ese elemento variable de la propuesta, la cual permitió llegar a determinar conclusiones individuales y generales,” según manifiesta Bernal, C, (2006, pág. 112)*

### **3.3 Métodos de investigación**

La presente investigación tiene la función *primordial de solucionar la problemática planteada en los antecedentes* para su desarrollo y ejecución, aportando investigación [cualitativa], y dentro de esta la metodología de la investigación – acción.

Por lo tanto para que el proceso sea eficiente y eficaz, a más de lo mencionado anteriormente servirá de mucho los métodos, técnicas e instrumentos que proporciona la investigación científica los mismos que servirán y se aplicarán durante el proceso investigativo.

Se hará uso y aplicación de los métodos generales o lógicos, así: César Bernal. (2007, Pág. 56), “*Los métodos que permitirán y apoyarán los diferentes tipos de estudio son:*”

### **3.3.1 Analítico – sintético**

La información obtenida como resultado de la investigación se analizó para obtener las conclusiones respectivas.

- ✓ **Analítico.-** Toda la teoría, hechos y acontecimientos serán analizados técnicamente de tal forma que pueda entenderse estructurada coyunturalmente todos los aspectos relacionados con esta investigación.
- ✓ **Sintético.-** Este método general permitirá como consecuencia del análisis sintetizar la información relevante relacionada con esta temática, de tal forma que no solo mentalmente nos permitirá organizar ideas y hechos, sino que también los podamos explicitar en el informe a través de organigramas, cuadros sinópticos, mapas conceptuales, ensayos y otros.

### **3.3.2 Inductivo – deductivo**

Se utilizó para la determinación del problema de estudio y de las posibles soluciones.

- ✓ **Inductivo.-** El cual permitió llegar a conclusiones de carácter general, siguiendo todos los pasos que este método implica, desde aspectos de carácter puntual y particular, no solo para la tabulación y análisis de la información del diagnóstico, sino también para los demás aspectos o capítulos como el marco teórico, la propuesta y principalmente el análisis de los impactos (propuestas, entrevistas entre otras).

- ✓ **Deductivo.**- Método que sin lugar a dudas servirá de mucho fundamentalmente en los aspectos de carácter técnico y científico, ya que teorías, modelos corrientes, paradigmas, entre otros, serán analizados desde sus aspectos más generales, hasta llegar cronológicamente a aplicar, relacionar y puntualizar en aspectos de carácter particular en todo el proceso investigativo de este proyecto.

### **3.3.3 Observación**

En este caso se la realizó a los 24 colaboradores de la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego; como primera etapa de investigación, permitió tener información directa y confiable.

### **3.3.4 Científico**

Método que también fue aplicado en todos los procesos teóricos, operativos y prácticos en la ejecución del presente trabajo de titulación, para lo cual se seguirá organizada y planificadamente los pasos que este método demanda.

### **3.4 Población**

La población que se tomó en cuenta para la aplicación de las encuestas fue a los colaboradores de la “Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego”. Debido a que la población es de 24 individuos, se realiza al 100% la investigación.

**Tabla 3.1:** Población (Colaboradores de Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego)

<b>Unidades de observación</b>	<b>No.</b>	<b>Porcentajes %</b>
Presidente	1	4
Gerente	1	4
Ventas y operaciones	12	50
Contabilidad	4	17
Sistemas	4	17
Talento Humano	2	8
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego

**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

### 3.5 Operacionalización de las variables

- ✓ **Variable independiente.-** Reclutamiento y selección del personal por competencias.

**Tabla 3.2:** Definición de variables independientes

<b>Variables</b>	<b>Parámetro conceptual</b>	<b>Parámetro operacional</b>	<b>Indicadores susceptibles de medición</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>
Reclutamiento y selección del personal	Descripción general de puestos definición, finalidad básica, naturaleza del puesto de trabajo, deberes y responsabilidades, relación de dependencia, parámetros de desempeño.	Roles: Directivo Técnico Operativo	Actividades Dirección Supervisión Coordinación y Ejecución Apoyo	<b>Técnica:</b> Encuesta  <b>Instrumento:</b> Cuestionario

**Fuente:** Diseño del trabajo de titulación 2014

- ✓ **Variable dependiente.**- Por competencias

**Tabla 3.3:** Definición de variables dependientes

Variables	Parámetro conceptual	Parámetro operacional	Indicadores susceptibles de medición	Técnicas e instrumentos
Por competencias	Perfil de desarrollo curricular y el incentivo tras el proceso de cambio.	Formación Capacitación Experiencia laboral Evaluación individual de desempeño Condiciones organizacionales ambientales	Títulos académicos y/o profesionales Cursos en el país Cursos en el exterior Años de servicio Calificación de la agencia Resultado de factores de riesgo	<b>Técnica:</b> Encuesta  <b>Instrumento:</b> Cuestionario

**Fuente:** Diseño del trabajo de titulación 2014  
**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

### 3.6 Técnicas de investigación

- ✓ **La encuesta.**- La encuesta es una técnica constituida por preguntas dirigidas a una muestra respectiva de una población específica, con el objetivo de proporcionar información para determinar el estado actual de un problema. Para el presente estudio se utilizó el cuestionario. (*Ver en el Anexo No. 1*)
- ✓ **La entrevista.**- Esta es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. Durante la entrevista se puede profundizar la información de interés para el estudio.
- ✓ **Recursos que se emplearán para la aplicación del método.**- Los recursos que se emplearán son fichas, filmadora y cámara fotográfica como apoyo de esta investigación.

### **3.7 Modalidades de investigación**

#### **3.7.1 De campo**

La investigación se realizará en el sitio donde se originó el fenómeno que son los colaboradores de la “Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego”, donde tomará contacto directo con la realidad, de las diferentes falencias que se presentan en el presente estudio.

#### **3.7.2 Bibliográfica y documental**

Para reforzar los resultados del análisis con el marco teórica, se obtendrá datos de libros, manuales, revistas e Internet que constituirán documentos de información.

### **3.8 Herramientas para procesar información**

Es necesario que luego de recolectar y obtener los datos se realice el procesamiento de los mismos con la finalidad de generar resultados que servirán para el posterior análisis de esta investigación.

El procesamiento de datos se realizó mediante el uso de herramientas estadísticas a través del programa de Microsoft Excel para aclarar de mejor manera los resultados obtenidos.

**Tabla 3.4:** Plan para la recolección de la información

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
1. ¿Para qué?	Para investigar los factores que influyen en la “Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego”.
2. ¿De qué personas?	Colaboradores
3. ¿Sobre qué aspectos?	Las variables Reclutamiento y selección del personal Por Competencias
4. ¿Quiénes?	Investigador
5. ¿Cuándo?	En el año 2013 – 2014
6. ¿Dónde?	En el Distrito Metropolitano de Quito
7. ¿Cuántas veces?	Una vez
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuestas
9. ¿Con qué?	Cuestionario
10. ¿En qué situación?	Normal

**Fuente:** Diseño del trabajo de titulación 2014

**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

### 3.9 Análisis y procesamiento de la encuesta al personal de la agencia de viajes

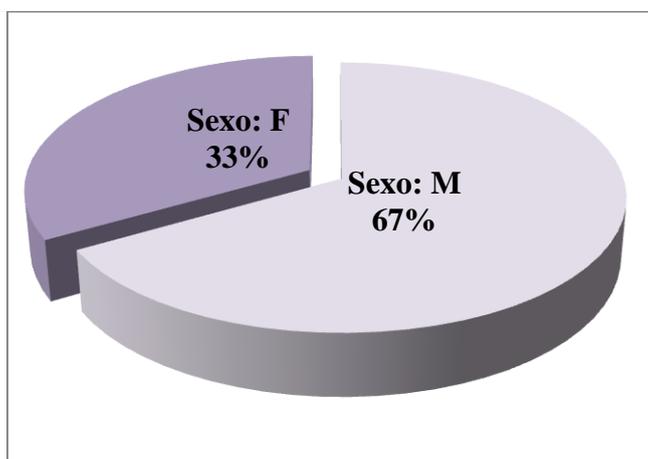
**Tabla 3.5**

Género

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sexo: M	16	67
Sexo: F	8	33
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente: Agencia de viajes  
Elaborado por: Gabriela Pasquel

**Gráfico 3.1**



Fuente: Agencia de viajes  
Elaborado por: Gabriela Pasquel

#### **Análisis**

Según los resultados obtenidos en la encuesta del género, se pudo determinar que existe una tendencia creciente de género masculino que de género femenino dentro de la agencia de viajes, estas condiciones están dadas por las condiciones de actividad.

#### **Interpretación**

De acuerdo a la investigación se pudo detectar que el género masculino tiene mejores resultados dentro de la agencia, esto se debe a la experiencia que tiene en el mercado desde que inició sus actividades.

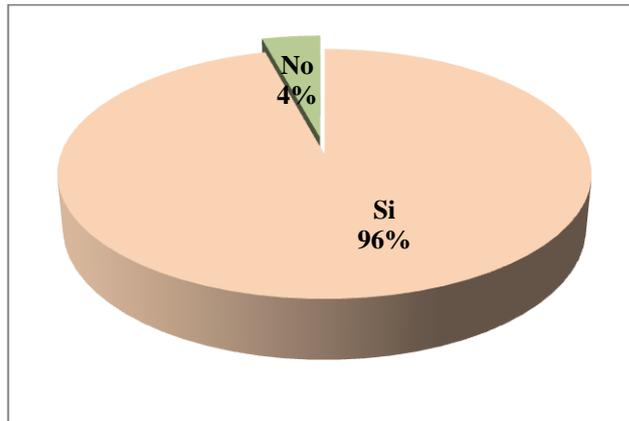
**Pregunta 1** ¿Usted tiene claro, cuáles son sus funciones en la agencia?

**Tabla 3.6**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	96
No	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Agencia de viajes  
**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

**Gráfico 3.2**



**Fuente:** Agencia de viajes  
**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

### **Análisis**

Se determinó que la mayoría de los encuestados tienen claro cuáles son sus funciones y con menor porcentaje no lo tienen claro, es por esto que la agencia de viajes quiere destacar sus funciones con orientación al cliente.

### **Interpretación**

El personal de la agencia tiene claro cuáles son sus funciones, pero hay que recalcar que no existe un manual de funciones por competencias, de las cuales es importante la implementación.

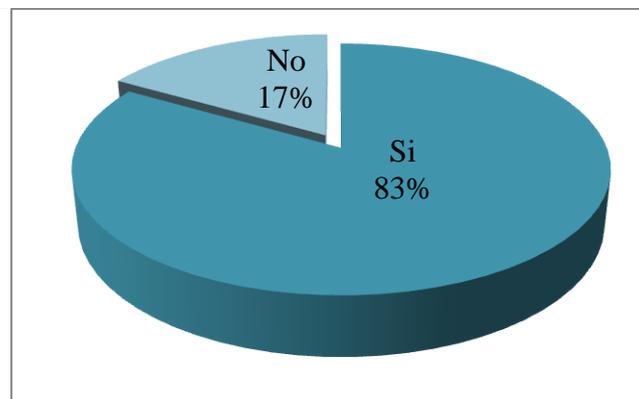
**Pregunta 2** Existe reclutamiento interno cuándo se da un vacante dentro de la agencia de viajes?

**Tabla 3.7**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	83
No	4	17
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Agencia de viajes  
**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

**Gráfico 3.3**



**Fuente:** Agencia de viajes  
**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

### **Análisis**

La mayoría de los encuestados manifiestan que si han percibido que existe reclutamiento interno cuándo se da un vacante, por lo que es importante considerar que si existe motivaciones para los colaboradores de la agencia.

### **Interpretación**

Este factor si se presente en la agencia pero en un porcentaje muy bajo, en ocasiones prefiere reclutar de la externa.

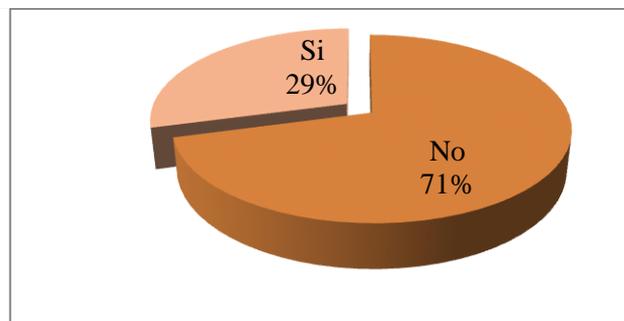
**Pregunta 3** ¿En la actualidad cuenta con un proceso de reclutamiento externo para la contratación de su personal?

**Tabla 3.8**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
No	17	71
Si	7	29
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Agencia de viajes  
**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

**Gráfico 3.4**



**Fuente:** Agencia de viajes  
**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

### **Análisis**

Los encuestados manifiestan que no cuentan con un proceso de reclutamiento externo para la contratación de personal, mientras que la otra parte de los encuestados dicen que sí, por lo que se considera importante describir los pasos del reclutamiento externo.

### **Interpretación**

Cuando no existe el candidato dentro de la agencia el paso a seguir es buscar externamente, pero el proceso se lo realiza empíricamente, en ese momento se detecta que es indispensable hacer los procesos integrados. Es por esto que se ve la necesidad de implementar el manual.

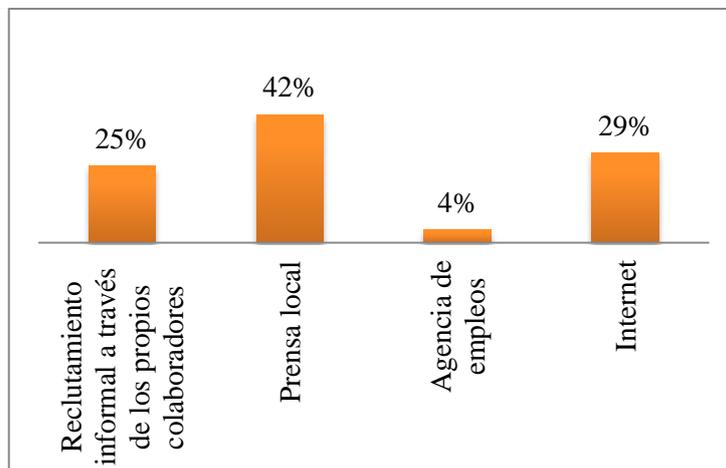
**Pregunta 4.** ¿Cuáles son los medios que la agencia de viajes utiliza para reclutar personal?

**Tabla 3.9**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Reclutamiento informal a través de los propios colaboradores	6	25
Prensa local	10	42
Agencia de empleos	1	4
Internet	7	29
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Agencia de viajes  
**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

**Gráfico 3.5**



**Fuente:** Agencia de viajes  
**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

### Análisis

Los encuestados indican que el medio más utilizado por la agencia es la prensa local, seguido por el internet, y muy cerca del reclutamiento informal a través de los propios colaboradores, siendo los medios correctos para reclutar personal.

### Interpretación

Este paso lo realizan bien por qué deben hacerlo por esos medios, pero en la actualidad la manera más eficaz de reclutar es el internet, como Computrabajos, Multitabajos.

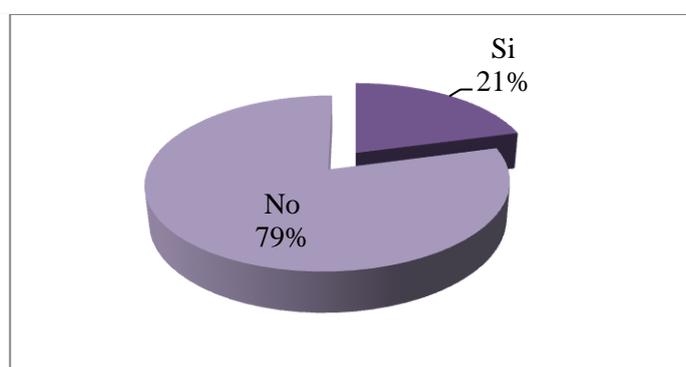
**Pregunta 5.** ¿La agencia de viajes cuenta con procedimientos definidos para el reclutamiento y selección del personal?

**Tabla 3.10**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	21
No	19	79
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Agencia de viajes  
**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

**Gráfico 3.6**



**Fuente:** Agencia de viajes  
**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

### **Análisis**

La mayoría de los encuestados manifiestan que no cuentan con procedimientos definidos para el reclutamiento y selección del personal, siendo importante la implementación del manual para evitar falencias dentro del proceso.

### **Interpretación**

Al no existir una persona encargada de direccionar esta área y no tener diseñado los perfiles y cargos, atrae serias consecuencias ya que no están seleccionando a la persona adecuada y esto se refleja en la rotación constante del personal, por tal circunstancia se recomienda aplicar el presente plan.

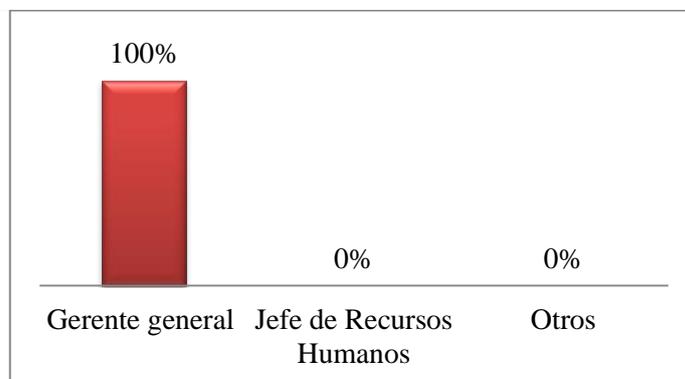
**Pregunta 6.** ¿Quién es el encargado de evaluar las solicitudes de empleo que recibe la agencia de viajes?

**Tabla 3.11**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Gerente general	24	100
Jefe de Talento Humano	0	0
Otros	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Agencia de viajes  
**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

**Gráfico 3.7**



**Fuente:** Agencia de viajes  
**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

### Análisis

El gerente es quien evalúa las solicitudes de empleo, existiendo un grave problema ya que ese no es el procedimiento a seguir, debería realizar esta actividad el Departamento de Talento Humano de la Agencia.

### Interpretación

Es indispensable contratar una persona que se encargue de esta área puesto que ayudaría de manera importante a la agencia y a los colaboradores a ser más eficientes en el desarrollo de sus actividades diarias.

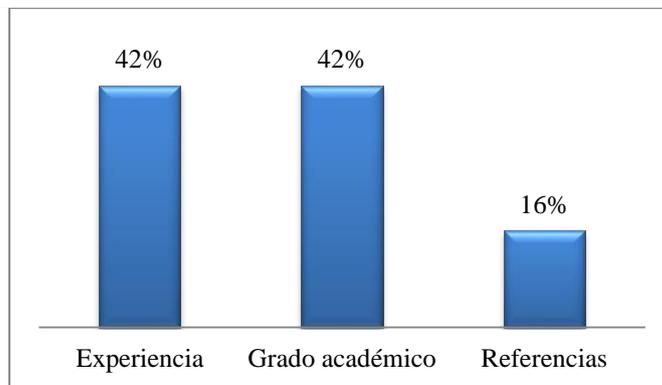
**Pregunta 7.** ¿Cuáles son los aspectos que toma en cuenta para la contratación del personal?

**Tabla 3.12**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Experiencia	10	42
Grado académico	10	42
Referencias	4	16
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Agencia de viajes  
**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

**Gráfico 3.8**



**Fuente:** Agencia de viajes  
**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

### **Análisis**

Se considera a la experiencia como requisito fundamental y a la vez el grado académico para todos los postulantes, siendo estos requisitos muy básicos al momento de contratar al personal.

### **Interpretación**

Aspecto importante dentro de la agencia ya que un candidato con experiencia se convierte en una oportunidad, de esto depende el buen cumplimiento de las actividades.

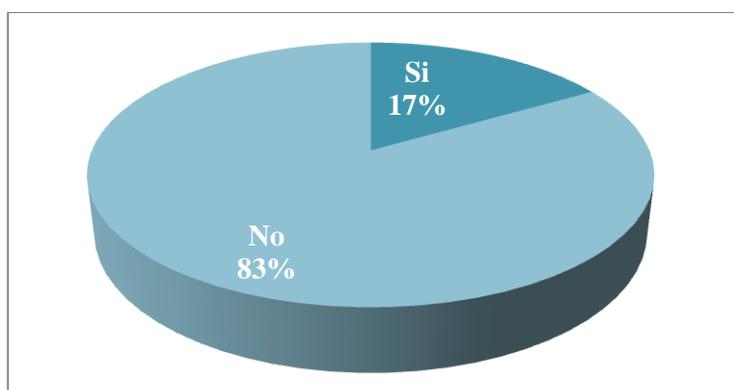
**Pregunta 8.** ¿Cree usted que la agencia de viajes cuenta con un manejo eficiente de Reclutamiento y Selección de personal?

**Tabla 3.13**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	17
No	20	83
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Agencia de viajes  
**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

**Gráfico 3.9**



**Fuente:** Agencia de viajes  
**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

### **Análisis**

La agencia no cuenta con un manejo adecuado de reclutamiento y selección, siendo un proceso de gran importancia para la agencia pero al no contar con un manual los resultados obtenidos del reclutamiento no cubren las expectativas.

### **Interpretación**

Es importante la implementación del manual de reclutamiento y selección de personal para la agencia de viajes ya que esto implica, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de Ecuador Tierra de Fuego de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

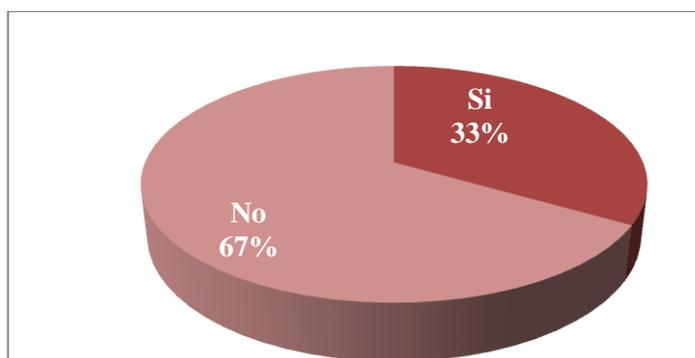
**Pregunta 9.** ¿Considera que las personas que realizan la selección están suficientemente capacitadas para ejecutar la selección?

**Tabla 3.14**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	33
No	16	67
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Agencia de viajes  
**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

**Gráfico 3.10**



**Fuente:** Agencia de viajes  
**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

### **Análisis**

Como indica el porcentaje no existe una persona capacitada para realizar la selección de personal, siendo este proceso uno de los pasos fundamentales para seleccionar al candidato idóneo que cumpla con los perfiles establecidos para cada cargo.

### **Interpretación**

Es importante implementar el desarrollo del presente manual, además de contratar a la persona indicada, para llevar de manera correcta el proceso que es; reclutamiento, selección, contratación e inducción.

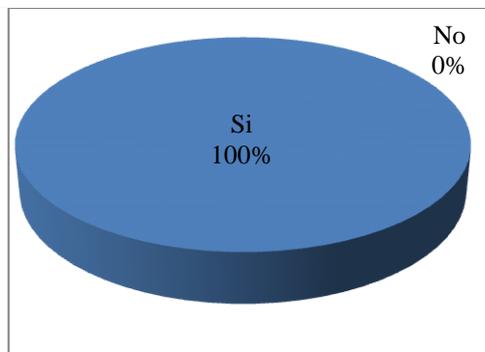
**Pregunta 10.** ¿Cree que para lograr los objetivos de la agencia se debe establecer un proceso integral del manejo del recurso?

**Tabla 3.15**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Agencia de viajes  
**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

**Gráfico 3.11**



**Fuente:** Agencia de viajes  
**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

### **Análisis**

Todos los encuestados consideran que para lograr los objetivos de la agencia se debe establecer un proceso integral del manejo del recurso, siendo fundamental el éxito de las futuras contrataciones que realice la agencia atrayendo a candidatos potencialmente calificados.

### **Interpretación**

Al implementar el sistema integral para la agencia de viajes los resultados obtenidos serían buenos ya que con la implementación del presente manual, se eliminarán los problemas existentes en la actualidad en la agencia en la contratación del personal.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS SITUACIÓN DE LA AGENCIA DE VIAJES ECUADOR TIERRA DE FUEGO

#### 4.1 Reseña histórica de la empresa.

La Agencia de Viajes “Ecuador Tierra del Fuego”, ubicada en la ciudad de Quito, capital de la República de Ecuador, fue creada por iniciativa de un pequeño grupo de jóvenes empresarios, liderado por Lorena Vizcaíno, actualmente Gerente General de la empresa.

El negocio ha evolucionado desde sus inicios, de ser una empresa gestionada en características simples y básicas de una microempresa, a un punto de referencia de las empresas ubicadas en la zona turística de “La Mariscal”.

Actualmente Tierra de Fuego se ha ganado un espacio importante, convirtiéndose, sin duda, a nivel de país, en uno de los negocios de turismo de mayor crecimiento, debido al gran volumen de ventas de boletos de avión desde Galápagos cruceros; estos artículos representan la “línea de negocio” principal de la Compañía.

Tierra de Fuego dentro de su cartera de productos y servicios, ha dedicado un espacio importante de la misma a la creación de un producto único en la Asistencia de empresas y organizaciones que necesitan un especialista en viajes seguro y efectivo, en manos de quien puedan poner su confianza para la planificación de sus viajes, la reserva y emisión de tickets aéreos nacionales e internacionales, reservas de autos y hoteles, y cualquier actividad relacionada con la movilidad y traslado de sus ejecutivos y empleados.

La agencia de viajes requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr. Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para su integración en la agencia.

El proceso de selección consta de pasos específicos, que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección.

## **4.2 Direccionamiento estratégico**

### **4.2.1 Misión**

Brindar servicios turísticos superando las expectativas de los clientes mediante un servicio confiable que contribuya al desarrollo socio-económico del país, reduciendo los impactos que afectan al medio ambiente para lograr la satisfacción de clientes internos y externos.

### **4.2.2 Visión**

Ser una agencia de viajes confiable, ofreciendo seguridad a los clientes en viajes fuera del país, además de brindar la mejor experiencia de turismo sostenible en el Ecuador, conservando el medio ambiente, mejorando la calidad de vida de las comunidades y obteniendo la mayor satisfacción de turistas y visitantes.

### **4.2.3 Valores**

La Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego cuenta con los siguientes valores corporativos.

- ❖ **Responsabilidad.-** Actuar con responsabilidad y honestidad logrando que el entorno resulte beneficiado con prosperidad y desarrollo.
- ❖ **Respeto.-** Crear en la agencia de viajes un ambiente cálido y de respeto, de tal forma que todos trabajen a gusto y desempeñen eficientemente sus tareas.
- ❖ **Confianza.-** Depositar la confianza en los clientes y en los miembros de la organización.

- ❖ **Compromiso.-** Cumplir con las obligaciones y con todo aquello en lo que se acordado con los clientes y con la misma organización.

#### **4.2.4 Políticas**

Como políticas empresariales para la agencia de viajes existen las siguientes:

##### **4.2.4.1 Política de servicio**

- ✓ Planificar el proceso del servicio de acuerdo con las necesidades del cliente.
- ✓ Garantizar que el servicio se realizará en el tiempo y las condiciones acordadas.

##### **4.2.4.2 Políticas de comercialización**

- ✓ Entregar una proforma analizada conjuntamente con los clientes.
- ✓ Pagar a proveedores a los 30 días, este pago debe adjuntar la factura respectiva, la cual debe cumplir con todos los requerimientos preimpresos que exige el SRI.

##### **4.2.4.3 Políticas ambientales**

- ✓ Incorporar las mejores técnicas y productos de limpieza y distribución de los tachos de basura para su respectiva clasificación.
- ✓ Utilizar productos de limpieza biodegradables y que trabajen en armonía con la naturaleza.
- ✓ Utilizar fundas ecológicas para el cliente.

##### **4.2.4.4 Políticas administrativas**

- ✓ No involucrar las actividades de la agencia con situaciones personales.

- ✓ El personal operativo debe llegar con puntualidad a los lugares de trabajo acordados.

#### **4.2.4.5 Políticas financieras**

- ✓ Invertir el 5% del ingreso anual es decir \$ 4.600,00 en cada uno de los departamentos con el objeto de que pueden elaborar sus funciones debidamente.
- ✓ Revisar periódicamente las inversiones de la agencia de viajes y verificar que éstas sean manejadas correctamente.
- ✓ Controlar los gastos de la agencia y verificar que se cumpla con los presupuestos.

#### **4.2.4.6 Políticas de talento humano**

- ✓ Conservar un grupo humano de trabajo cuyos perfiles vayan de acuerdo con los objetivos de la agencia.

### **4.3 Análisis FODA**

La metodología que se utilizó para la formulación del foda, fue realizar un grupo focal, con los colaboradores de la gerencia, de primera mano se realizó una lluvia de ideas sobre cuáles son principalmente las fortalezas y debilidades de la organización, se determinó comparándolas con los estudios de diagnóstico y el análisis de la situación interna de la agencia.

**Tabla 4.1 Matriz (FODA)**

	<p><b><u>FORTALEZAS (F)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Alta experiencia en el área de turismo</li> <li>2.- Especializada en gestión de viajes</li> <li>3.- Servicio de calidad</li> <li>4.- Disponibilidad de recursos financieros</li> <li>5.- Alta experiencia</li> </ol>	<p><b><u>DEBILIDADES (D)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Aplicación del servicio con herramientas tecnológicas adecuadas</li> <li>2.- Ausencia de información</li> <li>3.- Ausencia de manual de reclutamiento y selección del personal</li> <li>4.- Resistencia al cambio</li> <li>5.- Ausencia de capacitación</li> </ol>
<p><b><u>OPORTUNIDADES (O)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Crecimiento a nivel nacional</li> <li>2.- Interés por el servicio</li> <li>3.- Clientes potenciales</li> <li>4.- Alianzas estratégicas con proveedores</li> <li>5.- Clientes potenciales</li> </ol>	<p><b><u>ESTRATEGIAS FO</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Campaña publicitaria (F5, O3)</li> </ol>	<p><b><u>ESTRATEGIAS DO</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Capacitación constante al personal (O1,D2)</li> </ol>
<p><b><u>AMENAZAS (A)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Servicios sustitutos</li> <li>2.- Situación económica</li> <li>3.- Trámites burocráticos</li> <li>4.- Empresas grandes</li> <li>5.- Leyes gubernamentales</li> </ol>	<p><b><u>ESTRATEGIAS FA</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Diseño de manual de reclutamiento y selección de personal (A4, F3)</li> </ol>	<p><b><u>ESTRATEGIAS DA</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Manual de procedimientos (D1,A3)</li> </ol>

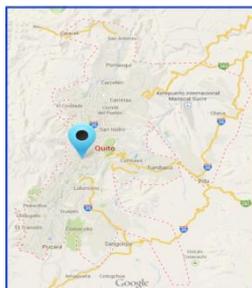
**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

### 4.3 Localización de la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego

Es importante determinar la localización de la agencia de viajes, la cual es fundamental determinar la macrolocalización y la Microlocalización que se detalla a continuación.

#### 4.3.1 Análisis de Macro localización

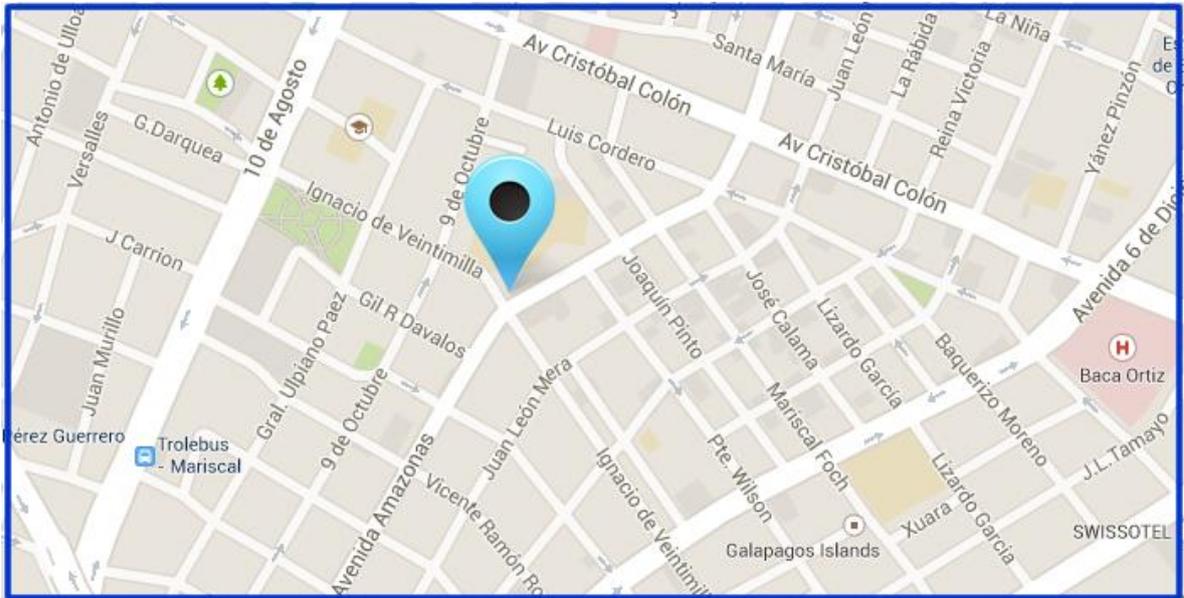
La Agencia Ecuador Tierra de Fuego se encuentra ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito.



**Figura 4.1** Análisis de Macrolocalización  
**Fuente:** in-quito

### 4.3.2 Análisis de Microlocalización

La Microlocalización de la agencia de viajes es en la Avenida Amazonas e Ignacio de Veintimilla.



**Figura 4.2** Análisis de Microlocalización

**Fuente:** in-quito

## CAPÍTULO V

**PROPUESTA:** Elaboración de un Manual de Reclutamiento y Selección del personal por Competencias para la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego

### 5.1 Antecedentes del proceso a implementar

El reclutamiento y selección de personal por competencias servirá de punto de partida para el diseño de otro tipo de herramientas más avanzadas que permitirá continuar mejorando en la gestión del desarrollo del equipo humano dentro de la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego.

La descripción del presente proceso “Manual de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias” es un documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

A través de este análisis se conseguirá ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones, según necesidades, esta estructura puede completarse con apartados relativos a seguridad y medios de protección propios del puesto de trabajo, relaciones internas y externas, perfil idóneo de la persona que deberá ocupar el puesto.

### 5.2 Segmentación de los grupos profesionales

De acuerdo al Diccionario de Competencias de la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego, se segmentó en tres grupos profesionales siendo su principal objetivo el desarrollo de competencias requeridas para el desempeño de cada cargo.

A estos grupos se los ha clasificado de acuerdo al tipo de función que desarrollan dentro de la Agencia, en este sentido se dividen en:

- ❖ **Nivel Directivo.-** En este grupo se encuentran los que tienen las funciones de más alto nivel dentro de la Agencia de Viajes. Se requiere de conocimientos

muy especializados y de varias disciplinas referentes al turismo y administración de empresas turísticas, adicionalmente una visión de negocio de alto nivel, así como también planeación y organización y finalmente alto grado de liderazgo para el logro de los objetivos propuestos. Manejan niveles de decisión estratégicos e inherentes al giro del negocio.

- ❖ **Nivel Intermedio.-** En este grupo se encuentran los que tienen funciones de jefaturas dentro de la Agencia de Viajes y que reportan a los empleados que se encuentran dentro del nivel Directivo. Se requiere conocimientos especializados en su ámbito y área de acción dentro de la empresa. Su grado de liderazgo es importante para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Manejan niveles de decisión operativos. Tienen a su cargo personal y proporciona coaching y mentoring sobre los mismos.
  
- ❖ **Nivel Inicial.-** En este grupo se encuentran los que tienen funciones operativas y técnicas dentro de la Agencia de Viajes, reportan a los empleados de nivel Intermedio. Sus conocimientos y funciones son específicas al área en donde se desempeñan. Trabajan con sus pares y Jefaturas en la consecución de los objetivos planteados para su grupo de trabajo.

Acorde a lo descrito anteriormente, los grupos profesionales estarán integrados por los siguientes cargos:

### **5.2.1 Grupo profesional Nivel Directivo**

- ❖ Gerente General.

### **5.2.2 Grupo profesional Nivel Intermedio**

La agencia tiene en la actualidad los siguientes:

- ❖ Jefe de Operaciones.
- ❖ Jefe de Contabilidad.
- ❖ Jefe de Sistemas.

- ❖ Jefe de Talento Humano.

### **5.2.3 Grupo profesional Nivel Inicial**

La agencia tiene en la actualidad los siguientes:

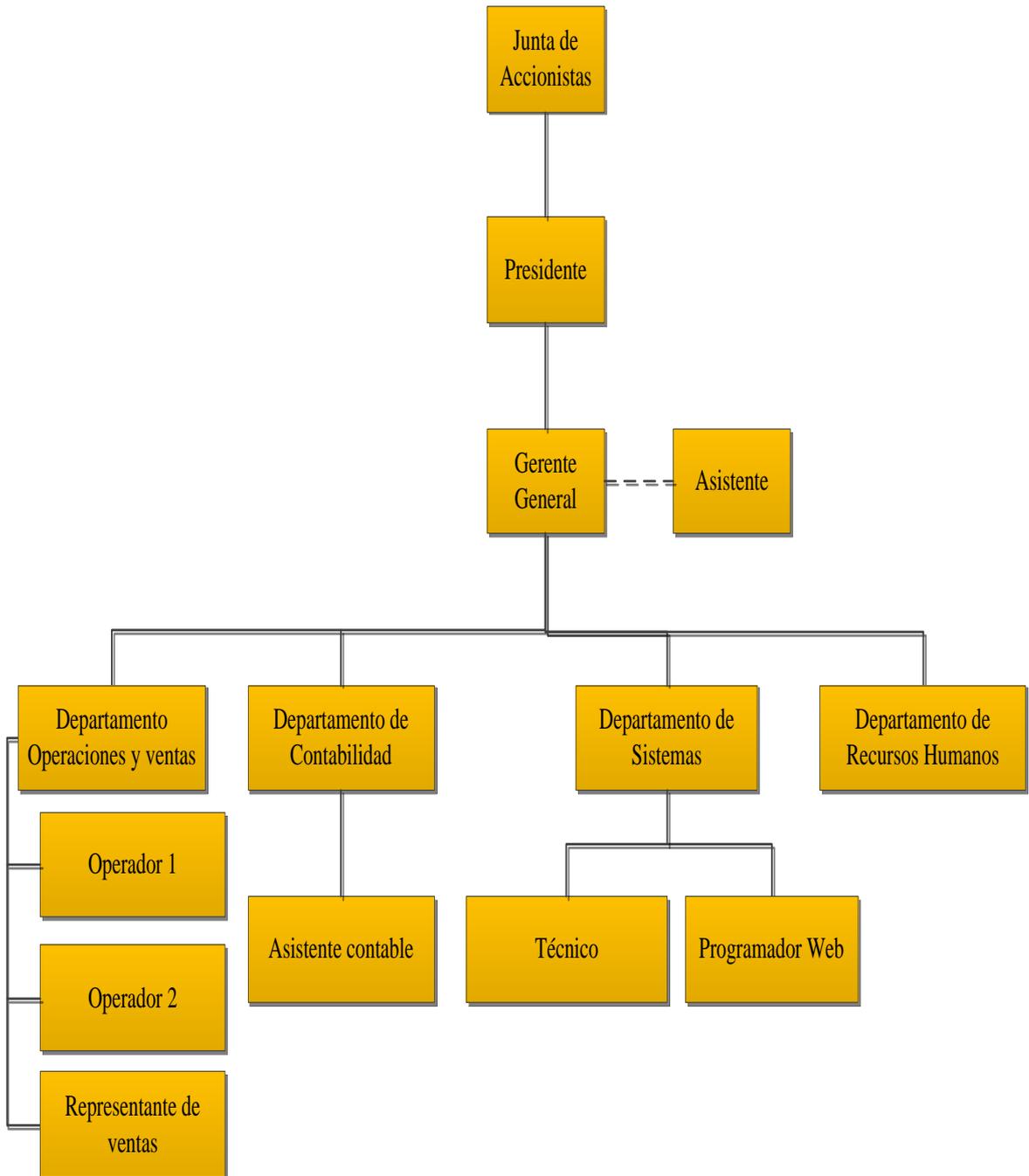
- ❖ Asistente.
- ❖ Vendedores.
- ❖ Asistente contable.
- ❖ Operador 1.
- ❖ Operador 2.
- ❖ Representante de ventas.
- ❖ Técnico.
- ❖ Programador Web.
- ❖ Analista de talento humano.

## **5.3 Estructura organizacional**

### **5.3.1 Organigrama Posicional**

La Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego tiene el siguiente organigrama posicional.

## Orgánico Posicional



**Gráfico 5.1** Organigrama posicional  
**Fuente:** Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego

### 5.3.2 Grupo ocupacional

Para asignar los grupos ocupacionales la agencia crea un sistema para la organización y agregación de datos relativos a la ocupación que garantiza una coherencia entre el estudio realizado, nivel de cualificación, tabulación y análisis de los datos, constituyéndose en un instrumento de armonización e infraestructura estadística, para este proceso es importante tener definido los descriptivos y perfiles de cargos de los colaboradores. *(Ver en el Anexo No. 2)*

A continuación se presenta la codificación de los cargos de la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego.

**Tabla 5.1**

Grupo ocupacional

<b>Gerencia General</b>	
GG- GGA01	Gerente General
<b>Departamento Administrativo</b>	
DA-JC01	Jefe de contabilidad
DA-AC02	Asistente contable 1
DA-AC03	Asistente contable 2
DA-AG04	Asistente de gerencia
<b>Departamento de Operaciones y ventas</b>	
DOV-JOV01	Jefe de Operaciones y ventas
DOV-OP02	Operador 1
DOV-OP03	Operador 2
DOV-RV04	Representantes de ventas
DOV-VS-05	Vendedores
<b>Departamento de Sistemas</b>	
DS-JS-01	Jefe de Sistemas
DS-TC-02	Técnico
DS-PG-03	Programador 1
DS-PG-04	Programador 2
<b>Departamento de Talento Humano</b>	
DTH-JTH-01	Jefe de Talento Humano
DTH-ATH-02	Analista de Talento Humano
DTH-ASTH-03	Asistente de Talento Humano

**Fuente:** Diseño del trabajo de titulación 2014

**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

## 5.4 Competencias del personal de la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego

El Recurso Humano es el eje fundamental de toda empresa, de su eficiente y eficaz desempeño, dependerá el éxito o el fracaso de una organización. Es por este motivo, que es fundamental tener claramente definidos los perfiles de los cargos y sus actividades o responsabilidades, pero también las competencias requeridas para la correcta ejecución del mismo.

De acuerdo al (*Anexo No. 3*), del Diccionario de Competencias de la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego existen los siguientes grupos:

**Tabla: 5.2**

Grupo de competencias

<b>Grupo</b>	<b>Descripción</b>
<b>Generales</b>	Competencias básicas
<b>Grupos Directivos</b>	Competencias asociadas a Jefaturas, Dirección y Gerencias
<b>Grupos Intermedios</b>	Competencias mandos intermedios
<b>Grupos Iniciales</b>	Competencias para puestos de menor especialización

**Fuente:** Agencia de Viajes ETF

La competencia será identificada con la siguiente estructura.

**Tabla: 5.3**

Identificación de las competencias

<b>Competencia</b>	Nombre de cada competencia
<b>Definición</b>	Explicación general de la competencia
<b>Niveles</b>	Comportamientos asociados Nivel A, Nivel B, Nivel C y Nivel D.

**Fuente:** Agencia de Viajes ETF

En las categorías se detalla cuatro niveles que indican un diferente segmento de desarrollo.

**Tabla: 5.4**

Niveles competencias

<b>Nivel A</b>	<b>Nivel máximo de dicha competencia</b>
<b>Nivel B</b>	Nivel alto de desarrollo
<b>Nivel C</b>	Buen nivel en el desarrollo de la competencia
<b>Nivel D</b>	No se detecta buen desarrollo de la competencia

**Fuente:** Agencia de Viajes ETF

**Tabla: 5.5**

Competencias de acuerdo a los grupos

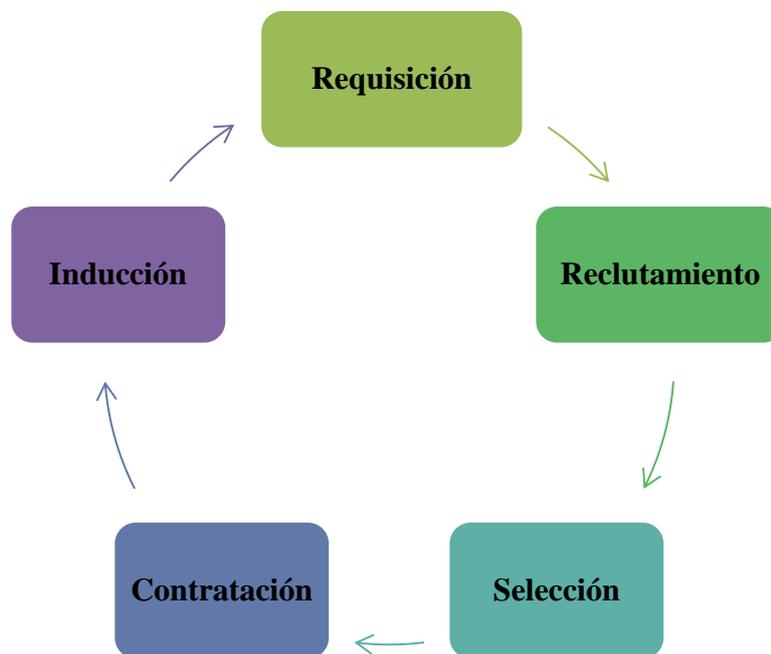
<b>Competencias generales</b>	<b>Competencias niveles directivos</b>	<b>Competencias niveles intermedios</b>	<b>Competencias niveles iniciales</b>
Adaptación al cambio	Autoformación – Autoaprendizaje	Adaptación al cambio	Autocontrol
Autocontrol	Empoderamiento	Autocontrol	Capacidad de aprendizaje
Capacidad de aprendizaje	Iniciativa	Autoformación – Autoaprendizaje	Espíritu de Empresa
Comunicación	Integridad	Calidad del trabajo	Iniciativa
Compromiso	Liderazgo	Cooperación	Tolerancia a la presión
Creatividad e Innovación	Orientación a los resultados	Comunicación	Trabajo en equipo
Ética Profesional	Orientación al cliente	Desarrollo de personas	
Liderazgo	Responsabilidad	Empoderamiento	
Negociación	Trabajo en equipo	Innovación	
Orientación al cliente		Liderazgo	
Responsabilidad		Negociación	
Tolerancia a la presión		Orientación a los resultados	
Toma de decisiones		Orientación al cliente	
Trabajo en equipo		Trabajo en equipo	

**Fuente:** Diseño del trabajo de titulación 2014

**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

## 5.5 Desarrollo del proceso de Reclutamiento y Selección de personal por competencias para la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego

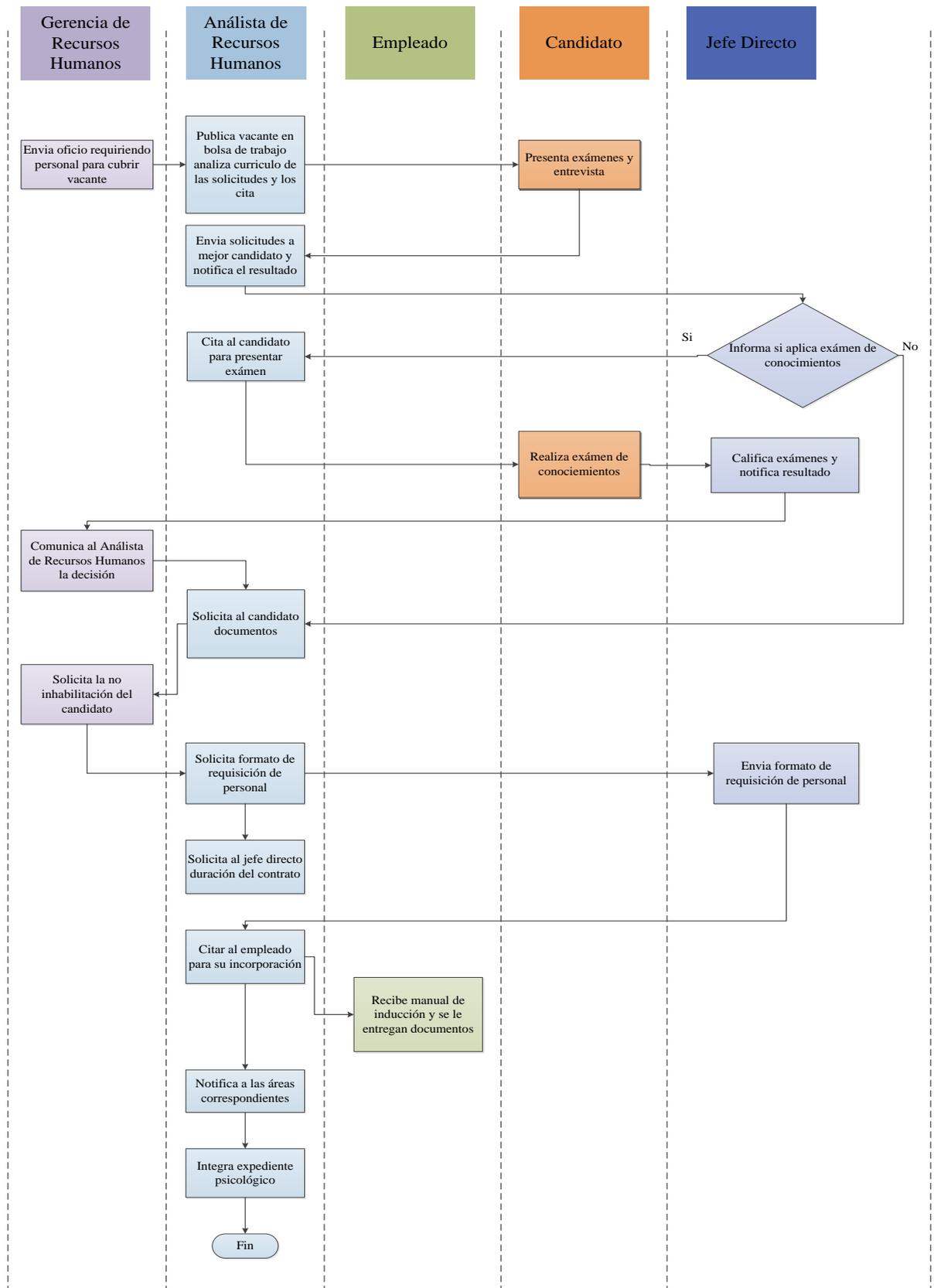
La principal actividad de los profesionales que realizan el reclutamiento y selección de personal ha sido el detectar que tipo de empleados podrían cubrir las vacantes que las empresas requieren para cubrir sus objetivos y estrategias empresariales, siendo necesario ejecutar un correcto proceso de reclutamiento y selección que garantice que el personal seleccionado cubra todas las necesidades indicadas en la requisición de personal.



**Figura: 5.1** Proceso de reclutamiento y selección de personal por Competencias  
**Fuente:** Casas Josep, (2005), Cómo Reclutar y Seleccionar el Personal, Editorial de Vecchi, S.A, Barcelona

Según Josep Casas (2005) nos muestra cuales son los pasos a seguir, como lo detalla en la figura 5.1, existiendo un proceso cronológico de todas las fases del proceso.

El proceso consta de los siguientes pasos: 1) Requisición, 2) Reclutamiento, 3) Preselección, 4) Selección, 5) Contratación e 6) Inducción.



**Figura 5.2** Flujo grama del proceso de Reclutamiento y Selección por Competencias

**Fuente:** Diseño del trabajo de titulación 2014

### 5.5.1 Requisición de personal

El proceso de requisición de personal inicia cuando el jefe del área donde se encuentra la vacante informa al jefe de talento humano la necesidad de realizar el proceso de reclutamiento y selección. En una requisición se detalla los requisitos que debe cumplir la persona para desempeñar el cargo.

El proceso de Reclutamiento se inicia con la recepción de la requisición, el cual se encuentra (*en el Anexo No. 4.*) mismo que contiene la siguiente información del cargo que debe ser cubierto.

**Tabla: 5.6**

Detalle de la Requisición de personal

<b>Detalle de la requisición</b>	<b>Justificación</b>
<b>Fecha de la solicitud</b>	Día, mes y año en que se procesa la requisición
<b>Cargo requerido</b>	Nombre del cargo
<b>Tipo de contrato</b>	Contrato a plazo fijo con periodo de prueba
<b>Jornada laboral</b>	Lunes a viernes 8 horas diarias y sábado de acuerdo al turno de trabajo
<b>Motivo de la requisición</b>	Necesidad que crea la requisición, ya sea por renuncia, remplazo, nueva posición o necesidad temporal.
<b>Fecha de inicio de labores</b>	Primer día laborable del mes
<b>Requisición solicitada</b>	Nombre de la persona responsable de la requisición
<b>Requisición aprobada</b>	Nombre del jefe inmediato que aprueba la requisición
<b>Aprobada y revisada</b>	Nombre del director administrativo

**Fuente:** Diseño del trabajo de titulación 2014

**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

#### 5.5.1.1 Proceso de la requisición del personal en la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego

La Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego para la requisición del personal toma en cuenta la segmentación como es el caso de: 1) Grupo profesional Nivel Directivo,

2) Grupo profesional Niveles Intermedio y 3) Grupo profesionales Iniciales, en este caso el siguiente proceso es para todos los grupos profesionales.

#### **5.5.1.2 Políticas de la requisición de personal**

- ❖ El responsable del área es quien se encarga de revisar el nombre y firma de la persona que solicitó la vacante dentro del formulario de requisición, caso contrario no se procede con el trámite.
- ❖ La requisición de personal de inicio se la presenta en el departamento administrativo, el mismo que tendrá un plazo de tres días para realizar el análisis respectivo sobre la creación de una nueva plaza de trabajo además informa la respuesta.
- ❖ La función principal de la requisición es cubrir el vacante que existe en la actualidad ya sea por renuncia o despido, el departamento administrativo tiene un lapso de 15 días para reclutar la nueva persona.
- ❖ La requisición de personal para que se procese a tramitar dentro del Departamento de Talento Humano debe contener las siguientes autorizaciones:
  - 1) Creación del nuevo puesto.
  - 2) Aprobación del departamento administrativo, y reemplazo de alguna.

## **5.5.2 Reclutamiento de personal**

El siguiente paso después de aprobada la requisición de personal, se procede al reclutamiento, el mismo que permite a la agencia de viajes obtener las hojas de vida donde se seleccionarán los candidatos potencialmente calificados que cumplan con las competencias requeridas por la agencia, a diferencia del reclutamiento tradicional no busca simples candidatos sino que dirige sus esfuerzos a la búsqueda de las competencias necesarias para cubrir la vacante.

### **5.5.2.1 Objetivos de reclutamiento**

- ✓ Asignar al proceso de selección de personal, candidatos condicionalmente capaces y calificados para cubrir los vacantes.
- ✓ Controlar que el número de candidatos sea el adecuado para que el proceso de selección tenga un proceso exitoso, además que sea de calidad.

### **5.5.2.2 Políticas de reclutamiento**

Las políticas de reclutamiento son las que se exponen a continuación, que son las que giran las acciones y los procedimientos para realizar el respectivo proceso.

- ✓ Ecuador Tierra de Fuego dispondrá de una persona quien será el responsable del proceso de reclutamiento.
- ✓ Los candidatos deberán ser analizados de acuerdo al perfil de competencias.
- ✓ Para el reclutamiento de personal se realizará de manera interna y externa, para lo cual es indispensable 15 días después de la fecha de requerimiento.
- ✓ El aspirante primero deberá someterse por un proceso de evaluación antes de la selección.

- ✓ De acuerdo al plan de carrera primero se realizará un reclutamiento interno, para lo cual el colaborador deberá tener como mínimo un año en la agencia, además su perfil se adapte a lo solicitado.
- ✓ Luego de la búsqueda interna el departamento administrativo deberá publicar los anuncios, actividad que está a cargo el departamento de Talento Humano de la Agencia.
- ✓ El tiempo que se difunda las vacantes es de acuerdo al tiempo que establece el área que realiza el requerimiento, se lo hace por medio de anuncios publicitarios impresos y electrónicos, esto permanecerá hasta que se cubra la vacante.
- ✓ En los anuncios deben constar la descripción del puesto, requisitos de la vacante, números de teléfono y la dirección.
- ✓ El anuncio se lo debe realizar una vez después de la búsqueda interna.
- ✓ La analista de talento humano, está en la obligación de entrevistar a todas las personas que hayan llenado la solicitud de empleo, la cual tiene como función obtener información adicional que sirva para definir si el solicitante tiene el perfil de la vacante que se presente en la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego. (*Ver Anexo No. 5*)

### **5.5.2.3 Fuentes de reclutamiento**

Analiza y establece los canales más adecuados para la búsqueda exitosa de los candidatos.

#### **a) Reclutamiento interno**

Cuando existe la posibilidad de una vacante, la agencia intenta llenarla mediante la reubicación de sus colaboradores, donde el puesto es cubierto por colaboradores seleccionados y promovidos dentro de la misma agencia, este puede ser: 1) Ascendido, 2) Transferido y 3) Transferido con promoción.

En este caso con frecuencia en la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego se presenta un reclutamiento interno desde el nivel inicial hacia el nivel intermedio.

### **Fuentes de reclutamiento interno**

- ✓ Se mantendrá actualizada la base de datos de los colaboradores actuales, pertenecientes a los grupos profesionales nivel directivo, intermedio e inicial, donde cada uno de los colaboradores puedan realizar actualizaciones y cambios pertinentes como nuevos títulos, capacitaciones, cursos y reconocimientos obtenidos.

### **b) Reclutamiento externo**

Cuando existe un vacante, la agencia intenta llenarla con candidatos que no pertenecen a la organización, son atraídos por las técnicas de reclutamiento que se presentan a continuación:

- ✓ **Espontáneos.**- Cuando los candidatos se presentan de forma voluntaria en la agencia y desean emplearse; se les pide que llenen la solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades.
- ✓ **Publicidad.**- Ecuador Tierra de Fuego lo realizará por medio de los distintos medios de comunicación, que permitan dar publicidad a la necesidad de llenar una vacante.
- ✓ **Agencias privadas.**- Por medio de ellas se puede ubicar las más importantes fuentes de talento humano, la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego utiliza las siguientes: **1) ManPower, 2) Price Water House Coopers., 3) Estrategias y Mercado.**
- ✓ **Instituciones educativas.**- La Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego considera importante que las universidades sean una fuente idónea de candidatos

jóvenes, en este caso se hará las publicaciones con la Universidad Tecnológica Equinoccial.

#### **5.5.2.4 Llamamiento o convocatoria**

Ecuador Tierra de Fuego publicará en las fuentes seleccionadas la necesidad que se tiene de fomentar el interés de potenciales candidatos a participar en el proceso de reclutamiento y selección del talento humano.

Se debe estar atento del día escogido para la publicación; la redacción de la presente publicación debe ser clara y directa y se debe planear detenidamente el contenido del aviso.

La convocatoria interna y externa deberá indicarse el título del puesto, objetivo, requisitos que deben cumplir los aspirantes que dependen de las funciones y responsabilidades del puesto, la oferta económica que hace la agencia, y por último los documentos que deberá entregar el aspirante.

La convocatoria se realizará a través de los medios de comunicación que la Gerencia General determine, basada en el análisis de las fuentes que realizó la analista de personal de la agencia. (*Ver Anexo No. 6*)

#### **5.5.2.5 Proceso de selección por competencias**

La agencia de viajes Ecuador Tierra de Fuego con la finalidad de responder a la necesidad descrita en la requisición de personal, inicia evaluación del candidato en base a las competencias requeridas para el cargo y prosigue con la evaluación de tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira, este proceso permite valorar las competencias, aptitudes y actitudes de naturaleza técnica, metodológica, participativa y social de las candidaturas, así como sus conocimientos específicos.

Dentro de los métodos que se utilizan están las entrevistas por competencias que procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean

exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico y los centros de valoración o asistencia.

#### **5.5.2.6 Recepción y análisis de hojas de vida**

Se mantendrá una bitácora que permita realizar un registro de todas y cada una de las hojas de vida de los postulantes, donde luego del análisis de eficiencia de las fuentes de reclutamiento escogidas se servirá para el control de la documentación recibida.

La analista de selección registrará las hojas de vida recibidos de fuentes externas y las solicitudes de fuentes internas, considerando importante el perfil, los requisitos académicos y experiencias laborales, que se encuentran detallados en los descriptivos y perfiles de cada cargo.

#### **Análisis de requisitos**

Deben constar los requisitos exigidos para ocupar el puesto ofertado con el perfil del candidato que envió su currículum y determinar quienes son considerados aptos luego de este primer análisis.

Dependiendo del cargo que se está seleccionado variará la cantidad de oferta recibidas, en la mayoría de los casos estas llegaran en cantidades numerosas lo que dificulta el trabajo del analista de selección, ya que deberá realizar una evaluación objetiva de los currículums recibidos y rechazar aquellos que no cumplen con las expectativas planeadas.

#### **Evaluación de Hoja de Vida**

Se calificará la información obtenida a través del análisis, para ello se tomara en cuenta los aspectos académicos, experiencia, habilidades y capacitación con los siguientes parámetros:

**Tabla: 5.7**

Formulario de calificación hoja de vida



Quito, xxx de 2014

**FORMULARIO DE CALIFICACIÓN HOJA DE VIDA**

NOMBRE DE LA EMPRESA:

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

GRUPO OCUPACIONAL:  R.M.U.

INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:  EXPERIENCIA ESPECÍFICA SOLICITADA

CAPACITACIÓN ESPECÍFICA REQUERIDA:

No.	APELLIDOS Y NOMBRES	INSTRUCCIÓN FORMAL		EXPERIENCIA ESPECÍFICA		CAPACITACIÓN ESPECÍFICA		OBSERVACIONES
		CUMPLIMIENTO		CUMPLIMIENTO		CUMPLIMIENTO		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Candidato 1	X			X		X	Cuenta con experiencia en Talento Humano direccionado a Desarrollo Organizacional, levantamiento de perfiles y elaboración de Manual de Puestos
2	Candidato 2	X		X		X		Cuenta con el perfil requerido para el puesto pero no acepto la oferta laboral
3	Candidato 3	X			X		X	Cuenta con experiencia en el Manejo de Concursos de Méritos, no cuenta con capacitación para el puesto.
4	Candidato 4	X		X		X		Cuenta con el perfil requerido para el puesto

Elaborado por/Revisado por:

Aprobado por:

\_\_\_\_\_  
ANALISTA DE TALENTO HUMANO

\_\_\_\_\_  
JEFE DE TALENTO HUMANO

**Nota: si cumple con los parámetros establecidos en el descriptivo y perfil de cargos continúa a la siguiente fase.**

**Fuente:** Diseño del trabajo de titulación 2014  
**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

### 5.5.2.7 Verificación de datos y referencias

Se verifica los datos y referencias con el objetivo de constatar la veracidad de la información descrita en la hoja de vida, este proceso se lo realiza por vía telefónica y lo realizará el analista de talento humano.

- ✓ En esta etapa se hace énfasis en los estudios superiores validando el historial académico en la universidad que el postulante estudió.
- ✓ Se valida la trayectoria del candidato en el campo laboral dentro de las empresas que ha laborado o labora actualmente, el objetivo de este paso es recolectar información sobre las competencias que destacan al candidato realizando preguntas claves como:
  - 1) ¿Qué aporte brindo el candidato a la empresa?
  - 2) ¿Cómo era la relación con sus compañeros de departamento?
  - 3) De las siguientes habilidades cuál es la más destaca del candidato:  
Comunicación verbal, Ilación de ideas, Buena expresión, Autocontrol.
- ✓ Se verifica las referencias personales del candidato, en la que impartan buena imagen laboral y un buen comportamiento como ser humano.

**Tabla: 5.8**

Formato de verificación de referencias personales



**Formato verificación de referencias laborales**

<b>Fecha:</b>	
<b>Nombre del Candidato:</b>	
<b>C.I:</b>	
<b>Cargo al que aspira:</b>	
<b>Nombre de la Empresa:</b>	
<b>Nombre de la persona quien da la información:</b>	
<b>Cargo que ocupa:</b>	
<b>Dirección:</b>	
<b>Teléfonos:</b>	
<b>Cargo(s) Desempeñado (s) y Fechas:</b>	<b>Principales Responsabilidades que tuvo durante la permanencia en la empresa:</b>
<b>Nombre del cargo:</b>	.....
<b>Desde :</b>	.....
<b>Hasta:</b>	.....
<b>Tipo de Contratación con el cual estubo vinculado:</b>	<b>Fue ascendido o promovido durante su permanencia en la Empresa:</b>
<input type="checkbox"/> Prestación de Servicios	Sí ____ No _ _
<input type="checkbox"/> Indefinido	Razones: .....
<input type="checkbox"/> A Término Fijo	.....
<input type="checkbox"/> Jornada Parcial	.....
<input type="checkbox"/> Contrato Aprendizaje o Práctica	.....
<input type="checkbox"/> Servicios Ocasionales	
<input type="checkbox"/> Nombramiento	
<b>Descripción de las relaciones con Jefes y Superiores:</b>	<b>Descripción de las relaciones con los Compañeros:</b>
.....	.....
.....	.....
.....	.....
<b>Motivo del retiro:</b>	<b>¿ Tuvo personal a su cargo?: Si __ No _</b>
<input type="checkbox"/> Renuncia Voluntaria	Descripción de las relaciones que mantuvo con sus colaboradores:
<input type="checkbox"/> Despido intempestivo	.....
<input type="checkbox"/> Finalización del contrato	.....
.....	.....
<b>Competencias Conductuales:</b>	<b>¿ Volvería a contratar al candidato en su empresa?:</b>
<b>a) Iniciativa</b>	Si __ NO ____ ¿Por qué?
Excelente <input type="checkbox"/> Mb <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/>	.....
Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>	.....
<b>b) Orientación de Servicio</b>	.....

Excelente  Mb  Bueno  .....  
 Regular  Malo  .....  
 .....  
**c) Construcción de Relaciones** .....  
 Excelente  Mb  Bueno  .....  
 Regular  Malo  .....  
  
**d) Trabajo en equipo.**  
 Excelente  Mb  Bueno   
 Regular  Malo   
  
**e) Flexibilidad**  
 Excelente  Mb  Bueno   
 Regular  Malo   
  
**Valores:**  
 a)Responsabilidad Si No  
 b)Honestidad Si No  
 c)Puntualidad Si No  
 d)Compromiso Si No  
 e)Lealtad Si No

---

**¿Recomienda al candidato para ser vinculado?** Si \_\_\_ No \_\_\_

<b>Verificado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
------------------------	----------------------

**Verificación de Referencia Laboral Satisfactoria** Si \_\_\_ No \_\_\_

**Fuente:** Diseño del trabajo de titulación 2014  
**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

**5.5.2.8 Entrevista de comprobación de datos o preliminar**

En la entrevista de comprobación de datos, el analista inicia una primera aproximación al candidato, recabando la información necesaria, que no fue detallado correctamente en el currículum o en la solicitud y además para que los candidatos conozcan el proceso de selección.

El objetivo de la entrevista por competencias es evaluar las capacidades que posee el candidato para determinar si es competente al cargo a desempeñar para ello realizamos el siguiente protocolo:

- ✓ Completar o validar información de la hoja de vida. (Experiencia laboral)
- ✓ Indagar las funciones que desempeñaba en su último trabajo
- ✓ Medir el interés y la motivación hacia el trabajo que postula
- ✓ Indagar la percepción del candidato respecto al cargo que aplica y la institución
- ✓ Averiguar los motivos de salida de cargos anteriores.
- ✓ Estimar ciertas habilidades básicas

**Tabla: 5.9**

Protocolo de entrevista preliminar



### Protocolo de entrevista preliminar

#### 1. Completar o validar información de la hoja de vida.

Nombres completos	
Lugar de fecha de nacimiento	
Cedula	
Teléfonos	
Correo electrónico	
Dirección domiciliaria	
Formación académica	
Experiencia laboral	
Cursos de capacitación recibidos	

#### 2. Indagar funciones que desempeñaba en su último trabajo:

Por favor describa las funciones que desempeña características de la organización, departamento al que pertenece a quien reporta	
--	--

#### 3. Medir el interés y la motivación hacia el trabajo que postula

Determine las características más relevantes para el cargo y pregunte al candidato por sus preferencias

Factores intrínsecos	Factores extrínsecos
Variedad de tareas	Oportunidades de promoción
Entorno de trabajo	Estilo de supervisión preferido
Grado de iniciativa	Volumen de trabajo

Autonomía	Nivel de compensación
Retroalimentación	Horario de trabajo
Grado de interacción	Volumen de trabajo

**3.1 ¿Qué es lo que más le gustó y lo que no le gustó de sus trabajos anteriores?**

**3.2 ¿Cómo era su relación con sus compañeros de Departamento?**

**3.3 ¿Cómo se ve de aquí en 5 años?**

**3.4 ¿Qué diferencia tubo con su jefe anterior? Y cómo lo solucionó?**

**3.5 ¿Qué tipo de tareas que más le agrada realizar y cuales le cuesta más hacer**

**El candidato:**

	No tiene interés en el trabajo
	Está dispuesto a realizar el trabajo pero no está muy interesado
	Tiene algún interés en el trabajo
	Tiene mucho interés en el trabajo

**4. Indagar la percepción del candidato respecto al cargo que aplica y la institución.**

**4.1 ¿Qué opinión tiene usted del cargo al que está aplicando?**

**4.2 ¿Qué piensa usted de la actividad a la que se dedica la Institución?**

**5. Averiguar los motivos de salida de cargos anteriores.**

Por favor detalle las razones por las cuales usted salió de sus trabajos anteriores	.....
---	-------

**6. Estimar ciertas habilidades básicas**

Escala de calificación:

3= Muy bien

2= Bien

1= No

Comportamientos del candidato	calificación
Comunicación verbal	
Ilación de ideas	
Buena expresión	
Articulación del discurso	

Escala de calificación:  
 3= Muy bien  
 2= Bien  
 1= No

Autocontrol (nerviosismo)	
Concreción, claridad	
Presencia, imagen global	
Interés en la entrevista	
Seguridad	
Actitud (displícencia)	
Modales sociales	
Se muestra cortés	

**El candidato:**

	Debe continuar con el proceso
	No debe continuar con el proceso

En caso negativo detallar las razones por las cuales se ha decidido que el candidato no debe continuar en el proceso

.....  
 .....

**Datos del proceso**  
**Puesto al que aplica el candidato**  
**Fecha de entrevista:**  
**Entrevistadores:**

**Firmas del entrevistador:**

-----

**Fuente:** Diseño del trabajo de titulación 2014  
**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

**5.5.2.9 Resumen de los candidatos preseleccionados**

Una vez que se realizó la calificación de hojas de vida y se efectuó la entrevista preliminar, el analista de selección debe elaborar un resumen del proceso de reclutamiento y entregarlo al Gerente General junto con el listado de candidatos a ser tomados en cuenta para la siguiente fase, dado la conformidad del gerente con la lista de preseleccionados estos se convertirán en la materia prima del proceso de selección. (**Ver Anexo No. 7**)

### **5.5.3 Selección del personal**

Permite seleccionar los candidatos reclutados que presenten mayores probabilidades de adaptarse a la vacante ofrecida, desempeñándose adecuadamente y cumplir con las necesidades específicas del puesto.

#### **5.5.3.1 Objetivos de la selección de personal**

- ❖ Dotar de la metodología del nuevo personal para llenar los puestos existentes, atendiendo los requerimientos exigidos por la empresa.
- ❖ Dejar constancia de los procesos de selección por escrito, definiendo criterios a la evaluación, haciendo que éstas técnicas sean fiables, válidas y correctas.
- ❖ Dejar a la agencia el personal altamente calificado y comprometidos con el mejoramiento personal e institucional.
- ❖ Nombrar un Comité que valide la transparencia del proceso, la cual debe estar representado por Jefe de Talento Humano, Jefe del área que solita la vacante y el Gerente General de la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego.

#### **5.5.3.2 Políticas de selección de personal**

- ❖ La selección del personal será por competencias, para lo cual todo proceso de selección deberá contar con un perfil de competencias del cargo vacante.
- ❖ El proceso de selección debe estar basado en el perfil de competencias del cargo, los que a su vez deberán estar relacionados estrictamente en los requisitos exigidos para el desempeño del cargo, y no podrán contener requerimientos que no estén asociados a la función.

- ❖ El proceso de selección, tendrá una duración de un mes, desde que se informa la situación de vacancia por la jefatura directa a Talento Humano.
- ❖ Todas las pruebas que se les realicen a los candidatos deberán enfocarse a identificar las competencias más relevantes con las que cuentan cada uno de ellos, las mismas que se compararán con el perfil idóneo para el cargo.
- ❖ En las solicitudes de empleo se debe comprobar lo que manifiesta el candidato, de las cuales los encargados de ésta área están en la responsabilidad de velar por la veracidad y autenticidad de la información presentada.
- ❖ La Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego contará con una guía de entrevistas para el comité de selección, para realizarle preguntas técnicas.
- ❖ El comité decidirá cuál es el postulante que ocupe la vacante tomando en cuenta la mejor puntuación que haya alcanzado en el proceso de selección.
- ❖ La comisión deberá realizar un acta del proceso de selección, que todo quede respaldado y firmado.
- ❖ Los candidatos que formaron parte de la terna tienen derecho a saber cuál fue el resultado final del proceso, para lo cual en área de Talento Humano está en la obligación de realizar las llamadas pertinentes.
- ❖ La Jefatura de Talento Humano de la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego deberá velar por el cumplimiento y difusión de estas políticas.

### **5.5.3.3 Proceso de selección de personal**

Con los resultados obtenidos en el resumen del candidato preseleccionado, se procede con la siguiente fase que es la batería de pruebas, lo recomendable es disponer por lo menos dos ternas de candidatos que estén en condiciones de seguir adelante con el proceso.

## **a) Aplicación de pruebas**

Es importante valorar el grado de inteligencia, personalidad y capacidades técnicas aplicadas de los candidatos. En el Ecuador existe una gran variedad de test que sirven como instrumentos para la selección del talento humano, la agencia de viajes considera las más idóneas las siguientes:

- 1) Pruebas psicométricas,
- 2) Pruebas psicotécnicas,
- 3) Pruebas situacionales (Resolución de caso práctico),
- 4) Entrevista de competencias.

### **1) Pruebas Psicométricas:**

Esta prueba busca evaluar carácter, temperamento de la persona, seguridad de sí mismo, entre otros.

- Se empleará la prueba 16 PF- Test de personalidad, siendo muy utilizada para medir la comprensión de personalidad del candidato.
- Este test consta de 187 preguntas.

### **Funciones del asesor**

- Se entrega la prueba a los candidatos.
- Explicar las reglas de la prueba.
- Verificar que la prueba lo realicen todos los candidatos.
- Evaluar la prueba.
- Entrega de resultados al analista de talento humano.

### **Duración**

- El tiempo de duración del test es de 45 a 60 minutos

## **Materiales**

- Prueba 16 PF - test de personalidad.
- Lápiz.
- Borrador.

## **2) Pruebas Psicotécnicas**

Esta prueba evalúa los rasgos personales, proyectivos, de inteligencia entre otros.

- Se empleará la prueba test de eros, orientada a conocimientos de servicio al cliente.
- Se mide en dos partes personalidad y conocimientos
- Tiempo de duración 20 minutos personalidad y 25 minutos conocimientos

## **Funciones del asesor**

- Se entrega la prueba a los candidatos.
- Explicar las reglas de la prueba.
- Validar que la prueba lo realicen todos los candidatos.
- Evaluar la prueba.
- Entrega de resultados al analista de talento humano.

## **Duración**

- Tiempo de duración 20 minutos personalidad y 25 minutos conocimientos

## **Materiales**

- Prueba test de eros.
- Lápiz.
- Borrador.

### **3) Pruebas situacionales**

Estas pruebas son ejercicios parecidos a la realidad laboral, esta prueba evalúa los comportamientos del candidato frente a su trabajo o tarea asignada destacando las competencias que exige el cargo.

La prueba que se aplicará es Assesment Centers en donde se evaluará las siguientes competencias:

- Capacidad para resolver problemas.
- Orientación al cliente.
- Aprendizaje.
- Innovación.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación oral.

#### **Funciones del asesor**

- Explicar las reglas de la prueba.
- Se presenta a los candidatos la descripción del caso.
- Se puede realizar en forma individual o en grupo.
- Evaluar la prueba.
- Entrega de resultados al analista de talento humano.

#### **Duración**

- Tiempo varía de acuerdo al caso y tipo de aplicación, puede ser entre 30 minutos a una hora.

#### **Materiales**

- Directrices del caso.
- Lápiz.
- Borrador.

#### 4) Entrevista de competencias

La entrevista por competencias nos orientara hacia las conductas laborales, académicas, personales del entrevistado en la que nos guiará su comportamiento en el trabajo.

**Tabla: 5.10**

Protocolo de Entrevista Conductual



#### Protocolo de Entrevista Conductual

Nombre del cargo:

Nombre del candidato:

Fecha y lugar de entrevista:

Competencias a evaluar:

Transcriba en este cuadro las competencias a evaluar.

Competencias a evaluar ( ejemplo)
1. Comunicación verbal
2. Autocontrol
3. Iniciativa
4. Trabajo en equipo
5. Orientación al cliente
6. Adaptación al cambio
7. Orientación a resultados

Nota: en el caso de las competencias se recomienda evaluar cada competencia con la escala de cinco puntos, para reportar la puntuación obtenida en cada competencia. No es aconsejable evaluar más de cinco competencias en una misma entrevista.

#### Listado de Competencias

- 1. Comunicación verbal:** Para evaluar esta habilidad, complete esta lista de chequeo al finalizar la entrevista

Comunicación Verbal		
Hablar de manera clara, hilada y comprensible		
	Descripción	Califique
1	No habla con claridad, no se le entiende o no se escucha lo que dice	
2	Haba con poca claridad, no se entiende lo que quiere decir o sus ideas no son expresadas de forma comprensible	

3	En general habla claro aunque en ocasiones no se entiende lo que quiere decir o no se expresa con claridad	
4	Habla con claridad y de forma comprensible. Rara vez dice algo que no es del todo claro	
5	Habla de manera clara hilada y comprensible todo el tiempo	

2. **Autocontrol:** para evaluar esta habilidad complete esta lista de chequeo al finalizar la entrevista.

Autocontrol Regular las propias emociones para lograr actuaciones constructivas		
	Descripción	Califique
1	En la entrevista fueron visibles manifestaciones de ansiedad, nerviosismo o tensión	
2	Fue visible un estado de ansiedad, nerviosismo o tensión durante la entrevista	
3	Mostró tensión en ciertos momentos de la entrevista	
4	Se lo notó en general tranquilo. Tal vez en algún momento se mostró tenso o ansioso aunque en un pequeño grado	
5	Se desenvolvió evidenciando un estado de tranquilidad y relajamiento. No se lo vio para nada tenso o ansioso.	

3. **Iniciativa:** para evaluar esta habilidad se deben analizar de manera especial las respuestas del candidato y también se pueden hacer las siguientes preguntas durante la entrevista:

- **3<sup>a</sup>.** En su trabajo actual o anterior ¿realizó propuestas orientadas a cambiar o mejorar las cosas? ¿Por qué hizo las propuestas? ¿las llevó a cabo?
- **3b.** Cuénteme alguna situación donde tuvo que responder de manera inmediata sin tener que esperar por la aprobación o respuesta de otros.
- **3c.** ¿Realizó alguna vez un trabajo o acción que usted consideraba fundamental, sin que nadie se lo haya solicitado?
- **3d.** ¿Cuáles considera que fueron sus mayores logros en su último trabajo? ¿Por qué las considera como tales?

En esencia, las preguntas deben intentar detectar si la persona llevó a cabo cosas, por su propia iniciativa, que van más allá de lo requerido, que fueron ejecutadas y que resultaron en un aporte significativo al trabajo.

Iniciativa Hacer más allá de lo formalmente requerido por el trabajo		
	Descripción	Califique

1	Ninguna evidencia: no ha realizado propuestas, acciones o sugerencias. Se limita a hacer lo básico o lo establecido.	
2	Muy poca evidencia hace lo establecido, si bien muestra deseos de hacer algo más, no llega a concretar nada o hacer mayor cosa.	
3	Cierta evidencia, describe algunas acciones que muestran iniciativa como responder con rapidez, hacer algo por su cuenta o hacer algo más allá de lo requerido.	
4	Evidencia, describe acciones específicas que muestran, por ejemplo, reacciones rápidas, hacer algo por propia iniciativa o hacer algo que va más allá de lo formalmente requerido.	
5	Claros evidencias, ha llevado a cabo varias iniciativas que han resultado en mejores al trabajo. Las acciones han sido hechas por su propia cuenta, han sido respuestas rápidas, han capitalizado oportunidades o han ido más allá de lo formalmente requerido por el trabajo.	

En posiciones gerenciales o de jefaturas se puede estimar el impacto de la iniciativa con la escala:

Nivel	Tipo de iniciativa	Descripción
1	Iniciativa transaccional u operativa	Es una iniciativa que mejora tareas de tipo operativo o transaccional como por ejemplo mejorar un formato, crear un registro, mejorar un trámite etc.
2	Iniciativa táctica	Es una iniciativa que busca hacer las cosas más eficientes o efectivas o que busca solucionar problemas recurrentes de trabajo. Por ejemplo mejorar el cuello de botella de un proceso.
3	Iniciativa estratégica	Es una iniciativa que está orientada a colaborar con el logro de objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de acciones que han sido ideadas y ejecutadas por el ocupante. Esta iniciativa supone los dos niveles anteriores.

#### 4. Trabajo en equipo

- **4<sup>a</sup>.** Describa dos situaciones donde haya participado como miembro de un equipo.
- **4<sup>b</sup>.** Describa algún trabajo que haya realizado junto con otras personas.
- **4<sup>c</sup>.** ¿Qué contribuciones o aportes ha hecho usted a su actual equipo de trabajo?

- **4d.** Pensando en su actual trabajo ¿Qué tareas son suyas y cuales comparte con otras personas? ¿Cómo las comparte?

Las preguntas anteriores deben ser orientadas con preguntas de indagación como por ejemplo: ¿Cuál fue tu papel en el equipo? ¿Exactamente cuáles fueron tus contribuciones al equipo? ¿Qué tareas coordinabas con los demás?

Trabajo en equipo <b>Trabajar de manera coordinada con los demás, aportando al logro de metas comunes</b>		
	<b>Descripción</b>	<b>Califique</b>
1	Ningún evidencia, prefiere trabajar solo, evita trabajar con los demás. Busca activamente situaciones de trabajo independiente.	
2	Poca evidencia, describe situaciones donde trabajo con otros porque era parte del trabajo, “había que hacerlo”. No hay indicios de satisfacción con este esquema o de aportes significativos al grupo. Ni tampoco que haya involucrado a otros para mejorar la efectividad de una tarea.	
3	Cierta evidencia, describe situaciones de trabajo en grupo donde comparte información y coordina sus tareas, sin embargo, no hay acciones de impacto como involucrar a otros o realizar contribuciones que vayan más allá de lo esperado por el grupo.	
4	Evidencia, describe situaciones donde se aprecia definición de metas y coordinación de tareas con otras personas, involucramiento de otros para hacer una tarea y el recurrir a un equipo como parte esencial del trabajo a realizar.	
5	Claras evidencias, describe acciones claves de trabajo en equipo como, establecimiento de metas, involucramiento de otros, clasificación de papeles en equipo, interdependencia de tareas, aportes significativos, solución grupal de problemas, aportes para solucionar los conflictos del grupo, estándares de actuación del equipo y acciones orientadas o motivadas a cohesionar el espíritu de grupo.	

## 5. Orientación al cliente

- **5<sup>a</sup>.** Describa dos situaciones en donde haya atendido a un cliente.
- **5b.** En su trabajo actual ¿Quiénes son sus clientes?
- **5c.** Cuénteme alguna situación donde le hayan reclamado algo ¿Qué hizo?
- **5d.** Describa una situación donde haya detectado que su cliente estaba insatisfecho. ¿Cómo se dio cuenta? ¿Qué hizo?

- **5e.** Se deben hacer preguntas de indagación como, por ejemplo, ¿Cómo sabe lo que necesitan sus clientes? ¿Cómo sabe que el servicio que usted ofreció satisfizo a su cliente? ¿Cómo describe la relación con su cliente? Entre otras.

Orientación al cliente <b>Atender y satisfacer las necesidades /requerimientos de los clientes</b>		
	<b>Descripción</b>	<b>Califique</b>
1	Ninguna evidencia: le desagrada o molesta atenderá los clientes. Prefiere trabajo donde no se atiende a los clientes.	
2	Poca evidencia: atiende a los clientes cuando es necesario. Sin embargo no hace preguntas para indagar las necesidades. Da el servicio mínimo requerido. Evita situaciones en donde debe ayudar y servir a los clientes. Puede demostrar fastidio cuando debe de atender a clientes.	
3	Cierta evidencia: atiende a los clientes y procura atender las necesidades. Sin embargo no muestra interés en las necesidades o no proporciona un servicio completo que satisfaga al cliente. Por lo general no establece una conexión emocional positiva con el cliente, la relación es formal y emocionalmente distante.	
4	Evidencia: atiende a los demás y busca entender los requerimientos haciendo preguntas. Logra establecer una relación empática, de efectividad positiva con el cliente. Se esfuerza por dar un servicio completo o de calidad.	
5	Claras evidencias: muestra facilidad para establecer una conexión emocional positiva con el cliente. Muestra interés por comprender los requerimientos. Ofrece orientación que ayuda al cliente a aclarar sus requerimientos. Ofrece un servicio inmediato y de calidad, busca retroalimentación para determinar si su servicio fue o no efectivo.	

Nota. La estimación de esta competencia puede completarse con una observación de conducta no verbal del candidato durante la entrevista. Por ejemplo, las personas orientadas al servicio son afables y esto se nota mediante conductas no verbales, como la facilidad para sonreír, el señor relajado, trato ufano, expresiones faciales que denotan interés en el interlocutor, etc. Personas de expresión seria y trato formal, por lo general tienen una capacidad de servicio limitada.

## 6. Adaptación al cambio.

- **6<sup>a</sup>.** ¿Le han cambiado de tareas, puesto, trabajo, estructuras, líneas de reporte, personas con las que trabaja, etc.? ¿Qué hizo usted?
- **6b.** Cuénteme de algún cambio que se haya realizado en su organización ¿Considera que fue necesario? ¿Qué salió bien o mal?
- **6c.** ¿Ha promovido usted un cambio en el trabajo? ¿Por qué? ¿Cómo lo hizo?
- **6d.** ¿Qué aspectos de su trabajo u organización considera usted que no se deben de cambiar? ¿Por qué?

Adaptabilidad al Cambio		
Adaptase a los cambios en el entorno de trabajo manteniendo un buen desempeño		
	Descripción	Califique
1	Ninguna evidencia: critica o cuestión el cambio. No logra entender para que cambien las cosas. Describe las molestias que los cambios que le han causado.	
2	Poca evidencia: dice aceptar el cambio pero no describe acciones que demuestren el haber dejado de hacer ciertas cosas para empezar nuevas cosas. Enfatiza los aspectos negativos del cambio.	
3	Cierta evidencia: acepta el cambio pero no da detalles de las cosas que dejo de hacer o que cosas nuevas empezó a hacer. Da descripciones genéricas. Tiende a enfatizar más los aspectos negativos o las dificultades del cambio.	
4	Evidencia: puntualiza las cosas que dejo de hacer y las cosas nuevas que empezó a hacer para adaptarse al cambio. Explica el porqué del cambio y enfatiza los aspectos positivos del mismo.	
5	Claras evidencias: ve el cambio como la única constante, enfatizando los aspectos positivos y los beneficios que vendrán. Abandona sin problema formas de trabajo que ya no se requieren e inicia nuevos enfoques para adaptarse a los cambios. Inicia acciones para sustentar o apoyar los cambios. Da ejemplos detallados.	

## 7. Orientación a resultados

- **7<sup>a</sup>.** Descríbame dos situaciones en donde haya tenido que esforzarse para lograr un objetivo.
- **7b.** Cuales fueron para usted los objetivos más importantes de su trabajo. ¿Qué hizo para lograrlos? ¿Qué obstáculos encontró?
- **7c.** ¿Alguna vez, obstáculos o situaciones fuera de su control le impidieron lograr una meta? ¿Qué pasó?
- **7d.** ¿Cuál fue el máximo esfuerzo que hizo en su trabajo? ¿Por qué lo hizo?

Orientación a resultados <b>Persistir en la tarea a pesar de las dificultades. Esforzarse por cumplir con el trabajo cuando es necesario</b>		
	<b>Descripción</b>	<b>Califique</b>
1	Ninguna evidencia: evita todo tipo de esfuerzo en el trabajo. Ante dificultades no hace el menor intento para superarlas. Busca tareas sencillas y alejarse de los problemas.	
2	Poca evidencia: su descripción demuestra que el esfuerzo solo debe hacerse en situaciones excepcionales. O describió una situación donde un obstáculo y dejó de intentarlo.	
3	Cierta evidencia: se esfuerza por cumplir con su trabajo cuando es necesario, en especial cuando se presentan dificultades. Describió situaciones en donde hizo un esfuerzo para superar algo.	
4	Evidencia: describe esfuerzos para lograr metas retadoras o para superar obstáculos que se presentaron. Describe algunos cambios de enfoque o estrategia para lograr una meta.	
5	Claras evidencias: Trabajo con ahínco y despliega todo el esfuerzo necesario cuando se requiere. No se deja vencer por las dificultades y logra las metas con constancia y dedicación. Describe varios cambios de enfoque y estrategia para lograr una meta. Se aprecia en su narración que intentó varias veces y de varias maneras, lograr algo.	

**Fuente:** Diseño del trabajo de titulación 2014

**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

### **b) Toma de decisiones**

La decisión sobre la persona a seleccionar es responsabilidad del jefe de la unidad de Talento Humano de la agencia de viajes, con la coordinación directa del Gerente General.

### **c) Resultados y retroalimentación**

La etapa final del proceso se traduce en el nuevo personal contratado, si cada fase del proceso de selección fue realizada de manera adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y se desempeñe productivamente.

**Tabla: 5.11**

Protocolo de calificación



**FORMULARIO DE CALIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA TÉCNICA**

NOMBRE DE LA EMPRESA:  APELLIDOS Y NOMBRES DE LOS (AS) ENTREVISTADORES (AS):

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

GRUPO OCUPACIONAL:

R.M.U.:

FECHA:

FACTORES VALORATIVOS CANDIDATOS	CALIFICACION INSTRUCCIÓN (Sobre 15 puntos)	CALIFICACION EXPERIENCIA (Sobre 15 puntos)	CALIFICACION CAPACITACION (Sobre 15 puntos)	CALIFICACION COMPETENCIAS TÉCNICAS ( <i>SOBRE 25 PUNTOS</i> )	CALIFICACION COMPETENCIAS CONDUCTUALES ( <i>SOBRE 30 PUNTOS</i> )	TOTAL (SOBRE 100 PUNTOS)
<i>Candidato 1</i>	10	10	10	20	30	80
<i>Candidato 2</i>	10	10	10	18	28	76
<i>Candidato 3</i>	10	10	10	15	25	70

\_\_\_\_\_  
NOMBRE:  
CARGO:

\_\_\_\_\_  
NOMBRE:  
CARGO:

**Fuente:** Diseño del trabajo de titulación 2014  
**Elaborado por:** Gabriela Pasquel

#### **5.5.3.4. Informe de resultados obtenidos por los candidatos**

Una vez que se realizó todas las fases de reclutamiento y selección, el analista de talento humano elaborará un informe completo de todos los resultados obtenidos en la batería de pruebas, los candidatos que obtuvieron entre 75 a 100 % pasaran a la terna que sera presentado al Jefe de Talento Humano, los que obtuvieron de 60 a 74% se registrará en la base de datos y los que obtuvieron menor a 59 se descarta.

A continuacion se detalla el informe para los candidatos que se encuentran dentro de la terna.

#### **Tabla: 5.12**

Informe proceso de selección



#### **INFORME PROCESO DE SELECCIÓN No. 000 UNIDAD DEL TALENTO HUMANO**

**Puesto:**

**Fecha:**

#### **1.- Antecedentes**

1. Mediante Solicitud Nro. ----- del ----- de 2014 la (Nombre) (Puesto), solicita a la Ing. Lorena Vizcaíno, autorice la contratación de un (Puesto).

#### **2.- Análisis técnico**

1. La unidad de Talento Humano procedió con el requerimiento de personal para el puesto de ----- . Requerimiento donde se solicita se envíe las hojas de vida de los interesados hasta el día ----- de 2014.
2. Se procedió con la verificación del cumplimiento del perfil requerido para ocupar el puesto vacante de -----.
3. Una vez calificadas las hojas de vida se verificó que el (nombre de la persona que está en primer lugar) cumple con el perfil requerido para cubrir la vacante de

-----, de acuerdo al siguiente detalle:



Quito, xxx de 2014

**FORMULARIO DE CALIFICACIÓN HOJA DE VIDA**

NOMBRE DE LA EMPRESA:

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

GRUPO OCUPACIONAL:  R.M.U.

INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:  EXPERIENCIA ESPECÍFICA

CAPACITACIÓN ESPECÍFICA REQUERIDA:  SOLICITADA

No.	APELLIDOS Y NOMBRES	INSTRUCCIÓN FORMAL CUMPLIMIENTO		EXPERIENCIA ESPECÍFICA CUMPLIMIENTO		CAPACITACIÓN ESPECÍFICA CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Candidato 1	X			X		X	Cuenta con experiencia en Talento Humano direccionado a Desarrollo Organizacional, levantamiento de perfiles y elaboración de Manual de Puestos
2	Candidato 2	X		X		X		Cuenta con el perfil requerido para el puesto pero no acepto la oferta laboral
3	Candidato 3	X			X		X	Cuenta con experiencia en el Manejo de Concursos de Méritos, no cuenta con capacitación para el puesto.
4	Candidato 4	X		X		X		Cuenta con el perfil requerido para el puesto

Elaborado por/Revisado por:

Aprobado por:

ANALISTA DE TALENTO HUMANO

JEFE DE TALENTO HUMANO

4. Se procedió a convocar al candidato el ----- para que sea entrevistado y se determinaron los siguientes resultados:



**FORMULARIO DE CALIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA TÉCNICA**

NOMBRE DE LA EMPRESA:  APELLIDOS Y NOMBRES DE LOS (AS) ENTREVISTADORES (AS):

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

GRUPO OCUPACIONAL:  R.M.U.:

FECHA:

FACTORES VALORATIVOS	CALIFICACIÓN INSTRUCCIÓN (Sobre 15 puntos)	CALIFICACIÓN EXPERIENCIA (Sobre 15 puntos)	CALIFICACIÓN CAPACITACIÓN (Sobre 15 puntos)	CALIFICACIÓN COMPETENCIAS TÉCNICAS (SOBRE 25 PUNTOS)	CALIFICACIÓN COMPETENCIAS CONDUCTUALES (SOBRE 30 PUNTOS)	TOTAL (SOBRE 100 PUNTOS)
Candidato 1	10	10	10	20	30	80
Candidato 2	10	10	10	18	28	76
Candidato 3	10	10	10	15	25	70

NOMBRE:  
CARGO:

NOMBRE:  
CARGO:

**3.- Conclusiones y recomendaciones**

Una vez que se ha cumplido con el proceso de selección y con lo determinado en las etapas de Parámetros de Calificación de hoja de vida, entrevista, según documentación que se adjuntan y forman parte como documentos anexos de este informe, se ha determinado que el

candidato ----- cumple con el perfil necesario para ocupar el puesto de ----- y una vez realizada la entrevista obtuvo una nota de 00/100 puntos, por lo expuesto el candidato ----- puede ocupar el puesto de -----, por lo que se recomienda proceder con su contratación.

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

**Analista de Talento Humano**

**Jefe de Talento Humano**

### **5.5.4 Contratación del personal**

Es importante, que el colaborador que inicie sus actividades labores para la agencia de viajes, conozca claramente el tipo de trabajo que va a realizar, su duración, el horario asignado así como el salario, prestaciones, entre otros, para ello se cuenta con un programa o curso de inducción.

El colaborador firmará el contrato de trabajo, una vez que el Gerente General de la agencia de viajes decida que es la persona idónea para ocupar el puesto, para lo cual, es necesario que se tome las medidas necesarias para la formulación de los contratos individuales de trabajo que serán firmados por los colaboradores, cuidando en todo momento que las condiciones laborales que se encuentren estipuladas en dichos contratos, contemplen como mínimo las establecidas en el Art. 8 del Código Laboral vigente. (*Ver Anexo No. 8*)

La agencia de viajes Ecuador Tierra de Fuego contara con tres tipos de contratos:

- ✓ Contrato a plazo fijo con período de prueba.
- ✓ Contrato ocasional o por reemplazo.
- ✓ Contrato por temporada.

#### **5.5.4.1 Objetivo del proceso de contratación**

Establecer las normas y definir responsables en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, para los candidatos a ocupar plazas vacantes en la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego.

#### **5.5.4.2 Políticas del proceso de contratación**

- ❖ La contratación de personal con nivel de Gerente y Jefes de área estará a cargo del Gerente General de la agencia, serán autorizadas por el comité, para efectos de la contratación del resto del personal, el Gerente de área será el responsable apegándose al presente procedimiento.
- ❖ Las contrataciones de personal deberán efectuarse los días 1° o 16 del mes de que corresponda.
- ❖ Las personas que presten sus servicios profesionales a la agencia por medio de contratos de honorarios, a propuesta de su gerente de área, podrán ocupar directamente plazas vacantes de la plantilla autorizada.
- ❖ El personal de nuevo ingreso o promovido será contratado con el rango mínimo del nivel del sueldo al que se le contrate al menos por un año, según tabulador autorizado.
- ❖ El Jefe de Talento Humano será responsable de integrar los expedientes de personal y manejar confidencialmente su información, así como de elaborar los contratos respectivos.
- ❖ Todos los contratos establecidos para un nuevo colaborador deberá contener una cláusula que estipule un tiempo de prueba de 90 días, tiempo en el cual cualquiera de las dos partes pueda dar por terminado el contrato.
- ❖ Todo colaborador deberá entregar al Departamento de Talento Humano la siguiente documentación:
  - ✓ Hoja de vida.
  - ✓ Copia de cédula de identidad.
  - ✓ Copia de certificado de votación.
  - ✓ Copia de libreta militar.
  - ✓ Record policial.

- ✓ Dos fotos tamaño carné.
- ✓ Certificados de estudios notariados.
- ✓ Certificados de trabajos anteriores.

#### **5.5.4.3 Determinación del estado de salud del candidato**

Para la agencia de viajes es indispensable que en el proceso de selección se incluya un examen médico, es para detectar posibles enfermedades, prevención de accidentes, ya que el desempeño inadecuado por falta de un buen estado de salud del empleado puede influir en elementos tales como la calidad y cantidad de su productividad, índices de ausentismo y puntualidad.

Los exámenes ocupacionales a realizar al candidato seleccionado son:

- ✓ Examen ASTO - INMUNOLOGÍA
- ✓ Examen: V.D.R.L. - INMUNOLOGÍA
- ✓ Examen: TSH - DOSIFICACIÓN HORMONAL
- ✓ Examen: EMO (UROANALISIS DE RUTINA) - URINANÁLISIS
- ✓ Examen: BIOMETRIA HEMATICA - HEMATOLOGÍA
- ✓ Examen: NITRÓGENO UREICO (BUN) - QUÍMICA
- ✓ Examen: CREATININA - QUÍMICA
- ✓ Examen: ACIDO ÚRICO - QUÍMICA
- ✓ Examen: TRIGLICÉRIDOS - QUÍMICA
- ✓ Examen: COLESTEROL - QUÍMICA
- ✓ Examen: AST (SGOT) - QUÍMICA
- ✓ Examen: ALT (SGPT) - QUÍMICA
- ✓ Examen: GGT - QUÍMICA
- ✓ Examen: HDL COLESTEROL - QUÍMICA
- ✓ Examen: LDL COLESTEROL QUÍMICA

### **5.5.5 Inducción del personal**

Después de haber concluido eficazmente el proceso de selección, el nuevo colaborador de la agencia de viajes debe ser presentado, informado e incorporado a la organización, además de conocer lo antes descrito, deberá ponerlos en práctica e interiorizarlos ya que aplicará y promoverá estos conceptos durante su permanencia en la organización.

#### **5.5.5.1 Objetivos de la inducción**

- ❖ La llegada de la nueva persona es importante para la agencia, es por eso que con la participación de todos los colaboradores se hará una bienvenida por parte del grupo de los colaboradores para que sea cordial y armónico el recibimiento.
- ❖ Presentar al nuevo integrante la finalidad de la agencia, su estructura funcional y jerárquica y las funciones que debe desempeñar en su cargo y promover dentro de la organización su integración.
- ❖ Informar detalles indispensables para el recién llegado como es el caso de ubicación física, materiales a utilizar, horarios, restricciones en cuanto a permisos, utilización de teléfonos, ubicación de baños, entre otros.
- ❖ Los colaboradores necesitan conocer las expectativas que tiene la agencia acerca de la contratación, en esta fase se debe informar sobre las normas, criterios de promoción, reglas, entre otros.
- ❖ Propiciar una relación duradera, en la que el nuevo colaborador cultive un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización.

#### **5.5.5.2 Políticas de la inducción**

El Departamento de Talento Humano será el encargado de llevar adelante el proceso de inducción, deberá observar las siguientes directrices para asegurar resultados positivos:

- ❖ Durante los primeros cinco días de trabajo se desarrollará actividades de integración para del nuevo colaborador.
- ❖ Informar a todo el equipo de trabajo sobre el ingreso del nuevo colaborador, indicando en que área trabajará y sus funciones.
- ❖ El tiempo de inducción será de cinco días laborables, tiempo en el cual el responsable de área deberá evaluarlo.
- ❖ El nuevo colaborador recibirá un manual y la inducción en las instalaciones de la agencia de viajes, donde fue asignado el trabajador contratado.
- ❖ Luego de la inducción, el jefe inmediato deberá hacer seguimiento y solicitar retroalimentación por parte del colaborador para reforzar y esclarecer posibles dudas o errores que se estén presentando.

## CONCLUSIONES

- ✓ La agencia no dispone de un Manual de Reclutamiento y Selección de personal por competencias, lo que dificulta el normal funcionamiento de las actividades de los colaboradores de dicha agencia.
- ✓ En la encuesta realizada se detectó una serie de deficiencias, en este caso es que los colaboradores del área de talento humano no conocen cuáles son sus responsabilidades y a quien debe responder cada uno de ellos, ya que en el momento de su contratación no se les entregó un manual de descripción de puestos donde se especifiquen sus funciones y responsabilidades a cumplir.
- ✓ Durante la investigación se detectó que la agencia se encuentra descuidada por parte de los jefes del departamento de talento humano ya que no trabajan de forma profesional y desempeñando las actividades que involucra a esta área.

## **RECOMENDACIONES**

- ✓ Elaborar un Manual de Reclutamiento y Selección de personal por competencias para la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego, para que los colaboradores puedan cumplir sus metas dentro de la empresa.
  
- ✓ Es importante que la agencia aplique de manera inmediata el contenido del Manual de Reclutamiento y Selección de personal por competencias ya que este documento se complementaría con el organigrama indicando el nombre del puesto, las funciones, responsabilidades, dependencia y características requeridas en las personas que ocuparán el puesto.
  
- ✓ Se sugiere que la agencia tome en consideración una retroalimentación constante con todos los miembros de la organización, teniendo una mente abierta a la propuesta de nuevas ideas.

## BIBLIOGRAFÍA

**ALLES**, Martha Alicia, (2010) “Dirección, Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias” Cuarta Edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires-Argentina

**ALLES**, Martha, (2010), “Dirección Estratégica de Recursos Humanos; gestión por competencias”, 2ª Edición- 4ª reimpresión, Editorial Granica, Buenos Aires-Argentina

**ALLES**, Martha. (2008). “Desarrollo del talento humano basado en competencias. Granica”. Argentina.

**BHOLANDER**, George. (2013). “Administración de Recursos Humanos”, Cengage Learning, 14a. Edición.

**BERNAL**, César, (2007), “Metodología de la investigación”, Segunda edición, Pearson Prentice Hall Editores. México.

**CASAS**, Josep, (2005), “Cómo reclutar y seleccionar el personal”, Editorial de Vecchi, S.A.

**CORNEJO**, Alejandro. (2010). “El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia del recurso humano”, México.

**CHIAVENATO**, Idalberto. (2009). “Gestión del Talento Humano,” 3ra. Edición Mc Graw Hill Editores. México.

**FRED R.**, David. (2003). “Administración estratégica”, Novena edición, Pearson Prentice Hall Editores. México.

**FISCHER**, Laura. (2011). “Mercadotecnia”, 4ta. Edición, Mc Graw Hill, 2011, Colombia.

**GIRALDO**, Claudia. (2008). “Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo las teorías de las competencias”, Colombia.

**HELLRIEGEL**, Jackson. (2010). “Administración un nuevo enfoque basados en competencias”, 9na. Edición, Thomson editores, México.

**OLMOS**, Jorge. (2008). “Tu potencial emprendedor”, Primera edición, Pearson Prentice Hall Editores. México.

**SARAVIA**, Marcelo. (2008). Gestión de Competencias Laborales desde un modelo práctica. Bogotá. Colombia.

**ROBBINS** Stephen, Administración, Ed. Prentice Hall, cuarta edición, México.

**VÁSQUEZ** Víctor Hugo. (2002). “Organización aplicada”, Tercera Edición, Gráficas Vásquez. Quito – Ecuador.

## Net grafía

[www-eupm.upc.es/~dgi/recursoshumans/Tema8analisi.ppt](http://www-eupm.upc.es/~dgi/recursoshumans/Tema8analisi.ppt)

[www.eclac.org/publicaciones/xml/4/23554/serie113\\_lcl2438\\_esp.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/23554/serie113_lcl2438_esp.pdf)

[www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/05s.htm](http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/05s.htm)

[catedu.es/compclave/03\\_Concepto\\_competencia.pdf](http://catedu.es/compclave/03_Concepto_competencia.pdf)

[www.webyempresas.com](http://www.webyempresas.com) › Planificación Estratégica

[www.degerencia.com](http://www.degerencia.com) › Habilidades gerenciales

[www.deguate.com/infocentros/gerencia/.../mk17.htm](http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/.../mk17.htm) - Guatemala

[www.iberfinanzas.com/index.../flexibilidad-economico-financiera.ht](http://www.iberfinanzas.com/index.../flexibilidad-economico-financiera.ht)

[www.marketingdirecto.com/](http://www.marketingdirecto.com/)

# **Anexos**

## Anexo No. 1; Encuesta

### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA AGENCIA DE VIAJES ECUADOR TIERRA DE FUEGO.

**Objetivo:** Determinar el nivel de requerimiento de reclutamiento y selección de personal por competencias para la Agencia de Viajes Ecuador Tierra de Fuego.

#### a) Datos Informativos

Edad.....

Género: F.....

M.....

#### b) Marque con una X la respuesta que usted crea conveniente.

1. ¿Usted tiene claro cuáles son funciones en la agencia?

Si:.....

No:.....

2. Existe reclutamiento interno cuándo se da un vacante dentro de la agencia de viajes?

Si:.....

No:.....

3. ¿En la actualidad cuenta con un proceso de reclutamiento externo para la contratación de su personal?

Si:.....

No:.....

4. ¿Cuáles son los medios que la agencia de viajes utiliza para reclutar personal?

Reclutamiento informal a través de los propios colaboradores	
Prensa local	
Agencia de empleos	
Internet	

5. ¿La agencia de viajes cuenta con procedimientos definidos para el reclutamiento y selección del personal?

Si:.....

No:.....

6. ¿Quién es el encargado de evaluar las solicitudes de empleo que recibe la agencia de viajes?

Gerente general	
Jefe de Recursos Humanos	
Otros	

7. ¿Cuáles son los aspectos que toma en cuenta para la contratación del personal?

Experiencia	
Grado académico	
Referencias	

8. ¿Cree usted que la agencia de viajes cuenta con un manejo eficiente de selección y Reclutamiento de personal?  
Si:..... No:.....
9. ¿Considera que las personas que realizan la selección están suficientemente capacitadas para ejecutar la selección?  
Si:..... No:.....
10. ¿Cree que para lograr los objetivos de la agencia se debe establecer un proceso integral del manejo del recurso?  
Si:..... No:.....

**GRACIAS POR SU ATENCIÓN**

## Anexo No. 2; Descriptivos y perfiles de cargos

### Perfil del cargo Gerente General

<b>Área:</b> Gerencia General	
<b>Cargo:</b> GG- GGA01 Gerente General	
<b>Información del cargo</b>	
Misión del cargo	Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades.
Departamento	Gerencia General.
Jefe inmediato	Presidente.
Número personas en el cargo	Uno
Subordinados	Todos los cargos dentro de la agencia de viajes.
Horario	No especificado.
<b>Perfil Ocupacional</b>	
Educación	<b>Título:</b> Mínimo tercer nivel.
	<b>Especialización:</b> Administración de Empresas, Contabilidad o afines.
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conocimiento y experiencia del giro del negocio.</li> <li>❖ Conocimiento de métodos técnicos y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas para la eficiencia de su gestión.</li> </ul>
Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Autoformación – Autoaprendizaje</li> <li>❖ Empoderamiento</li> <li>❖ Iniciativa</li> <li>❖ Integridad</li> <li>❖ Liderazgo</li> <li>❖ Orientación a los resultados</li> <li>❖ Orientación al cliente</li> <li>❖ Responsabilidad</li> <li>❖ Trabajo en equipo.</li> </ul>
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 4 años en cargos similares.</li> </ul>
<b>Perfil de cargo</b>	
Descripción de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Representación legal de la agencia;</li> <li>❖ Dirigir las actividades generales de la agencia;</li> <li>❖ Aprobación para la contratación del personal;</li> <li>❖ Aprobación de presupuestos e inversiones;</li> <li>❖ Desempeñar las funciones de Secretario del Directorio;</li> <li>❖ Representar legal, judicial o extrajudicialmente a la agencia;</li> <li>❖ Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la agencia e informar al menos semestralmente a la Junta de Accionistas de sus resultados;</li> <li>❖ Autorización de órdenes de compra;</li> </ul>
Principales relaciones	Internas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Junta de accionistas</li> <li>❖ Presidente</li> </ul>
	Externas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Asesor jurídico.</li> <li>❖ Público en general.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Jefe de Operaciones</li> <li>❖ Jefe de Sistemas</li> <li>❖ Jefe de Contabilidad</li> <li>❖ Jefe de Recursos humanos</li> </ul>	
Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ambiente del trabajo normal, sin elementos desagradables.</li> <li>❖ Responsabilidad general sobre todas las operaciones de la agencia.</li> <li>❖ Coordinación de movimientos, concentración mental y visual alta.</li> <li>❖ Toma de decisiones sobre asuntos complejos de la agencia.</li> </ul>	

## Perfil del cargo Asistente de Gerencia

<b>Área:</b> Departamento Administrativo <b>Cargo:</b> DA-AG04 Asistente de gerencia	
<b>Información del cargo</b>	
Misión del cargo	Ejecutar los procesos administrativos del área apoyando a la Junta de Accionistas, Presidente, Gerente General y Jefaturas, aplicando las normas y procedimientos definidos, logrando resultados oportunos y garantizando la prestación efectiva del servicio.
Departamento	Departamento Administrativo
Jefe inmediato	Gerente General.
Número personas en el cargo	uno
Subordinados	Ninguno
Horario	No especificado.
<b>Perfil Ocupacional</b>	
Educación	<b>Título:</b> Mínimo cuarto semestre de Administración de empresas, Turismo
	<b>Especialización:</b> Administración de Empresas, Administración hotelera
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Colaborar al gerente general a llevar el libro de actas de las sesiones de las asambleas generales.</li> <li>❖ Establecer contactos con clientes internos y externos de la agencia de viajes.</li> <li>❖ Redactar oficios memorandos, de acuerdo a los lineamientos generales impartidos por la gerencia.</li> <li>❖ Revisar, registrar, clasificar, informar o poner a consideración la correspondencia recibida.</li> </ul>
Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Autocontrol</li> <li>❖ Capacidad de aprendizaje</li> <li>❖ Espíritu de Empresa</li> <li>❖ Iniciativa</li> <li>❖ Tolerancia a la presión</li> <li>❖ Trabajo en equipo</li> </ul>
Experiencia	❖ 2 años en cargos similares.
<b>Perfil de cargo</b>	
Descripción de	❖ Colaborar al gerente general a llevar el libro de actas de

responsabilidades	las sesiones de las asambleas generales; ❖ Establecer contactos con clientes internos y externos de la agencia de viajes; ❖ Redactar oficios memorandos, de acuerdo a los lineamientos generales impartidos por la gerencia; ❖ Revisar, registrar, clasificar, informar o poner a consideración la correspondencia recibida;	
Principales relaciones	Internas	Externas
	❖ Gerente General ❖ Jefe de Operaciones ❖ Jefe de Sistemas ❖ Jefe de Contabilidad ❖ Jefe de Recursos humanos	❖ Asesor jurídico. ❖ Público en general.
Otras características del cargo	❖ Ambiente del trabajo normal, sin elementos desagradables. ❖ Responsabilidad general sobre todas las operaciones de la agencia. ❖ Coordinación de movimientos, concentración mental y visual alta.	

## Perfil del cargo Jefe de operaciones y ventas

**Área:** Departamento de Operaciones y ventas  
**Cargo:** DOV-JOV01 - Jefe de Operaciones y ventas

### Información del cargo

Misión del cargo	Generar ideas, propuestas y proyectos que permitan el mejoramiento continuo, el crecimiento del departamento.
Departamento	Departamento de Operaciones y ventas.
Jefe inmediato	Gerente General.
Número personas en el cargo	Cuatro.
Subordinados	Operador uno, Operador dos, representante de ventas, vendedor
Horario	No especificado.

### Perfil Ocupacional

Educación	<b>Título:</b> Mínimo tercer nivel en turismo.
	<b>Especialización:</b> Administración de Empresas, hotelería y turismo.
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conocimiento de MS Office avanzado.</li> <li>❖ MS Project.</li> </ul>
Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Autoformación – Autoaprendizaje</li> <li>❖ Empoderamiento</li> <li>❖ Iniciativa</li> <li>❖ Integridad</li> <li>❖ Liderazgo</li> <li>❖ Orientación a los resultados</li> <li>❖ Orientación al cliente</li> <li>❖ Responsabilidad</li> <li>❖ Trabajo en equipo</li> </ul>
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 4 años en cargos similares.</li> </ul>

### Perfil de cargo

Descripción de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Coordinar, organiza y controla las tareas del departamento.</li> <li>❖ Realizar el presupuesto anual de trabajo del departamento.</li> <li>❖ Controlar el presupuesto del departamento.</li> <li>❖ Delegar responsabilidades a los colaboradores del departamento.</li> </ul>
----------------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Generar ideas, propuestas y proyectos que permitan el mejoramiento, crecimiento, del departamento</li> <li>❖ Atender requerimientos como consultas, cotizaciones y reservaciones de los clientes asignados.</li> <li>❖ Mantener actualizado el calendario de eventos</li> <li>❖ Coordinar pasajes aéreos y reservas</li> <li>❖ Responsable de cumplir con los procesos de calidad del servicio logístico</li> <li>❖ Buscar nuevos proveedores y negociación de contratos.</li> </ul>	
Principales relaciones	Internas	Externas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Junta de accionistas</li> <li>❖ Presidente</li> <li>❖ Jefe de Operaciones</li> <li>❖ Jefe de Sistemas</li> <li>❖ Jefe de Contabilidad</li> <li>❖ Jefe de Recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Público en general.</li> </ul>
Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ambiente del trabajo normal, sin elementos desagradables.</li> <li>❖ Responsabilidad general sobre todas las operaciones de la agencia.</li> <li>❖ Coordinación de movimientos, concentración mental y visual alta.</li> <li>❖ Toma de decisiones sobre asuntos complejos de la agencia.</li> </ul>	

## Perfil del cargo Jefe de contabilidad

<p><b>Área:</b> Departamento Administrativo</p> <p><b>Cargo:</b> DA-JC01      Jefe de contabilidad</p>	
<b>Información del cargo</b>	
Misión del cargo	Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades.
Departamento	Departamento Contable.
Jefe inmediato	Gerente General.
Número personas en el cargo	Dos.
Subordinados	Asistente contable 1, Asistente Contable 2
Horario	No especificado.
<b>Perfil Ocupacional</b>	
Educación	<b>Título:</b> Mínimo tercer nivel.
	<b>Especialización:</b> Administración de Empresas, Contabilidad y auditoría o afines.
Conocimientos y habilidades técnicas	❖ Controlar el manejo contable de la agencia, así como en las actividades delegadas por el gerente general.
Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Autoformación – Autoaprendizaje</li> <li>❖ Empoderamiento</li> <li>❖ Iniciativa</li> <li>❖ Integridad</li> <li>❖ Liderazgo</li> <li>❖ Orientación a los resultados</li> <li>❖ Orientación al cliente</li> <li>❖ Responsabilidad</li> <li>❖ Trabajo en equipo</li> </ul>
Experiencia	❖ 4 años en cargos similares.
<b>Perfil de cargo</b>	
Descripción de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Realizar balances cuando se lo solicite.</li> <li>❖ Entregar informes cuando sean solicitados.</li> <li>❖ Realizar el pago de obligaciones (Impuestos, remuneraciones, contribuciones).</li> <li>❖ Registro en conjunto con el director la proforma</li> </ul>

	<p>presupuestaria anual.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ordenar pagos.</li> <li>❖ Consolidar la información financiera para mantener a disposición de alta dirección.</li> <li>❖ Conciliaciones bancarias.</li> <li>❖ Registros de asientos contables, validación de ingresos, egresos, registro de facturas de compra para enviar al SRI.</li> </ul>	
Principales relaciones	Internas	Externas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Gerente General</li> <li>❖ Asistente contable 1</li> <li>❖ Asistente contable 2</li> <li>❖ Jefe de Operaciones</li> <li>❖ Jefe de Sistemas</li> <li>❖ Jefe de Recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Proveedores</li> <li>❖ Público en general.</li> <li>❖ SRI tramites tributarios</li> </ul>
Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Esfuerzo físico normal en el desarrollo del trabajo.</li> <li>❖ Habilidad manual alta.</li> <li>❖ Toma de decisiones para resolver pequeños problemas.</li> <li>❖ Trabajo de cuidado, que requiere precaución para evitar daños.</li> <li>❖ Máxima responsabilidad sobre información confidencial, montos de dinero y documentos.</li> <li>❖ Responsabilidad general sobre las operaciones contables de la agencia, Ambiente de trabajo normal.</li> <li>❖ Riesgo bajo de accidentes.</li> </ul>	

## Perfil del cargo Jefe de Sistemas

<p><b>Área:</b> Departamento de Sistemas</p> <p><b>Cargo:</b> DS-JS-01 Jefe de Sistemas</p>	
<b>Información del cargo</b>	
Misión del cargo	Coordinador con los técnicos todas las actividades dentro del área de sistemas.
Departamento	Departamento de Sistemas.
Jefe inmediato	Gerente General
Número personas en el cargo	Tres.
Subordinados	Programador uno, Programador dos, Técnico
Horario	No especificado.
<b>Perfil Ocupacional</b>	
Educación	<b>Título:</b> Tercer nivel, o Tecnología en Sistemas
	<b>Especialización:</b> Sistemas
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ MS Office Avanzado</li> <li>❖ Base de datos</li> <li>❖ MS Project</li> <li>❖ Lenguajes de programación</li> </ul>
Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Autoformación – Autoaprendizaje</li> <li>❖ Empoderamiento</li> <li>❖ Iniciativa</li> <li>❖ Integridad</li> <li>❖ Liderazgo</li> <li>❖ Orientación a los resultados</li> <li>❖ Orientación al cliente</li> <li>❖ Responsabilidad</li> <li>❖ Trabajo en equipo.</li> </ul>
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 4 años en cargos similares.</li> </ul>
<b>Perfil de cargo</b>	
Descripción de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Determina normas y procedimientos del uso de HW y SW.</li> <li>❖ Propone, elabora e implanta nuevos sistemas necesarios en la</li> </ul>

	<p>agencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Supervisa y revisa la elaboración de proyectos de organización, métodos y procedimientos, organigramas estructurales, funcionales y de niveles jerárquicos.</li> <li>❖ Realiza flujogramas de procesos, normas y procedimientos de Sistemas.</li> <li>❖ Coordina y supervisa la elaboración de manuales, instructivos y formularios para HW y SW.</li> <li>❖ Mantener al día las copias de seguridad y la seguridad de la información en la agencia.</li> <li>❖ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</li> <li>❖ Supervisa el trabajo del personal a su cargo.</li> <li>❖ Soporte técnico a las diferentes áreas</li> <li>❖ Capacita a los técnicos.</li> </ul>	
Principales relaciones	Internas	Externas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Gerente General</li> <li>❖ Jefe de contabilidad</li> <li>❖ Jefe de Operaciones</li> <li>❖ Jefe de Recursos humanos</li> <li>❖ Programador uno</li> <li>❖ Programador dos</li> <li>❖ Técnico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ N/A</li> </ul>
Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Esfuerzo físico normal en el desarrollo del trabajo.</li> <li>❖ Habilidad manual alta.</li> <li>❖ Concentración mental y visual muy alta.</li> <li>❖ Toma de decisiones</li> <li>❖ Máxima responsabilidad sobre la información de la agencia.</li> </ul>	

### Perfil del cargo Jefe de Recursos humanos

**Área:** Departamento de Recursos Humanos  
**Cargo:** DRH-JFH-01 Jefe de Recursos Humanos

#### Información del cargo

Misión del cargo	Mantener un ambiente organizacional adecuado donde sea más armónica la comunicación y las jornadas laborales.
Departamento	Departamento de Recursos Humanos.
Jefe inmediato	Gerente General
Número personas en el cargo	Dos.
Subordinados	Analista Recursos Humanos 1, Analista Recursos Humanos 2
Horario	No especificado.

#### Perfil Ocupacional

Educación	<b>Título:</b> Tercer nivel,
	<b>Especialización:</b> Administración de Empresas mención en Recursos Humanos.
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ MS Office Avanzado</li> <li>❖ Legislación Laboral vigente</li> <li>❖ Manejo de nómina</li> <li>❖ Conocimiento de competencias.</li> </ul>
Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Autoformación – Autoaprendizaje</li> <li>❖ Empoderamiento</li> <li>❖ Iniciativa</li> <li>❖ Integridad</li> <li>❖ Liderazgo</li> <li>❖ Orientación a los resultados</li> <li>❖ Orientación al cliente</li> <li>❖ Responsabilidad</li> <li>❖ Trabajo en equipo.</li> </ul>
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 2 años en cargos similares.</li> </ul>

#### Perfil de cargo

Descripción de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Supervisar y controlar la actualización del manual de calidad de RRHH, descripciones, perfiles de cargo y expedientes de</li> </ul>
----------------------------------	--

	<p>personal con la finalidad de cumplir con las normas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Planificar y supervisar el adiestramiento del personal bajo su supervisión, ejecutando el plan anual de detección de necesidades de formación, con el fin de mantener al personal con los niveles de competencias requeridos por la organización para asegurar la planificación, ejecución, control y mejora de los procesos</li> <li>❖ Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.</li> </ul>	
Principales relaciones	Internas	Externas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Jefe de Sistemas</li> <li>❖ Jefe de contabilidad</li> <li>❖ Jefe de Operaciones</li> <li>❖ Jefe de Recursos humanos</li> <li>❖</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Abogado</li> </ul>
Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Esfuerzo físico normal en el desarrollo del trabajo.</li> <li>❖ Habilidad manual alta.</li> <li>❖ Concentración mental y visual muy alta.</li> <li>❖ Toma de decisiones</li> <li>❖ Máxima responsabilidad sobre la información de la agencia.</li> </ul>	

## Perfil del cargo Operador 1

<b>Área:</b> Departamento de Operaciones y ventas <b>Cargo:</b> DOV-OP02 Operador 1	
<b>Información del cargo</b>	
Misión del cargo	Generar ideas, propuestas y proyectos que permitan el mejoramiento continuo, el crecimiento del departamento.
Departamento	Departamento de Operaciones y ventas.
Jefe inmediato	Jefe de Operaciones
Número personas en el cargo	Uno.
Subordinados	Ninguno
Horario	No especificado.
<b>Perfil Ocupacional</b>	
Educación	<b>Título:</b> Mínimo tercer nivel en turismo.
	<b>Especialización:</b> Administración de Empresas, hotelería y turismo.
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conocimiento de MS Office avanzado.</li> <li>❖ Sistema Operativo Windows</li> </ul>
Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Adaptación al cambio</li> <li>❖ Autocontrol</li> <li>❖ Autoformación – Autoaprendizaje</li> <li>❖ Calidad del trabajo</li> <li>❖ Cooperación</li> <li>❖ Comunicación</li> <li>❖ Desarrollo de personas</li> <li>❖ Empoderamiento</li> <li>❖ Innovación</li> <li>❖ Liderazgo</li> <li>❖ Negociación</li> <li>❖ Orientación a los resultados</li> <li>❖ Orientación al cliente</li> <li>❖ Trabajo en equipo</li> </ul>
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 2 años en cargos similares.</li> </ul>
<b>Perfil de cargo</b>	
Descripción de	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Elaborar cotizaciones de la agencia</li> </ul>

responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Realizar las reservaciones en el sistema interno con toda la información requerida.</li> <li>❖ Realizar las reservaciones de los proveedores externos calificados con toda la información necesaria y en forma oportuna.</li> <li>❖ Proporcionar precios adecuados e información correcta de los servicios de manera confiable y sin realizar cambios posteriores a los clientes.</li> <li>❖ Realizar cotizaciones y reservaciones antes de que la agencia llame para solicitar respuestas.</li> <li>❖ Reportar cualquier problema en sus funciones o tareas al jefe del departamento.</li> </ul>	
Principales relaciones	Internas	Externas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Junta de accionistas</li> <li>❖ Presidente</li> <li>❖ Jefe de Operaciones</li> <li>❖ Jefe de Sistemas</li> <li>❖ Jefe de Contabilidad</li> <li>❖ Jefe de Recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Público en general.</li> </ul>
Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ambiente del trabajo normal, sin elementos desagradables.</li> <li>❖ Responsabilidad general sobre todas las operaciones de la agencia.</li> <li>❖ Coordinación de movimientos, concentración mental y visual alta.</li> <li>❖ Toma de decisiones sobre asuntos complejos de la agencia.</li> </ul>	

## Perfil del cargo Operador 2

<b>Área:</b> Departamento de Operaciones y ventas <b>Cargo:</b> DOV-OP03 Operador 2	
<b>Información del cargo</b>	
Misión del cargo	Generar ideas, propuestas y proyectos que permitan el mejoramiento continuo, el crecimiento del departamento.
Departamento	Departamento de Operaciones y ventas.
Jefe inmediato	Jefe de Operaciones
Número personas en el cargo	Uno.
Subordinados	Ninguno
Horario	No especificado.
<b>Perfil Ocupacional</b>	
Educación	<b>Título:</b> Mínimo tercer nivel en turismo.
	<b>Especialización:</b> Administración de Empresas, hotelería y turismo.
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conocimiento de MS Office avanzado.</li> <li>❖ Sistema Operativo Windows</li> </ul>
Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Adaptación al cambio</li> <li>❖ Autocontrol</li> <li>❖ Autoformación – Autoaprendizaje</li> <li>❖ Calidad del trabajo</li> <li>❖ Cooperación</li> <li>❖ Comunicación</li> <li>❖ Desarrollo de personas</li> <li>❖ Empoderamiento</li> <li>❖ Innovación</li> <li>❖ Liderazgo</li> <li>❖ Negociación</li> <li>❖ Orientación a los resultados</li> <li>❖ Orientación al cliente</li> <li>❖ Trabajo en equipo</li> </ul>
Experiencia	❖ 2 años en cargos similares.
<b>Perfil de cargo</b>	
Descripción de	❖ Elaborar cotizaciones de la agencia

responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Realizar las reservaciones en el sistema interno con toda la información requerida.</li> <li>❖ Realizar las reservaciones de los proveedores externos calificados con toda la información necesaria y en forma oportuna.</li> <li>❖ Proporcionar precios adecuados e información correcta de los servicios de manera confiable y sin realizar cambios posteriores a los clientes.</li> <li>❖ Realizar cotizaciones y reservaciones antes de que la agencia llame para solicitar respuestas.</li> <li>❖ Reportar cualquier problema en sus funciones o tareas al jefe del departamento.</li> </ul>	
Principales relaciones	Internas	Externas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Junta de accionistas</li> <li>❖ Presidente</li> <li>❖ Jefe de Operaciones</li> <li>❖ Jefe de Sistemas</li> <li>❖ Jefe de Contabilidad</li> <li>❖ Jefe de Recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Público en general.</li> </ul>
Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ambiente del trabajo normal, sin elementos desagradables.</li> <li>❖ Responsabilidad general sobre todas las operaciones de la agencia.</li> <li>❖ Coordinación de movimientos, concentración mental y visual alta.</li> <li>❖ Toma de decisiones sobre asuntos complejos de la agencia.</li> </ul>	

## Perfil del cargo Representantes de ventas

<b>Área:</b> Departamento de Operaciones y ventas <b>Cargo:</b> DOV-RV04 Representantes de ventas	
<b>Información del cargo</b>	
Misión del cargo	Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
Departamento	Departamento de Operaciones y ventas.
Jefe inmediato	Jefe de Operaciones y ventas
Número personas en el cargo	Uno.
Subordinados	Ninguno
Horario	No especificado.
<b>Perfil Ocupacional</b>	
Educación	<b>Título:</b> Mínimo tercer nivel
	<b>Especialización:</b> Ventas, Marketing
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conocimiento de MS Office avanzado.</li> <li>❖ Sistema Operativo Windows</li> </ul>
Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la agencia preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa, como: mensajes promocionales, slogans, información técnica, etc.</li> <li>❖ Asesorar a los turistas: 1) acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos; y 2) cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos.</li> <li>❖ Identificar clientes potenciales, utilizando directorios de negocios, siguiendo indicaciones de clientes ya existentes, participando en organizaciones y clubes, y asistiendo a ferias comerciales y conferencias.</li> <li>❖ Analizar las necesidades de clientes y asesorarles sobre las capacidades y limitaciones de los bienes o servicios que se han vendido, y hacer recomendaciones.</li> <li>❖ Indicar precios, condiciones de crédito o de contratos, garantías, fechas de entrega y otras especificaciones de oferta, y preparar contratos de venta para los pedidos recibidos.</li> <li>❖ Hacer los preparativos de entrega e instalación de bienes y provisión de servicios, si es apropiado.</li> <li>❖ Estar al corriente de los avances en productos o campo, y</li> </ul>

	<p>hacer seguimiento de las condiciones de mercado y las actividades de los competidores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Colaborar con colegas, para intercambiar información acerca de estrategias de venta, tendencias de venta, o para hacer sugerencias acerca de nuevos productos o mejora de los productos existentes.</li> </ul>	
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 2 años en cargos similares.</li> </ul>	
<b>Perfil de cargo</b>		
Descripción de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Elaborar cotizaciones de la agencia</li> <li>❖ Realizar las reservaciones en el sistema interno con toda la información requerida.</li> <li>❖ Realizar las reservaciones de los proveedores externos calificados con toda la información necesaria y en forma oportuna.</li> <li>❖ Proporcionar precios adecuados e información correcta de los servicios de manera confiable y sin realizar cambios posteriores a los clientes.</li> <li>❖ Realizar cotizaciones y reservaciones antes de que la agencia llame para solicitar respuestas.</li> <li>❖ Reportar cualquier problema en sus funciones o tareas al jefe del departamento.</li> </ul>	
Principales relaciones	Internas	Externas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Junta de accionistas</li> <li>❖ Presidente</li> <li>❖ Jefe de Operaciones</li> <li>❖ Jefe de Sistemas</li> <li>❖ Jefe de Contabilidad</li> <li>❖ Jefe de Recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Público en general.</li> </ul>
Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ambiente del trabajo normal, sin elementos desagradables.</li> <li>❖ Responsabilidad general sobre todas las operaciones de la agencia.</li> <li>❖ Coordinación de movimientos, concentración mental y visual alta.</li> <li>❖ Toma de decisiones sobre asuntos complejos de la agencia.</li> </ul>	

## Perfil del cargo Asistente contable 1

<p><b>Área:</b> Departamento Administrativo</p> <p><b>Cargo:</b> DA-AC02 Asistente contable 1</p>	
<b>Información del cargo</b>	
Misión del cargo	Asistir al jefe contable en el control y contabilización de los diferentes operaciones dentro del área contable.
Departamento	Departamento de contabilidad.
Jefe inmediato	Jefe de contabilidad
Número personas en el cargo	Cero.
Subordinados	ninguno
Horario	No especificado.
<b>Perfil Ocupacional</b>	
Educación	<b>Título:</b> 4 Semestres de Contabilidad, Auditoria o afines
	<b>Especialización:</b> Contabilidad y auditoría o afines.
Conocimientos y habilidades técnicas	❖ Controlar el manejo contable de la agencia, así como en las actividades delegadas por el gerente general.
Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Autocontrol</li> <li>❖ Capacidad de aprendizaje</li> <li>❖ Espíritu de Empresa</li> <li>❖ Iniciativa</li> <li>❖ Tolerancia a la presión</li> <li>❖ Trabajo en equipo</li> </ul>
Experiencia	❖ 2 años en cargos similares.
<b>Perfil de cargo</b>	
Descripción de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Elaboración y registro de comprobantes de ingresos con la ayuda del software contable.</li> <li>❖ Elaboración y registro de facturas de compra-venta.</li> <li>❖ Liquidar y contabilizar nóminas de colaboradores cumpliendo con todas las disposiciones laborales vigentes con sus respectivas provisiones de ley que permita visualizar</li> </ul>

	<p>razonablemente la carga prestacional de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Realizar y contabilizarlas conciliaciones bancarias mensuales de todas y cada una de las cuentas para tener racionalizados los saldos de las cuentas de bancos.</li> <li>❖ Realizar las diferentes causaciones y registro a qué lugar en las diferentes transacciones financieras de la empresa con el fin de tener un informe detallado de las obligaciones y deberes como de bienes y derechos de la organización aplicando las leyes y normas contables vigentes.</li> <li>❖ Elaborar cheques para pagar declaraciones e impuestos de retención en la fuente, IVA con la ayuda de informes sistematizados, para estar a paz y salvo con las obligaciones tributarias.</li> </ul>	
Principales relaciones	Internas	Externas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Jefe de contabilidad</li> <li>❖ Asistente contable 1</li> <li>❖ Asistente contable 2</li> <li>❖ Jefe de Operaciones</li> <li>❖ Jefe de Sistemas</li> <li>❖ Jefe de Recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Proveedores</li> <li>❖ Público en general.</li> </ul>
Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Esfuerzo físico normal en el desarrollo del trabajo.</li> <li>❖ Habilidad manual alta.</li> <li>❖ Toma de decisiones para resolver pequeños problemas.</li> <li>❖ Trabajo de cuidado, se requiere para evitar equivocaciones.</li> <li>❖ Máxima responsabilidad sobre información confidencial, montos de dinero y documentos.</li> <li>❖ Responsabilidad general sobre las operaciones contables de la agencia.</li> </ul>	

## Perfil del cargo Asistente contable 2

<b>Área:</b> Departamento Administrativo <b>Cargo:</b> DA-AC03 Asistente contable 2	
Información del cargo	
Misión del cargo	Asistir al jefe contable en el control y contabilización de los diferentes operaciones dentro del área contable.
Departamento	Departamento de contabilidad.
Jefe inmediato	Jefe de contabilidad
Número personas en el cargo	cero.
Subordinados	ninguno
Horario	No especificado.
Perfil Ocupacional	
Educación	<b>Título:</b> 4 Semestres de Contabilidad, Auditoria o afines
	<b>Especialización:</b> Contabilidad y auditoría o afines.
Conocimientos y habilidades técnicas	❖ Controlar el manejo contable de la agencia, así como en las actividades delegadas por el gerente general.
Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Autocontrol</li> <li>❖ Capacidad de aprendizaje</li> <li>❖ Espíritu de Empresa</li> <li>❖ Iniciativa</li> <li>❖ Tolerancia a la presión</li> <li>❖ Trabajo en equipo</li> </ul>
Experiencia	❖ 2 años en cargos similares.
Perfil de cargo	
Descripción de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Elaboración y registro de comprobantes de ingresos con la ayuda del software contable.</li> <li>❖ Elaboración y registro de facturas de compra-venta.</li> <li>❖ Liquidar y contabilizar nóminas de colaboradores cumpliendo con todas las disposiciones laborales vigentes con sus respectivas provisiones de ley que permita visualizar razonablemente la carga prestacional de la empresa.</li> <li>❖ Realizar y contabilizarlas conciliaciones bancarias mensuales</li> </ul>

	<p>de todas y cada una de las cuentas para tener racionalizados los saldos de las cuentas de bancos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Realizar las diferentes causaciones y registro a qué lugar en las diferentes transacciones financieras de la empresa con el fin de tener un informe detallado de las obligaciones y deberes como de bienes y derechos de la organización aplicando las leyes y normas contables vigentes.</li> <li>❖ Elaborar cheques para pagar declaraciones e impuestos de retención en la fuente, IVA con la ayuda de informes sistematizados, para estar a paz y salvo con las obligaciones tributarias.</li> </ul>	
Principales relaciones	Internas	Externas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Jefe de contabilidad</li> <li>❖ Asistente contable 1</li> <li>❖ Asistente contable 2</li> <li>❖ Jefe de Operaciones</li> <li>❖ Jefe de Sistemas</li> <li>❖ Jefe de Recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Proveedores</li> <li>❖ Público en general.</li> </ul>
Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Esfuerzo físico normal en el desarrollo del trabajo.</li> <li>❖ Habilidad manual alta.</li> <li>❖ Toma de decisiones para resolver pequeños problemas.</li> <li>❖ Trabajo de cuidado, se requiere para evitar equivocaciones.</li> <li>❖ Máxima responsabilidad sobre información confidencial, montos de dinero y documentos.</li> <li>❖ Responsabilidad general sobre las operaciones contables de la agencia.</li> </ul>	

## Perfil del Programador 1

<b>Área:</b> Departamento de sistemas <b>Cargo:</b> DS-PG-03 Programador 1	
<b>Información del cargo</b>	
Misión del cargo	Desarrollar aplicaciones de computación analizando requerimientos de información, diseñando soluciones lógicas, usando herramientas computacionales adecuadas, a fin de satisfacer los requerimientos del cliente.
Departamento	Departamento de Sistemas.
Jefe inmediato	Jefe de Sistemas
Número personas en el cargo	Uno.
Subordinados	ninguno
Horario	No especificado.
<b>Perfil Ocupacional</b>	
Educación	<b>Título:</b> Tercer nivel, o Tecnología en Sistemas
	<b>Especialización:</b> Sistemas
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ MS Office Avanzado</li> <li>❖ Base de datos</li> <li>❖ MS Project</li> <li>❖ Lenguajes de programación .NET y SQL</li> <li>❖ Sistemas Operativos</li> </ul>
Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Autoformación – Autoaprendizaje</li> <li>❖ Empoderamiento</li> <li>❖ Iniciativa</li> <li>❖ Integridad</li> <li>❖ Liderazgo</li> <li>❖ Orientación a los resultados</li> <li>❖ Orientación al cliente</li> <li>❖ Responsabilidad</li> <li>❖ Trabajo en equipo.</li> </ul>
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 5 años en cargos similares.</li> </ul>
<b>Perfil de cargo</b>	
Descripción de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Determina normas y procedimientos del uso de HW y SW.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Propone, elabora e implanta nuevos sistemas necesarios en la agencia.</li> <li>❖ Supervisa y revisa la elaboración de proyectos de organización, métodos y procedimientos, organigramas estructurales, funcionales y de niveles jerárquicos.</li> <li>❖ Realiza flujogramas de procesos, normas y procedimientos de Sistemas.</li> <li>❖ Coordina y supervisa la elaboración de manuales, instructivos y formularios para HW y SW.</li> <li>❖ Mantener al día las copias de seguridad y la seguridad de la información en la agencia.</li> <li>❖ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</li> <li>❖ Supervisa el trabajo del personal a su cargo.</li> <li>❖ Soporte técnico a las diferentes áreas</li> <li>❖ Capacita a los técnicos.</li> </ul>	
Principales relaciones	Internas	Externas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Jefe de Sistemas</li> <li>❖ Jefe de contabilidad</li> <li>❖ Jefe de Operaciones</li> <li>❖ Jefe de Recursos humanos</li> <li>❖ Programador uno</li> <li>❖ Programador dos</li> <li>❖ Técnico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ N/A</li> </ul>
Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Esfuerzo físico normal en el desarrollo del trabajo.</li> <li>❖ Habilidad manual alta.</li> <li>❖ Concentración mental y visual muy alta.</li> <li>❖ Toma de decisiones</li> <li>❖ Máxima responsabilidad sobre la información de la agencia.</li> </ul>	

## Perfil del Programador 2

<b>Área:</b> Departamento de sistemas <b>Cargo:</b> DS-PG-04 Programador 2	
Información del cargo	
Misión del cargo	Desarrollar aplicaciones de computación analizando requerimientos de información, diseñando soluciones lógicas, usando herramientas computacionales adecuadas, a fin de satisfacer los requerimientos del cliente.
Departamento	Departamento de Sistemas.
Jefe inmediato	Jefe de Sistemas
Número personas en el cargo	Uno.
Subordinados	ninguno
Horario	No especificado.
Perfil Ocupacional	
Educación	<b>Título:</b> Tercer nivel, o Tecnología en Sistemas
	<b>Especialización:</b> Sistemas
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ MS Office Avanzado</li> <li>❖ Base de datos</li> <li>❖ MS Project</li> <li>❖ Lenguajes de programación .NET y SQL</li> <li>❖ Sistemas Operativos</li> </ul>
Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Autoformación – Autoaprendizaje</li> <li>❖ Empoderamiento</li> <li>❖ Iniciativa</li> <li>❖ Integridad</li> <li>❖ Liderazgo</li> <li>❖ Orientación a los resultados</li> <li>❖ Orientación al cliente</li> <li>❖ Responsabilidad</li> <li>❖ Trabajo en equipo.</li> </ul>
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 5 años en cargos similares.</li> </ul>
Perfil de cargo	
Descripción de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Determina normas y procedimientos del uso de HW y SW.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Propone, elabora e implanta nuevos sistemas necesarios en la agencia.</li> <li>❖ Supervisa y revisa la elaboración de proyectos de organización, métodos y procedimientos, organigramas estructurales, funcionales y de niveles jerárquicos.</li> <li>❖ Realiza flujogramas de procesos, normas y procedimientos de Sistemas.</li> <li>❖ Coordina y supervisa la elaboración de manuales, instructivos y formularios para HW y SW.</li> <li>❖ Mantener al día las copias de seguridad y la seguridad de la información en la agencia.</li> <li>❖ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</li> <li>❖ Supervisa el trabajo del personal a su cargo.</li> <li>❖ Soporte técnico a las diferentes áreas</li> <li>❖ Capacita a los técnicos.</li> </ul>	
Principales relaciones	Internas	Externas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Jefe de Sistemas</li> <li>❖ Jefe de contabilidad</li> <li>❖ Jefe de Operaciones</li> <li>❖ Jefe de Recursos humanos</li> <li>❖ Programador uno</li> <li>❖ Programador dos</li> <li>❖ Técnico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ N/A</li> </ul>
Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Esfuerzo físico normal en el desarrollo del trabajo.</li> <li>❖ Habilidad manual alta.</li> <li>❖ Concentración mental y visual muy alta.</li> <li>❖ Toma de decisiones</li> <li>❖ Máxima responsabilidad sobre la información de la agencia.</li> </ul>	

## Perfil del Técnico

<b>Área:</b> Departamento de sistemas <b>Cargo:</b> DS-TC-01 Técnico	
<b>Información del cargo</b>	
Misión del cargo	Participar con el soporte interno y externo de manera ágil, rápida y oportuna.
Departamento	Departamento de Sistemas.
Jefe inmediato	Jefe de Sistemas
Número personas en el cargo	Uno.
Subordinados	ninguno
Horario	No especificado.
<b>Perfil Ocupacional</b>	
Educación	<b>Título:</b> Tecnología en Sistemas
	<b>Especialización:</b> Sistemas
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Reparación y mantenimiento de Hardware y Software.</li> <li>❖ MS Office</li> <li>❖ Sistemas Operativos</li> </ul>
Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Autoformación – Autoaprendizaje</li> <li>❖ Empoderamiento</li> <li>❖ Iniciativa</li> <li>❖ Integridad</li> <li>❖ Liderazgo</li> <li>❖ Orientación a los resultados</li> <li>❖ Orientación al cliente</li> <li>❖ Responsabilidad</li> <li>❖ Trabajo en equipo.</li> </ul>
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 5 años en cargos similares.</li> </ul>
<b>Perfil de cargo</b>	
Descripción de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Turnos de soporte técnico</li> <li>❖ Revisar el funcionamiento adecuado de los sistemas del cliente interno y externo</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Soporte técnico</li> <li>❖ Seguimiento sobre solución de problemas de clientes</li> <li>❖ Rediseño y mantenimiento del sistema.</li> <li>❖ Capacitación al personal sobre manejo del sistema utilizado en la agencia.</li> </ul>	
Principales relaciones	Internas	Externas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Jefe de Sistemas</li> <li>❖ Jefe de contabilidad</li> <li>❖ Jefe de Operaciones</li> <li>❖ Jefe de Recursos humanos</li> <li>❖ Programador uno</li> <li>❖ Programador dos</li> <li>❖ Técnico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ N/A</li> </ul>
Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Esfuerzo físico normal en el desarrollo del trabajo.</li> <li>❖ Habilidad manual alta.</li> <li>❖ Concentración mental y visual muy alta.</li> <li>❖ Toma de decisiones</li> <li>❖ Máxima responsabilidad sobre la información de la agencia.</li> </ul>	

## Perfil del Analista de recursos humanos 1

<p><b>Área:</b> Departamento de Recursos Humanos</p> <p><b>Cargo:</b> DRH-ARH-02 Analista de Recursos Humanos 1</p>	
<b>Información del cargo</b>	
Misión del cargo	Controlar y ejecutar las actividades relacionadas con la administración de personas y nóminas de la agencia de viajes.
Departamento	Departamento de Recursos Humanos.
Jefe inmediato	Jefe de Recursos Humanos
Número personas en el cargo	Uno.
Subordinados	Ninguno
Horario	No especificado.
<b>Perfil Ocupacional</b>	
Educación	<b>Título:</b> Tercer nivel,
	<b>Especialización:</b> Administración de Empresas mención en Recursos Humanos.
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ MS Office Avanzado</li> <li>❖ Legislación Laboral vigente</li> <li>❖ Manejo de nómina</li> <li>❖ Conocimiento de competencias.</li> </ul>
Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Autoformación – Autoaprendizaje</li> <li>❖ Empoderamiento</li> <li>❖ Iniciativa</li> <li>❖ Integridad</li> <li>❖ Liderazgo</li> <li>❖ Orientación a los resultados</li> <li>❖ Orientación al cliente</li> <li>❖ Responsabilidad</li> <li>❖ Trabajo en equipo.</li> </ul>
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 2 años en cargos similares.</li> </ul>
<b>Perfil de cargo</b>	
Descripción de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Controlar y ejecutar las actividades relacionadas con la con la elaboración de contratos.</li> <li>❖ Ejecutar las actividades de administración de personal.</li> <li>❖ Controlar el cumplimiento de la normatividad laboral</li> <li>❖ Revisar el cumplimiento de las obligaciones laborales de los</li> </ul>

	colaboradores ❖ Realizar el mantenimiento de la base de datos de los candidatos ❖ Realizar las actividades del Ministerio de Relaciones Laborales.	
Principales relaciones	Internas	Externas
	❖ Jefe de Sistemas ❖ Jefe de contabilidad ❖ Jefe de Operaciones ❖ Jefe de Recursos humanos ❖	❖ N/A
Otras características del cargo	❖ Esfuerzo físico normal en el desarrollo del trabajo. ❖ Habilidad manual alta. ❖ Concentración mental y visual muy alta. ❖ Toma de decisiones ❖ Máxima responsabilidad sobre la información de la agencia.	

## Perfil del Analista de recursos humanos 2

**Área:** Departamento de Recursos Humanos  
**Cargo:** DRH-ARH-03 Analista de Recursos Humanos 2

### Información del cargo

Misión del cargo	Controlar y ejecutar las actividades relacionadas con la administración de personas y nóminas de la agencia de viajes.
Departamento	Departamento de Recursos Humanos.
Jefe inmediato	Jefe de Recursos Humanos
Número personas en el cargo	Uno.
Subordinados	Ninguno
Horario	No especificado.

### Perfil Ocupacional

Educación	<b>Título:</b> Tercer nivel,
	<b>Especialización:</b> Administración de Empresas mención en Recursos Humanos.
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ MS Office Avanzado</li> <li>❖ Legislación Laboral vigente</li> <li>❖ Manejo de nómina</li> <li>❖ Conocimiento de competencias.</li> </ul>
Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Autoformación – Autoaprendizaje</li> <li>❖ Empoderamiento</li> <li>❖ Iniciativa</li> <li>❖ Integridad</li> <li>❖ Liderazgo</li> <li>❖ Orientación a los resultados</li> <li>❖ Orientación al cliente</li> <li>❖ Responsabilidad</li> <li>❖ Trabajo en equipo.</li> </ul>
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 2 años en cargos similares.</li> </ul>

### Perfil de cargo

Descripción de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Controlar y ejecutar las actividades relacionadas con la con la elaboración de contratos.</li> </ul>
----------------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ejecutar las actividades de administración de personal.</li> <li>❖ Controlar el cumplimiento de la normatividad laboral</li> <li>❖ Revisar el cumplimiento de las obligaciones laborales de los colaboradores</li> <li>❖ Realizar el mantenimiento de la base de datos de los candidatos</li> <li>❖ Realizar las actividades del Ministerio de Relaciones Laborales.</li> </ul>	
Principales relaciones	Internas	Externas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Jefe de Sistemas</li> <li>❖ Jefe de contabilidad</li> <li>❖ Jefe de Operaciones</li> <li>❖ Jefe de Recursos humanos</li> <li>❖</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ N/A</li> </ul>
Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Esfuerzo físico normal en el desarrollo del trabajo.</li> <li>❖ Habilidad manual alta.</li> <li>❖ Concentración mental y visual muy alta.</li> <li>❖ Toma de decisiones</li> <li>❖ Máxima responsabilidad sobre la información de la agencia.</li> </ul>	

## Anexo No. 3; Diccionario

### Diccionario de competencias

El Diccionario de Competencias es un documento interno para cada empresa, en la que se define las competencias y niveles de acuerdo a la estrategia de la empresa.

El siguiente diccionario corresponde a una guía que sirve de orientación al momento de elegir y definir las competencias necesarias para cualquier proceso de selección.

Se ha clasificado las competencias en los siguientes grupos de trabajo:

Grupo	Descripción
Generales	Competencias básicas
Grupos Directivos	Competencias asociadas a Jefaturas, Dirección y Gerencias
Grupos Intermedios	Competencias mandos intermedios
Grupos Iniciales	Competencias para puestos de menor especialización

Dentro de este Diccionario la competencia será identificada con la siguiente estructura.

Competencia	Nombre de cada competencia
Definición	Explicación general de la competencia
Niveles	Comportamientos asociados Nivel A, Nivel B, Nivel C y Nivel D.

En las categorías se detalla cuatro niveles que indican un diferente nivel de desarrollo.

Nivel A	Nivel máximo de dicha competencia
Nivel B	Nivel alto de desarrollo
Nivel C	Buen nivel en el desarrollo de la competencia
Nivel D	No se detecta buen desarrollo de la competencia

Entre los Grupos Directivos, Intermedios e Iniciales se solicita un desarrollo de competencias de Nivel A o B, para los Grupos intermedios se solicita un nivel B o C y en los Grupos Iniciales un grado C o D.

COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS NIVELES DIRECTIVOS	COMPETENCIAS NIVELES INTERMEDIOS	COMPETENCIAS NIVELES INICIALES
Adaptación al cambio	Autoformación – Autoaprendizaje	Adaptación al cambio	Autocontrol
Autocontrol	Empoderamiento	Autocontrol	Capacidad de aprendizaje
Capacidad de aprendizaje	Iniciativa	Autoformación – Autoaprendizaje	Espíritu de Empresa
Comunicación	Integridad	Calidad del trabajo	Iniciativa
Compromiso	Liderazgo	Cooperación	Tolerancia a la presión
Creatividad e Innovación	Orientación a los resultados	Comunicación	Trabajo en equipo
Ética Profesional	Orientación al cliente	Desarrollo de personas	
Liderazgo	Responsabilidad	Empoderamiento	
Negociación	Trabajo en equipo	Innovación	
Orientación al cliente		Liderazgo	
Responsabilidad		Negociación	
Tolerancia a la presión		Orientación a los resultados	
Toma de decisiones		Orientación al cliente	
Trabajo en equipo		Trabajo en equipo	

### Adaptación al cambio

#### Definición:

Capacidad para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva enfrentándose con adaptabilidad y decisión ante situaciones nuevas.

#### Niveles

##### A

Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo, como respuesta a los cambios del entorno. Evalúa de manera sistemática su entorno prestando especial atención a los cambios que pudieran presuntar.

**B**

Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Continuamente revisa y evalúa el impacto positivo y/o negativo de las acciones aprendidas para agregar valor.

**C**

Evalúa y observa la situación con objetividad y es capaz de dar validez del punto de vista de otros, usa dicha información de manera selectiva para moldear su forma de actuar. Analiza situaciones pasadas para modificar su actuar ante situaciones nuevas que se presenten.

**D**

Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su conducta.

### **Autocontrol**

#### **Definición:**

Capacidad de mantener las emociones controladas, evitando reacciones negativas ante hostilidades, provocaciones y contrapuntos de otros o cuando se trabaja en condiciones no favorables como el estrés.

#### **Niveles:**

**A**

Maneja sus emociones de manera positiva. Elude manifestaciones de las emociones fuertes o de estrés permanente; continua trabajando positivamente y reacciona de manera constructiva a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.

**B**

Actúa con serenidad. A pesar de sentir enfadado y frustración en alto grado, continúa actuando y trabajando con calma. Desecha aquellas acciones que le producen contrariedad y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar.

**C**

Tiene control de sus emociones. A pesar de sentir impulso de hacer algo inapropiado, se resiste a la tentación. Si bien siente emociones fuertes, las consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.

**D**

No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.

### **Capacidad de aprendizaje**

#### **Definición:**

Capacidad para autoevaluar las necesidades de conocimiento teórico o práctico tomando las medidas necesarias para adquirirlo y ponerlo en práctica, manteniendo una actitud pro positiva y abierta al aprendizaje a lo largo de la vida profesional.

#### **Niveles:**

**A**

Posee una gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos modelos cognitivos y nuevas esquemas de asimilar la realidad. Se convierte en un referente por su actuación y disposición para el aprendizaje, siempre está sobre el promedio.

**B**

Tiene muy buena capacidad para adquirir conocimiento, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Sabe asimilar el aprendizaje que las personas con mayor experiencia y conocimiento le brindan.

**C**

Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.

**D**

Tiene poca capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.

## **Comunicación**

### **Definición:**

Capacidad para transmitir de forma voluntaria ideas, información y opiniones de forma clara y concisa, ya sea por escrito u oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.

### **Niveles:**

**A**

Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por sus compañeros acontecimientos e ideas. Tiene sensibilidad y presta atención ante las inquietudes de otra gente.

**B**

Demuestra seguridad para dar opiniones con claridad y precisión. Promueve el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista del resto de personas.

**C**

Sabe escuchar y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.

**D**

Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No presta interés por conocer el punto de vista o los intereses de los demás.

## Compromiso

### Definición:

Identificación con los objetivos, valores y la estrategia de la Organización. Una persona comprometida es aquella que cumple con sus obligaciones dando un poco más de lo solicitado, al grado de asombrar al resto. Labor esencial para coordinar acciones con otros. Es la base para producir cualquier tipo de cambio dentro de la organización. Comprende todo aquello que permite crear nuevos comportamientos en la manera de hacer y de pensar sobre la forma de lograr que nuestros compromisos sean consistentes con esa nueva realidad que queremos crear.

### Niveles:

#### A

Se compromete y articula las directrices recibidas transmitiendo a las otras personas, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.

#### B

Articula adecuadamente las directrices recibidas, fija objetivos de alto desempeño y rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.

#### C

Sabe escuchar y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.

#### D

Casi nunca demuestra algún apoyo a las directrices recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.

## **Creatividad e innovación**

### **Definición:**

Capacidad para aportar nuevas ideas que permitan desarrollar mejoras en los productos o servicios de la organización así como en las actividades que se desempeñan durante el trabajo, con el fin de responder a las necesidades de evolución de la organización.

### **Niveles:**

#### **A**

Presenta soluciones, productos, ideas novedosas y originales, nuevas combinaciones de ideas existentes y/o creación de conocimiento e ideas innovadoras originales y únicas.

#### **B**

Presenta soluciones, productos e ideas que resuelven problemas o situaciones aplicando ideas nuevas o diferentes.

#### **C**

Aplica o recomienda soluciones, productos e ideas que resuelven problemas o situaciones utilizando su experiencia en otra similares. Soluciona u ofrece soluciones basándose en el conocimiento de otros.

#### **D**

Ante distintas situaciones, aplica o recomienda respuestas estándares o comunes para resolver problema o situaciones.

## Ética profesional

### Definición:

Capacidad para actuar orientándose en los principios y ética de la profesión en el día a día.

### Niveles:

**A**

Su comportamiento es gobernado por unos principios claros y enmarcados en la ética profesional. Esta actitud es reflejada en su vida cotidiana y laboral.

**B**

Su conducta laboral y personal es gobernada por comportamientos y principios deseables.

**C**

Intenta actuar en su vida profesional y cotidiana aplicando una serie de valores adecuados.

**D**

En la mayoría de su actividad laboral se guía por una serie de códigos y principios deseables.

## Liderazgo

### Definición:

Capacidad para motivar y dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, canalizando que afloren las capacidades y el potencial.

**Niveles:****A**

Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores y anticipando escenarios y comportamientos. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da retroalimentación.

**B**

El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.

**C**

Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

**D**

El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

**Negociación****Definición:**

Capacidad para argumentar de forma clara y coherente, conciliando posiciones diferentes para lograr acuerdos satisfactorios para todas las partes, con la finalidad de alcanzar los fines perseguidos.

**Niveles:****A**

Es reconocida por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamada por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías orientadas a preparar la estrategia de cada negociación.

**B**

Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.

**C**

Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de las demás personas.

**D**

Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandolo la negociación en las personas que la realizan.

### **Orientación al cliente**

#### **Definición:**

Capacidad para gestionar con eficiencia las necesidades de las empresas clientes actuales y potenciales

#### **Niveles:**

**A**

Se compromete a conocer adecuadamente las expectativas de las empresas clientes y garantizando que sean satisfechas; si siente satisfecho cuando ha cuando la empresa cliente ha cubierto sus expectativas siendo estas satisfechas, superadas y demuestra su entusiasmo.

**B**

Es el vocero de los intereses de la empresa cliente dentro de la organización. Busca la ejecución de acciones que se requieran en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.

**C**

Realiza seguimientos sobre las necesidades de las empresas cliente. Es especialmente servicial en los momentos críticos.

**D**

Da retroalimentación de las empresas clientes. Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos.

## **Responsabilidad**

### **Definición:**

Capacidad para comprometerse con las funciones y tareas, con la empresa, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras.

### **Niveles:**

**A**

Desempeña las tareas con dedicación y detalle, se compromete con el cumplimiento de los plazos como con la calidad requerida, buscado el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima del promedio esperado en su nivel o posición.

**B**

Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.

**C**

Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.

**D**

Cumple los plazos o alcanza la calidad pero rara vez ambas cosas.

### **Tolerancia a la presión**

#### **Definición:**

Capacidad para mostrar firmeza en situaciones tensas, adversas, cargas de trabajo extremas no comunes manteniendo el mismo nivel de calidad en el trabajo realizado.

#### **Niveles:**

**A**

Alcanza los objetivos propuestos a pesar de enfrentar situaciones de presión de tiempo, imprevistos, contradicción, oposición y divergencia. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

**B**

Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado/a por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

**C**

Alcanza los objetivos aunque esté presionado, su desempeño disminuye en situaciones de mucha exigencia.

**D**

Su desempeño se distorsiona en situaciones de mucha presión, ya sea por los tiempos o imprevistos de cualquier índole.

### **Toma de decisiones**

**Definición:**

Capacidad para la toma de decisiones necesarias para el cumplir los objetivos de forma ágil y proactiva, apoyada en la información disponible contrastándola e integrándola para garantizar la elección de la mejor así como la toma de ciertos riesgos en situaciones de incertidumbre

**Niveles:****A**

Gran capacidad para decidir de forma ágil y proactiva, seleccionando la mejor alternativa en base a la información que maneja y contrasta. No le cuesta asumir ciertos riesgos.

**B**

Se preocupa por informarse adecuadamente antes de tomar decisiones para elegir la mejor de las opciones y asumiendo el menor número de riesgos.

**C**

A menudo toma decisiones de forma ágil pero en ocasiones traba la toma de decisiones por el miedo a asumir ciertos riesgos.

**D**

Le cuesta tomar decisiones de forma rápida y eficaz porque le cuesta asumir ciertos riesgos.

**Trabajo en equipo****Definición:**

Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

## **Niveles:**

**A**

Promueve y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Consigue el compromiso y comprensión del grupo y denota superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.

**B**

Sabe integrar los diversos estilos y habilidades del grupo para optimizar el desempeño y el rendimiento. Ayuda al equipo a fijarse en los objetivos. Apoya y promueve el desarrollo de las actividades de todo el equipo.

**C**

Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos integrantes a involucrarse al equipo exponiendo su función y aporte.

**D**

Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.

## Autoformación – autoaprendizaje

### Definición:

Ampliar conocimientos inherentes a la especialización, ocupación o profesión, así como también conocer información actualizada sobre el ámbito profesional en el que se desempeña, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito. Capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

### Niveles:

#### A

Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.

#### B

Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.

#### C

Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.

## **D**

Mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales y libros para aumentar sus conocimientos básicos.

## **Empoderamiento**

### **Definición:**

Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad de los componentes del equipo para lograr una cohesión superior en la organización. Concierta adecuadamente situación, persona y tiempo. Deriva las consecuencias de los resultados con todas las personas involucradas. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

### **Niveles:**

## **A**

Establece objetivos claros de desempeño así como también asigna las correspondientes responsabilidades personales. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor agregado superior para la organización. Cumple la función de asesor confiable, compartiendo los resultados con todas las personas involucradas. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

**B**

Fija objetivos de desempeño asignado responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.

**C**

Fija objetivos y asigna responsabilidades en el equipo.

**D**

Tiene escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.

### **Iniciativa**

**Definición:**

Hace referencia a la capacidad permanente de adelantarse a las demás personas en sus acciones. Es la predisposición a actuar de forma proactiva. Implica marcar el accionar por medio de actividades concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

## **Niveles:**

### **A**

Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para las demás personas. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.

### **B**

Se anticipa y prepara para los acontecimientos futuros que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

### **C**

Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

### **D**

Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.

## Integridad

### Definición:

Hace referencia a actuar con probidad y rectitud. Es actuar en concordancia con lo que cada uno dice o considera importante. Implica comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.

### Niveles:

#### A

Trabaja acorde a sus principios y valores. Formula o actúa, según su nivel de obligación, abandonar un producto o servicio que aun siendo ventajoso para él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.

#### B

Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas aunque puedan molestar a un viejo amigo.

#### C

Reta a otras personas a actuar de acuerdo con sus valores y creencias. Es honesto en la relaciones con los/ clientes. Da a todas las personas un trato equitativo.

#### D

Es una persona abierta y honesta en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede expresárselos a otros.

## Orientación a los resultados

### Definición:

Es la capacidad de direccionar todos los esfuerzos a la consecución de lo esperado, actuando con celeridad y sentido de urgencia ante decisiones de impacto necesarias para superar a la competencia, cumplir con las necesidades cliente o para mejorar la organización. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas retadoras que van más allá de los estándares, superando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

### Niveles:

#### A

Siempre va a la vanguardia en el camino de los objetivos fijados, preocupado por la estrategia global de la organización. Se preocupa no solo por sus resultados, sino que también por el resto de áreas. Aporta soluciones a problemas complejos y en escenarios con alto grado de incertidumbre, aporta soluciones de gran valor agregado hacia la organización.

#### B

Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.

#### C

Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.

**D**

Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan.

## **Calidad de trabajo**

### **Definición:**

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener vastos conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Gozar de la capacidad de comprender las particularidades de los aspectos complejos para poder transformarlos en soluciones listas y realizables para la organización y resto de personas involucradas.

### **Niveles:**

**A**

Anticipa y proyecta nuevas concepciones para realizar el trabajo y conlleva su promoción exitosa dentro de la organización y con los clientes. Es reconocido por brindar servicios, consejos y asesoramiento de alta calidad.

**B**

Cuestiona y presenta formas para mejorar los procedimientos existentes y las concepciones actuales de trabajo, obtiene apoyo para estos cambios y conduce su exitosa puesta en marcha. Utiliza metodologías internacionales para agregar valor a la práctica.

**C**

Puede explicar y demostrar el valor de las metodologías a los demás, fomentando el valor de su uso adecuado.

**D**

Se asegura de que su trabajo se relacione con los procesos de funcionamiento de la organización.

### **Cooperación**

#### **Definición:**

Capacidad de poder balancear sus propias prioridades con las metas y el compromiso del grupo, poder compartir el liderazgo y apoyar a otras personas, habilidad de presentar ideas y escuchar las ideas de otras personas, de construir alianzas tácticas y sostenibles.

#### **Niveles:**

**A**

Cumple con sus tareas sin dejar de lado los intereses propios o de otras áreas. Es un referente de confianza en todos los niveles. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, esto realza su permanente colaboración.

**B**

Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.

**C**

Comprende la necesidad de que todas las personas colaboren unas con otras para la mejor consecución de los objetivos generales.

**D**

Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.

## **Desarrollo de personas**

### **Definición:**

Ayudar a que las personas crezcan profesional y personalmente: implica un empoderamiento constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás analizando sus necesidades y de la organización. No implica el enviar a las personas a que se capaciten, sino un seguimiento post en busca del desarrollo verdadero que se capitaliza.

### **Niveles:**

**A**

Da retroalimentación para que los colaboradores sepan qué están haciendo lo correcto y su impacto dentro de la organización. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.

**B**

Para facilitar el aprendizaje, da a conocer el cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.

**C**

Dedica tiempo para explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos; Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar.

**D**

Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.

## **Innovación**

### **Definición:**

Es la capacidad para proponer y desarrollar las cosas de otra manera partiendo de situaciones únicas. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto en beneficio de la organización, los clientes o la población.

### **Niveles:**

**A**

Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos de la empresa cliente, que ni la propia organización ni otras personas habían presentado antes.

**B**

Presenta soluciones a problemas o situaciones de las empresas clientes que la entidad no había ofrecido nunca.

**C**

Aplica/recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.

**D**

Aplica/recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas/situaciones similares a los presentados en su área.

## **Espíritu de empresa**

### **Definición:**

Capacidad de transformar las ideas en acciones, habilidad para la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos, así como habilidad para planificar y gestionar proyectos con el fin de alcanzar objetivos.

### **Niveles:**

**A**

Capacidad para convertir las ideas en hechos y para ejecutar los proyectos. Para ello organiza, planifica los recursos y controla los riesgos con el fin de conseguir sus objetivos.

**B**

Gran habilidad para identificar una oportunidad y organizar los recursos necesarios para ponerla en marcha.

**C**

Muestra cierta habilidad en la aplicación y transformación de las ideas en acciones organizando para ello los recursos disponibles.

**D**

Es capaz de planificar y organizar los recursos pero le cuesta llevar a cabo las ideas y asumir riesgos.

#### Anexo No. 4 Requerimiento del vacante

	<b>Requerimiento de la vacante</b>	<b>Fecha</b>	<b>2014-08- 10</b>
<p>Estimado Gerente general</p> <p>Como es de su conocimiento, se encuentra vacante el puesto de <b>Jefe de Recursos Humanos</b>, por lo que solicito se proceda a la contratación de una persona para este puesto, a la brevedad posible.</p> <p>Atentamente:</p> <p>Gabriela P.</p>			

#### Formulario de requisición

	<b>Requisición de personal</b>	<b>Fecha de la solicitud</b> D/M/A
<b>Cargo requerido</b>		Nro.
<b>Tipo de contrato:</b>		<b>Nº de cupos</b>
<b>Jornada laboral:</b>	Tiempo completo:..... Medio tiempo:.....	
<b>Motivo requisición:</b>	Nuevo cargo:..... Reemplazo:..... Tipo de reemplazo:....	
<b>Reemplaza a:</b>		
<b>Fecha de inicio de labores:</b>		
<b>Observaciones:</b>	..... .....	
<b>Requisición solicitada por:</b>	<b>Requisición aprobada por.</b>	<b>Aprobada y revisada por:</b>
----- <b>Jefe de Área</b>	----- <b>Jefe Talento Humano</b>	----- <b>Director Administrativo</b> <b>Recibido: D/M/A</b>



Tecnólogo:	Establecimiento:	Años aprobados:	Título obtenido:
Superior:	Establecimiento:	Años de estudio:	Título obtenido:
Post grados:	Establecimiento:	Años de estudio:	Título obtenido:
Diplomados:	Establecimiento:	Años de estudio:	Título obtenido:
Maestrías:	Establecimiento:	Años de estudio:	Título obtenido:

¿Que estudios realiza actualmente?	Área Académica:	Establecimiento:	Años aprobados:
------------------------------------	-----------------	------------------	-----------------

**3. Conocimientos adicionales**

Computación:	Nivel de conocimiento		
	Alto	Medio	Bajo

Especifique el programa que conoce y maneja:

**Idiomas:**

Inglés	Nivel de Conocimiento		
	Escribe	Lee	Habla
Otro Idioma:	Escribe	Lee	Habla

**4. Experiencia laboral:** Mencione los dos últimos empleos que ha desempeñado comenzando por el último, si Ud., no ha trabajado señale en la sección **observaciones**.

Nombre de la Empresa:		Dirección y teléfono:	
Cargo Desempeñado:		Motivo de salida:	
Fecha de Ingreso:	Fecha de Salida:	Sueldo Final:	
Nombre del Jefe Inmediato:	Departamento:	Funciones realizadas:	
Nombre de la empresa:		Dirección y teléfono:	
Cargo Desempeñado:		Motivo de salida:	
Fecha de Ingreso:	Fecha de salida:	Sueldo Final:	
Nombre del Jefe Inmediato:	Departamento:	Funciones realizadas:	

Observaciones:  
 .....  
 .....

**Perfil Personal**  
Reservado para Recursos Humanos

**Aspecto personal:**

Despreocupado	Descuidado	Correcto	Impecable
<b>Modales / trato</b>			
Descortés	Parco	Muy buen trato	Excelente
<b>Contextura física</b>			
Robusta	Mediana	Delgada	Impecable

**Aspecto personal:**

Extrovertido	Comprensión lenta
Dinámico	Poco activo
Alto nivel de aspiraciones	Bajo nivel de aspiraciones
Comprensión rápida	Comprensión rápida

**Observaciones generales:**

.....

.....

.....

.....

## Anexo No.6; Anuncio o convocatoria

### Importante Agencia de Viajes en el país

Solicita un Jefe de Recursos Humanos

Requisitos:

**Sexo:** indefinido

**Edad:** 30-45 años

**Escolaridad:** Ingeniero en Administración de empresas de servicios de Recursos Humanos

**Deseable:** Maestría en carreras afines

Inglés avanzado 80%

**Experiencia:** Mínimo 5 años en el área

Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ MS Office Avanzado</li><li>❖ Legislación Laboral vigente</li><li>❖ Manejo de nómina</li><li>❖ Conocimiento de competencias.</li></ul>
Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Autoformación – Autoaprendizaje</li><li>❖ Empoderamiento</li><li>❖ Iniciativa</li><li>❖ Integridad</li><li>❖ Liderazgo</li><li>❖ Orientación a los resultados</li><li>❖ Orientación al cliente</li><li>❖ Responsabilidad</li><li>❖ Trabajo en equipo.</li></ul>

**Anexo No. 7; Resumen del candidato preseleccionado**



**RESUMEN DEL CANDIDATO PRESELECCIONADO**

<b>Datos Generales</b>		
Fecha de Elaboración:		
Nombre del Candidato:		
Area:		
Departamento:		
<p>Una vez realizadas las actividades del procedimiento de reclutamiento de personal para la vacante de....., se informa los resultados obtenidos por el candidato:</p>		
<b>Datos generales del Candidato:</b>	Nombre, edad, estado civil	
	Formación Académica	
	Experiencia Laboral	
	Habilidades	
	Aspiración Salarial	
	Disponibilidad de Vinculación	
Puntaje obtenido en la Entrevista Preliminar		
<b>CARACTERÍSTICAS DETECTADAS EN LAS PRUEBAS</b>		
<b>SOBRESALIENTES</b>		<b>ACEPTABLES</b>
<b>Observaciones:</b>		

## Anexo No. 8; Contrato de trabajo

### CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO

Comparecen, ante el señor Inspector del Trabajo, por una parte....., a través de su representante legal,..... (en caso de personas jurídicas); en su calidad de **EMPLEADOR** y por otra parte el señor \_\_\_\_\_ portador de la cédula de ciudadanía # \_\_\_\_\_ su calidad de **TRABAJADOR**. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de..... y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar un contrato de trabajo a PLAZO FIJO con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

El EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se las denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

#### PRIMERA. OBJETO DEL CONTRATO:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de .....(Nota explicativa: Un solo cargo Ejemplo: Mecánico, secretaria), revisados los antecedentes del(de la) señor(a)(ita) ....., éste(a) declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, el EMPLEADOR y el TRABAJADOR (a) proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

#### SEGUNDA.- JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS.-

El TRABAJADOR (a) se obliga y acepta, por su parte, a laborar ocho horas diarias por jornadas de trabajo, las máximas diarias y semanal desde las..... hasta las....., en conformidad con la Ley, en los horarios establecidos por el EMPLEADOR de acuerdo a sus necesidades y actividades. Así mismo, las Partes podrán convenir que, el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten y tan solo por orden escrita del EMPLEADOR.

(Nota: Especificar horario de acuerdo al Art. 47 del Código de Trabajo. Ejemplo: De lunes a Viernes de 08:00 a 17:00, con una hora de almuerzo, y de ser el caso citar el Art.49 del mismo cuerpo legal correspondiente a la jornada nocturna.

#### TERCERA.- REMUNERACIÓN.-

El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR (a) por la prestación de sus servicios la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma de..... DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD\$ ...,00).

El EMPLEADOR reconocerá también al TRABAJADOR las obligaciones sociales y los demás beneficios establecidos en la legislación ecuatoriana.

#### CUARTA.- DURACIÓN DEL CONTRATO:

El presente contrato tendrá una duración de \_\_\_\_\_ (Puede estipularse un plazo no inferior a un año ni superior a dos años). (Es facultativo estipular un periodo de prueba de hasta 90 días conforme lo establecido en el Art. 15 del Código de Trabajo).

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

#### QUINTA.- LUGAR DE TRABAJO.-

El TRABAJADOR (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en..... ( Dirección), en la ciudad de .....(Quito), provincia de ..... (Pichincha), para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

**SEXTA.- Obligaciones de los TRABAJADORES Y EMPLEADORES:**

En lo que respecta a las obligaciones, derecho y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato. Se consideran como faltas graves del trabajador, y por tanto suficientes para dar por terminadas la relación laboral.

**SEPTIMA. LEGISLACIÓN APLICABLE**

En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

**OCTAVA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-**

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo amistoso entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

**NOVENA.- SUSCRIPCIÓN.-**

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de..... el día \_\_\_ del mes de \_\_\_ del año \_\_\_\_\_

**EL EMPLEADORA**

**EL TRABAJADOR (a)  
C.C.**