



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**PROPUESTA DE UN PROCESO DE SELECCIÓN
DE PERSONAL PARA EL CARGO DE ATENCIÓN
AL CLIENTE DE LA EMPRESA AVILES WTS M&M
TRAVEL GROUP**

**Trabajo de titulación previo a la obtención
del grado en Ingeniero Comercial**

Autor:

Juan Fernando Lituma Avilés

Director:

Psic. María Isabel Arteaga Ortiz

Cuenca – Ecuador

2023

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mi madre Cecilia, quien me motivo cada día en mi proceso universitario y me enseña que la perseverancia con trabajo y esfuerzo siempre tiene su recompensa. A mis profesores, quienes me enseñaron a lo largo de mi formación académica con paciencia y brindando todo su apoyo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por mantenerme con salud y por guiarme por un camino correcto para alcanzar una nueva meta. A mi madre por toda su paciencia y el gran apoyo en este proceso y en el día a día. A la facultad de Ciencias de la Administración un agradecimiento sincero por permitirme concluir con mi carrera.

Índice de contenidos

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	v
RESUMEN.....	vi
INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO 1.....	2
1. LA EMPRESA Y MARCO TEÓRICO.....	2
1.1 Administración del Talento Humano.....	2
1.2 Procesos de Talento Humano.....	3
1.3 Análisis y descripción de puestos.....	5
1.3.1 Concepto de puesto.....	5
1.3.2 Definición de análisis de puesto.....	5
1.3.3 Definición de descripción de puestos.....	10
1.4 Proceso de selección.....	11
1.5 Importancia del proceso de selección.....	12
CAPÍTULO 2	13
MANUAL DE FUNCIONES PARA EL CARGO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	13
2.1 Herramientas del manual de funciones.....	13
2.2 Levantamiento de información.....	22
2.3 Elaboración del manual de funciones para el cargo de atención al cliente.....	22
CAPÍTULO 3	30
PROCESO DE SELECCIÓN PARA EL CARGO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	30
3.1 Proceso de selección.....	30
3.2 Herramientas para el proceso de selección del cargo de atención al cliente.....	33
CONCLUSIONES.....	55
RECOMENDACIONES.....	56
BIBLIOGRAFÍA.....	57

Índice de figuras

Figura 1 Proceso de talento humano según Mondy.....	3
Figura 2 Factores para determinar en el análisis de puesto.....	6
Figura 3 Tipos de datos necesarios para el análisis de puesto.....	7
Figura 4 Modelo de cuestionario para análisis y descripción de puesto.....	9
Figura 5 Descripción del puesto.....	11
Figura 6 Organigrama del puesto.....	15

Índice de tablas

Tabla 1 Pasos del proceso de selección.....	31
Tabla 2 Proceso de selección y su significado.....	32

Resumen:

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo elaborar una propuesta para un proceso de selección de personal para el cargo de atención al cliente de la empresa AVILES WTS M&M TRAVEL GROUP, para lograr esto se utilizó una metodología con un enfoque cualitativo por medio de la metodología del autor Alfredo Paredes que ayudó a desarrollar el manual de funciones; para el proceso de selección se elaboró mediante los nueve pasos que planteo el autor Mondy, con el propósito que la empresa pueda utilizar este proceso tanto en el cargo de atención al cliente como para otros cargos, con el fin de contar con personal capacitado y eficiente que contribuya de manera positiva, generando beneficios y cumpliendo con las metas propuestas por la empresa.

Palabras claves: administración del talento humano, atención al cliente, empresa de turismo, manual de funciones, proceso de selección de personal, proceso de talento humano., talento humano.

Abstract:

This research aimed to develop a proposal for a personnel selection process for the customer service position at AVILES WTS M&M TRAVEL GROUP company. To achieve this, a qualitative approach was used through Alfredo Paredes' methodology, which helped to develop the job manual. The selection process was elaborated using the nine steps proposed by Mondy, with the purpose of enabling the company to utilize this process for both the customer service position and other positions. As a result, have trained and efficient personnel that contributes positively, generates benefits, and achieves the company's goals.

Keywords: Customer Service, Human Staff Process., Human Talent, Job Manual, Personnel Selection Process, Staff Management, Tourism Company.



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

INTRODUCCIÓN

La empresa de turismo, AVILES WTS M&M, que se dedica a brindar un servicio de manera personalizada con respecto a la planificación de viajes para los ciudadanos residentes en la ciudad de Cuenca, encontró una falencia que no cuenta con un departamento o persona especializada en recursos humanos, que ocasiona una contratación poca adecuada y con falta de técnica con respecto al personal para los diferentes cargos de la empresa, especialmente se ha obtenido resultados negativos en la contratación de personal para el cargo de atención al cliente, dado que aquí se tiene alta rotación de personal y pérdida de recursos como financieros. El objetivo de este trabajo de investigación es responder a la pregunta de cuál es el proceso de selección más adecuado para el cargo de atención al cliente de la empresa AVILES WTS M6M TRAVEL GROUP.

Este trabajo de estudio cuenta con tres capítulos: en el primer capítulo se encuentra la parte teórica donde se desarrollan temas como dotación del personal, proceso de selección, análisis y descripción del puesto, el cual nos ayudará a tener un mayor conocimiento él nos permitirá desarrollar el capítulo 2, que es el levantamiento del manual de funciones del cargo de atención al cliente y el capítulo 3 que es la propuesta del proceso de selección del personal basándose en el autor Mondy (2014).

CAPÍTULO 1

1. LA EMPRESA Y MARCO TEÓRICO

Introducción

Para comprender mejor la importancia del departamento de talento humano y sus funciones que desarrollan para apoyar y gestionar de manera adecuada al personal dentro de la empresa, se realiza este primer capítulo con temas que son significativos para la investigación como la administración del talento humano, desarrollo de recursos humanos, análisis y descripción de puestos que permita conocer los métodos y herramientas que mejor se adapten para la empresa en los siguientes capítulos de este trabajo.

1.1 Administración del Talento Humano

Se define a la administración del talento humano como: “una disciplina que se encarga de satisfacer los objetivos de la organización, para conseguir esto, se tiene que contar con una estructura organizativa y tener la colaboración de los empleados”. Las empresas tienen objetivos como el crecimiento, productividad, rentabilidad, etc., al igual que los empleados tienen objetivos como la estabilidad laboral, buena remuneración, seguridad en el trabajo, satisfacción en el trabajo. Es fundamental seleccionar a las personas que este alineados con los objetivos que la empresa desea alcanzar y también poder cumplir con los objetivos que tienen las personas con respecto a la empresa (Chávez, 2015).

Se considera que la gestión de talento humano o también denominado capital humano, es un conjunto en el que se integran todos los procesos de la organización que son diseñados para poder: atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores, es decir se pretende conseguir resultados positivos para la empresa con la ayuda de cada uno de los colaboradores que serán parte fundamental de una estrategia que permita contar con el desarrollo de los empleados, el enfoque humano y el logro de objetivos organizacionales (Perez, 2021).

Los autores Benavides & Quintanilla (2003) definen a la administración del talento humano como un pilar fundamental para las empresas en la actualidad, puesto que un número creciente de organizaciones observan ahora el conocimiento colectivo de sus empleados como una arma singular desde la cual la innovación puede emerger. Así se considera que la gestión de los recursos humanos puede conferir una ventaja competitiva para alcanzar mayores resultados.

Los autores Bohlander et al. (2018) mencionan que las empresas para competir lo hacen por medio de las personas, este hecho se basa en que para obtener éxito se alcanzará por medio

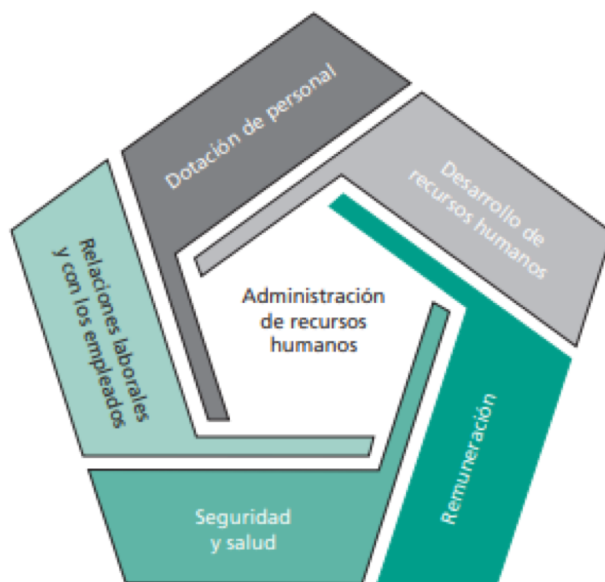
de la capacidad de poder administrar el talento humano o capital humano. Se entiende por capital humano como los conocimientos, habilidades, capacidades y demás atributos que tienen los empleados y que se percibe como valor económico para las empresas y esto afecta en el desempeño.

1.2 Procesos de Talento Humano

De acuerdo con el autor Mondy (2010) menciona cinco procesos básicos del talento humano, tal como se visualiza en la figura 1 y se desarrolla a continuación:

Figura 1

Proceso de talento humano según Mondy



Nota: Funciones de la administración de los recursos humanos.

Fuente extraído de Mondy (2010).

1. Desarrollo de recursos humanos

El autor define a este proceso como el pilar principal del proceso de talento humano es el desarrollo de recursos humanos que se enfoca en la capacitación y el desarrollo, de igual manera se orientan en la planeación de carrera y también en actividades como: el desarrollo, desarrollo organizacional, administración y evaluación de desempeño. A continuación, se explica cada uno los temas que se encuentran en el desarrollo de recursos humanos.

- La capacitación se define como las habilidades y conocimientos necesarios que la empresa ofrece a sus aprendices para que puedan desarrollarse en sus puestos actuales.

- El desarrollo “implica un aprendizaje que va más allá del puesto actual y tiene un enfoque es a un plazo más largo”.
- El desarrollo de la organización se entiende como la serie de intentos que son planeados y de manera sistemático que permite cambiar a la organización, que tiene el objetivo de ser más competitivo en el entorno.
- La planeación de carrera “es un proceso continuo a través del cual un individuo establece las metas de su profesión e identifican los medios para alcanzarlos”.
- La administración del desempeño son procesos que están enfocados a las metas, que tiene como objetivo ejecutar los procesos organizacionales que permitan aumentar “la productividad de los empleados, los equipos, de la organización”.
- La evaluación del desempeño se define como el sistema que se permite tener la revisión y evaluación con respecto al cumplimiento de las funciones del empleado individualmente o en equipo, se brinda la oportunidad a los empleados de poder aprovechar sus fortalezas y poder superar las debilidades, con el propósito de poder apoyar a los empleados a satisfacer sus necesidades y ser más productivos (Mondy, 2010).

2. Remuneración

Se entiende como la “recompensa que se otorga a los empleados a cambio de sus servicios”. El autor Mondy (2010) en este tema menciona que la remuneración puede ser solo una o se puede combinar con los diferentes tipos de remuneración que se puede dar a los empleados:

- Remuneración financiera directa: se entiende como los sueldos, salarios, comisiones y bonos.
- Remuneración financiera indirecta (beneficios): es el pago de vacaciones, permisos por enfermedad, días feriados y seguros médicos.
- Remuneración no financiera: son la satisfacción que tiene una persona como recompensa en trabajar en sí mismo o del entorno psicológico o físico que se puede encontrar en el trabajo.

3. Seguridad y salud

La seguridad se comprende como la protección que tiene los empleados para evitar que se lecciones por un accidente que se produce en el trabajo y la salud se define a que los empleados no tengan enfermedades físicas o emocionales.

4. Relaciones laborales y con los empleados

Las relaciones laborales y con los empleados se define como los sindicatos que puede formarse por los empleados, los cuales los representan dentro de la empresa, pero en la actualidad las empresas prefieren que dentro de su organización no existan.

5. Dotación de personal

La dotación de personal es un proceso en el que la organización controla el número de adecuado de empleados que tengan las habilidades necesarias para el puesto de trabajo que permita poder cumplir con los objetivos que tiene la empresa.

1.3 Análisis y descripción de puestos

A continuación se desarrolla el proceso de análisis y descriptivo de puestos ya que es una parte importante para el desarrollo de este proyecto de investigación y para el autor Mondy (2010) el análisis y descripción de puestos se encuentra en el proceso para organizar a las personas, dentro del modelado de trabajo es donde se encuentran la distribución de tareas, la estructura de puestos, el diseño organizacional, la relación de puestos, también se determinan si son fijos, permanentes, definidos, cerrados, individualizados o limitados. Mientras la estructura organizacional sea más flexible se podrán ser convertibles los puestos, se contaría con un equipos multidisciplinarios y autodirigidos en lugar de tener lugares permanentes y fijos.

1.3.1 Concepto de puesto

El puesto es la composición de todas las actividades que una persona debe realizar, el cual esta englobado de forma unificada y que de manera formal aparece en el organigrama de la empresa. La posición del puesto de trabajo permite definir el nivel jerárquico, las personas que están bajo su cargo y el departamento al cual permanece.

1.3.2 Definición de análisis de puesto

El autor Mondy (2010) manifiesta que el análisis de puesto es detallar de manera específica lo que tiene que tener la persona que va ocupar cierto puesto, es decir los conocimientos, habilidades y capacidades que se necesitan para poder desempeñar sus funciones de manera adecuada. El análisis de puesto se determina por medio de la descripción del puesto, debido que se tiene información de que hace, cuando, como y por qué lo hace. Este análisis tiene la importancia de buscar cuales son los requisitos físicos y mentales que la persona tiene que cumplir, responsabilidades que se tiene en el puesto y las condiciones para desempeñar en el trabajo. En la figura 2 se puede visualizar cada uno de los factores que están dentro de los requisitos mentales, físicos, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Figura 2

Factores para determinar en el análisis de puesto

Requisitos mentales	<ul style="list-style-type: none">• Instrucción necesaria• Experiencia anterior• Uniciativa• Aptitudes
Requisitos físicos	<ul style="list-style-type: none">• Esfuerzo físico• Concentración visual y mental• Destrezas y habilidades• Complexiín física
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Supervisar a las personas• Material, equipamiento o instrumentos• Dinero, títulos y documentos• Contactos internos y externos
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Ambiente físico de trabajo• Riesgo de accidentes

Nota: Factores específicos de análisis de puesto.

Fuente extraído de Mondy (2010).

El análisis de puesto, se encarga en estudiar e identificar los requisitos, responsabilidades y condiciones que se exigen en un puesto, con la finalidad de que se pueda desempeñar de manera adecuada (Chiavenato, 2007).

El análisis de puestos se lo realizar en tres ocasiones:

1. Al comienzo de la creación de la empresa es decir cuando es fundada y se debe realizar el análisis de puestos.
2. Por la creación de nuevos puestos.
3. Por los cambios que se pueden producir en los puestos debido a nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas.

Para realizar el análisis de puesto es importante recoger toda la información necesaria y amplia puesto que esto nos permitirá que se determinen las funciones esenciales del puesto, también el poder conocer las actividades laborales, el cómo orientar al empleado, las máquinas, herramientas, equipos y materiales que necesitara para poder desempeñarse de manera eficiente en su puesto, por medio de este proceso nos permite conocer las habilidades necesarias, al igual que determinar los elementos tangibles e intangibles que estén relacionados con el trabajo, los conocimientos necesarios, materiales procesados u los bienes fabricados o los servicios prestados. Se puede encontrar los estándares laborales y medir la cantidad de tiempo que se requerirá para una tarea. Con respecto al contexto del trabajo, se establece el programa de trabajo, los incentivos financieros y no financieros, condiciones físicas. Finalmente, por medio de este aná-

lisis se contempla requisitos personales como educación, capacitación y experiencia laborales, personalidad, habilidades (Mondy, 2010).

Figura 3

Tipos de datos necesarios para el análisis de puesto

Resumen de los tipos de datos que se recopilan a través de un análisis de puestos

1. Actividades laborales

Actividades y procesos del trabajo.
Registros de actividades (en video).
Procedimientos usados
Responsabilidad personal.

2. Actividades orientadas hacia el trabajador

Comportamientos humanos, como acciones físicas y comunicación en el trabajo.
Movimientos elementales para el análisis de métodos.
Requisitos personales del puesto, como gasto de energía.

3. Máquinas, herramientas, equipos y materiales usados.

4. Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.

Conocimientos que se emplearán o aplicarán (como en la contabilidad).
Materiales procesados.
Productos fabricados o servicios prestados.

5. Desempeño del puesto

Análisis de errores.
Normas de trabajo.
Mediciones del trabajo, como el tiempo empleado para realizar una tarea.
Contexto del puesto
Programa de trabajo
Incentivos financieros y no financieros
Condiciones físicas de trabajo
Contextos organizacionales y sociales

6. Requisitos personales para el puesto

Atributos individuales como personalidad.
Educación y capacitación requerida
Experiencia de laboral

Nota: Información sobre los datos necesarios para el desarrollo del análisis de puesto.

Fuente extraído de Mondy (2010).

1.3.5 Métodos de análisis de puesto

Generalmente el análisis de puestos se lo realiza de varias maneras, dependiendo de las necesidades que se pueden presentar en la empresa y la cual se aplica el análisis adecuado. El seleccionar un método dependerá de los objetivos que la organización desea utilizar la información que se obtendrá como para las evaluaciones de puestos, aumento de sueldo, los métodos de análisis de puesto más utilizados son:

- Entrevista
- Cuestionario
- Observación
- Registro del empleado
- Combinación de métodos

Entrevista

Es un método que es el más utilizado para reunir los datos del puesto, permite determinar las obligaciones y responsabilidades. Algunos de los ejemplos de las preguntas que se pueden hacer en las entrevistas son:

- Usted. ¿qué puesto tiene actualmente?
- ¿Qué actividades hace en él?
- ¿Cuándo lo hace: diaria, semanalmente o mensualmente?
- ¿Cómo lo hace?, ¿qué métodos y procesos emplea?
- ¿Por qué lo hace?, ¿cuáles son los objetivos y los resultados de su trabajo?
- ¿Cuáles son las principales obligaciones y responsabilidades?
- ¿En qué condiciones físicas trabaja usted?, ¿cuáles son las exigencias de salud y de seguridad?

Cuestionario

Se elaboran cuestionarios preelaborados que se pueden dar a los trabajadores para obtener información, estos cuestionarios son contestados por la persona que ocupa el puesto de trabajo y cuando es necesario lo responde el supervisor.

Figura 4

Modelo de cuestionario para análisis y descripción de puesto

Nombre:	Título de puesto
Departamento:	Superior inmediato
1. Resumen de obligaciones.- Describa con sus palabras lo que hace.	
2. Conocimiento profesional.- Qué conocimientos utiliza en su trabajo.	
3. Equipamientos.- Haga una lista de equipos o instrumentos que opera como parte de su trabajo, ejemplo: calculadora, computadora, motores, etc.	
4. Responsabilidades.- Haga una lista de responsabilidades por orden decreciente y porcentaje de tiempo que le dedica al mes.	
5. Contactos.- Haga una lista de contactos con otros departamentos o empresas; defina las obligaciones y responsabilidades que implica estos contactos internos y externos..	
6. Supervisión ejercida.- Su puesto tienes responsabilidades de supervisar a las personas, anote los puestos que están bajo su supervisión.	
7. Supervisión recibida.- ¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? Frecuente, a veces, rara vez, nunca.	
8. Decisiones.- Explique las decisiones que toma en el desempeño de su puesto.	
9. Condiciones de trabajo.- Describa las condiciones en que trabaja, como ruidos, temperaturas calientes o frías, trabajo externo, condiciones desagradables, etc.	
10. Requisitos para el puesto.- Indique los requisitos mínimos necesarios para el puesto. Conocimientos..... Experiencia..... Conocimientos específicos..... Habilidades.....	
11. Información adicional.- Describa a continuación toda la información adicional no incluida en los puntos anteriores.....	
12. Firma:..... Fecha:.....	

Nota: Cuestionario para el levantamiento de información de análisis y descripción del puesto.

Fuente extraído de Mondy (2010)

Observación

Este método consiste en observar lo que hace la personas en su puesto de trabajo, el cual permite obtener información, para desarrollar la observación se tiene que realizar una ficha de registro.

Registro del empleado

Para obtener información para el análisis de puesto se puede obtener mediante una recopilación de información en donde se pide ayuda a los empleados a que describan cuales son las actividades que realizan diariamente o una bitácora. Este método ayudará a que se reduzca el problema que se presenta, que los empleados tienden a exagerar la importancia.

Combinación de métodos

Para obtener una información amplia del análisis de puestos se tiene que combinar los métodos como, por ejemplo: se pueden utilizar cuestionarios, entrevistas y observación limitada para obtener información de puestos de oficina y administrativos, otro ejemplo para los puestos del área de producción se pueden utilizar los métodos de entrevistas complementadas y con observación.

1.3.3 Definición de descripción de puestos

Descripción de puestos de trabajo (DPT) es la posición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado del resultado del análisis de puestos de trabajo. Es, en definitiva, un inventario escrito de los principales hechos más significativos del puesto de sus deberes y responsabilidades (Carrasco, 2009).

Se define a la descripción del puesto de trabajo como el proceso en el que se plasma el análisis del puesto de trabajo, es decir es un documento que es estructurado y homogéneo que se realiza para todos los puestos que están en una organización donde se encuentra la información requerida (Enguidanos, 2017).

El autor Mondy (2010) define que describir un puesto de trabajo, trata de realizar preguntas para obtener información como que hace, como lo hace, en qué condiciones y por qué lo hace. Se entiende que la descripción de puestos es un retrato simple en el que se encuentra toda la información y sus principales responsabilidades que se tiene que tener en el puesto. Dentro de esta descripción se encuentran también las tareas, obligaciones y las responsabilidades, como se puede observar en la figura 4 se determina la información que se obtendrá de cada una de las preguntas para poder realizar la descripción del puesto.

Figura 5

Descripción del puesto

Contenidos del puesto	¿Qué se hace?	Tareas y actividades que se desempeñarán.
	¿Cuándo se hace?	Periodicidad: diaria, semanal, mensual, anual, esporádica.
	¿Como se hace?	Por medio de persona, máquinas y equipos, materiales, datos e información.
	¿Donde se hace?	Lugar y ambiente de trabajo.
	¿Por qué se hace?	Objetivos del puesto. Metas y resultados que se deben alcanzar.

Nota: Información que se recoge de las preguntas para el levantamiento de descripción de puesto.

Fuente extraído de Mondy 2010.

1.4 Proceso de selección

En la actualidad a diferencia del pasado, las empresas se preocupan por diseñar procesos adecuados que permita elegir al mejor candidato para que ocupe el puesto requerido, beneficiando a la organización de tener un empleado que desarrolle las actividades de manera eficiente y productiva.

Es un proceso que permite investigar los antecedentes de los candidatos que han aplicado a un empleo, esta actividad permite garantizar la contratación del candidato más adecuado. También se considera como un proceso en el cual la empresa puede elegir entre un listado de candidatos a la persona que mejor satisface las necesidades y que esté acorde con los criterios que son indispensables para ocupar el puesto, considerando las condiciones de mercado actuales (León, 2020).

López (2010) describe al proceso de selección, como el que está conformado de varios pasos, que inicia desde la necesidad de cubrir un puesto por razones de incremento, sustitución o renuncia de un trabajador, que pasa por un reclutamiento de candidatos que puede ser interno o externo, realización de pruebas, finalmente hasta llegar a la inducción. Los aspectos más importantes cuando se va a realizar el proceso de selección son:

- La redacción del anuncio: el anuncio del puesto de trabajo está conformado por el nombre y tipo de empresa, se describe el lugar de trabajo, los requisitos del puesto, remuneración, beneficios y medios en los cuales se va a recibir la carpeta del candidato o el lugar donde se tiene que presentar la hoja de vida.

- **Análisis del curriculum vitae:** se revisa que el curriculum vitae del postulante esté acorde con lo que se pide en la vacante, es decir se verifica con los requisitos que pide la empresa como la edad, sexo, educación, capacitaciones, experiencia y demás requisitos.
- **Entrevista:** se realiza la entrevista a los candidatos que cumplieron con los requisitos de la vacante, por lo general las empresas realizan entrevistas por competencias, las entrevistas se realizan para conocer sus competencias técnicas, experiencias, competencias profesionales y capacidades sociales.
- **Evaluación:** se realizan distintos tipos de evaluación a los postulantes que son pruebas psicológicas, assessment center, pruebas de conocimientos técnicos o habilidades específicas.
- **Escoger al mejor candidato:** de acuerdo con los resultados obtenidos de los diferentes pasos que realizaron, el departamento de talento humano, el jefe o superior del candidato, debe decidir a quién contratará, de acuerdo al desempeño que tuvo el postulante en el proceso.
- **Orientación:** una vez contratado al mejor candidato, se realiza las actividades de introducir al nuevo empleado en la empresa, es decir se realiza la inducción, capacitándolo y especificándole las funciones que realizará en su puesto de trabajo y socializando por medio de una presentación al nuevo empleado con sus compañeros de trabajo.
- **Evaluación y seguimiento del recién incorporado:** por parte del departamento de recursos humanos tiene que realizar el seguimiento y la evaluación del nuevo empleado, para determinar si se ha integrado de manera adecuada a la organización y también para verificar si está desempeñando de manera correcta sus funciones.

1.5 Importancia del proceso de selección

La selección se considera como el proceso en el que se elige a un individuo dentro de un grupo de solicitantes que mejor se pueda adaptar a un puesto de trabajo y a la organización, es importante realizar una buena selección del individuo, puesto que al realizar una apropiada selección se puede tener excelentes beneficios, lo que permite que este empleado este siempre en la nómina, pero si la empresa no selecciona de manera correcta al individuo, esto ocasiona que el empleado sea ineficiente por no poder adaptarse a su puesto de trabajo, ni mucho menos a la cultura organizacional y esto ocasionará que el empleado abandone su trabajo, ya sea de manera voluntaria o de otra forma. El desvincular a un empleado por una mala selección, provoca a la empresa costos altos, debido que remplazar al empleado cuesta 2,5 veces el sueldo de la persona (Mondy, 2010).

CAPÍTULO 2

2. MANUAL DE FUNCIONES PARA EL CARGO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Introducción

El desarrollo de este segundo capítulo, es la elaboración de un manual de funciones que está enfocado para el puesto de atención al cliente; esta herramienta servirá como una guía para la empresa AVILES WTS M&M TRAVEL, puesto que en este capítulo se encontrará la información detallada de todas las actividades que debe realizar el trabajador que ocupará este puesto.

2.1 Herramientas del manual de funciones

El manual de funciones está propuesto por una conjunción entre la metodología de metodología de Alfredo Paredes y con datos requeridos por la propia empresa, el cual contiene datos generales e información que es propia para el puesto, este cuestionario está estructurado por 12 secciones de la siguiente forma:

1. Identificación del cargo

La primera información que se recoge es el nombre del puesto que se refiere al puesto que está desempeñando en ese momento, nombre del ocupante del puesto se escribe los nombres completos de la persona que está en ese puesto, nombre del puesto superior inmediato se escribe el nombre de puesto de superioridad al cual está sujeto en el organigrama, nombre del superior inmediato se llena los nombres y apellidos del superior, departamento al que pertenece de acuerdo al organigrama se llena el nombre del departamento al que está sujeto este puesto de análisis, fecha de elaboración se escribe el mes y el año en el que se realiza este cuestionario .

Nombre del Puesto:	
Nombre del Ocupante del puesto:	
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	
Nombre del superior:	
Departamento al que pertenece inmediato:	
Fecha de elaboración:	

2. Misión del puesto

Se define la razón por lo cual existe el cargo dentro de la empresa, por ello se debe realizar la pregunta de ¿Para qué existe el puesto? Se define una vez que las actividades esenciales estén levantadas, puesto que estas actividades ayudaran a realizar la definición.

Misión del puesto

Para facilitar la definición de la misión del puesto, no es más que preguntar al dueño del puesto: ¿Para qué existe el puesto?

.....

.....

.....

.....

3. Dimensión

Se recoge información con respecto a aspectos económicos, materiales y donde esta jerárquicamente posesionado el puesto de trabajo. Se realiza la denominación del cargo y este debe ser igual a la identificación del cargo, se recoge información sobre el número de cargos subordinados, remuneración y materiales que se necesitan para desempeñarse en el cargo.

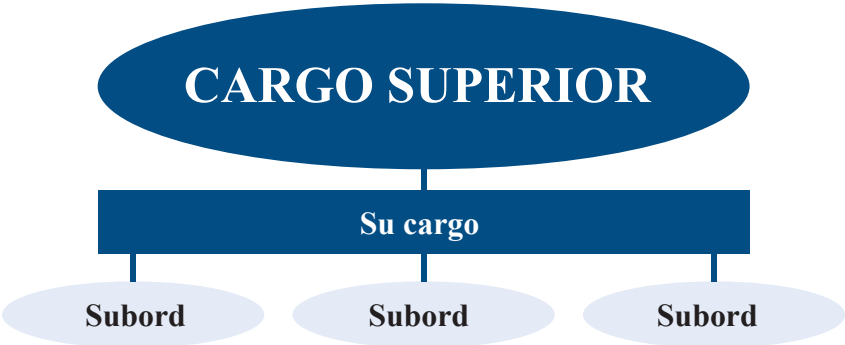
CARGO:	
No. SUBORDINADOS:	
DIMENSIONES ECONÓMICAS:	
DIMENSIONES MATERIALES:	

4. Organigrama del puesto

De acuerdo con la información del nombre del cargo del superior inmediato y el número de subordinados, esta es a información que se necesita para el organigrama del puesto.

Figura 6

Organigrama del puesto



5. Listado de actividades

Se escribe todas las actividades que se realizan en el cargo, para la redacción de esta se debe comenzar con un solo verbo conjugado, solo se describe una sola actividad por numeración con el propósito de evitar juicios de valor y periodos de tiempo.

Después de describir las actividades, se fija la frecuencia (F), la consecuencia de no aplicación o ejecución errada (CE) y la complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM). Para determinar estos valores se determina en una escala del 1 a 5 de acuerdo a la tabla 4 (Gradación de los factores).

Para obtener el puntaje total de cada una de las actividades es necesario multiplicar la consecuencia de no aplicación por el grado de dificultad y sumar la frecuencia, aplicando la formula: $(CE*CM) +F$.

Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Metodología para valorar actividades e identificar las esenciales

Las escalas que se presentan a continuación sirven para valorar actividades e identificar las esenciales de puestos, procesos y grupos ocupacionales, etc.; donde:

F= Frecuencia

CE= Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada

CM= Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad

Factores/ Definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
Frecuencia:Cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad.	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada: qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño.	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternativamente: ¿Requiere el desempeño el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?

Gradación de los Factores

Grado	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez por semana	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades

2	Al menos una vez por semana	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Bajo complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (Bimensual, Trimestral, Semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados.	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

6. Actividades esenciales

Después de realizar la lista de actividades y puntuar se determina las actividades esenciales de acuerdo con el mayor puntaje.

No.	ACTIVIDADES DE POSICIÓN	F	CE	CM	TOTAL
1					
2					
3					
4					
5					
6					

7. Educación formal requerida

Establecer la educación formal y capacitación adicional requerida para el desempeño del puesto, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del puesto (educación básica, tercer o cuarto nivel de estudio).

Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		

Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

8. Capacitación adicional

Son cursos, seminarios, pasantías que ayudan a desempeñar eficientemente un cargo. Conocimientos que no se dan en la preparación académica.

Capacitación adicional

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS

9. Conocimientos académicos

Diferentes conocimientos de técnicas necesarias para la ejecución del puesto. Se determina si estos conocimientos serán requerimiento de selección o de capacitación.

Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

10. Conocimientos informativos requeridos

Diferentes conocimientos de técnicas necesarias para la ejecución del puesto. Se determina si estos conocimientos serán requerimiento de selección o de capacitación.

Estos conocimientos se adquieren en los procesos de inducción, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. Considerando las actividades esenciales de la posición:

- Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un (√).
- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna “especifique”.
- En caso de escoger más de cinco conocimientos informativos, deberá ordenarlos según su importancia.

Área de conocimiento informaticos	Descripción	√	Orden de Prioridad	Especifique
1. Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.			
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.			

3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.			
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.			
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.			
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.			
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.			
8. Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.			
9. Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.			
10. Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.			
11. Otros conocimientos informativos.				

Conocimientos generales que se involucran al puesto (clientes, leyes, clientes internos) y en la descripción, como estos conocimientos influyen para la ejecución del cargo.

Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informaticos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

11.Experiencia laboral requerida

Se describe el tiempo de experiencia ideal que debe tener el candidato para el puesto de trabajo, se marca con una x el rango adecuado; la experiencia ideal que se tiene que tener en los diferentes cargos de tres a seis meses para cargos operativos, de uno a tres para cargos medios y de tres o más de cinco años para cargos más altos. También se tiene que definir si la experiencia que se requiere tiene que ser de instituciones similares o puestos similares y se debe tener en cuenta el tiempo que se tomará en adaptarse un nuevo empleado en el cargo.

Experiencia laboral requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses _____ -Seis meses _____ -Un año _____ -Uno a tres años _____ -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
2. Experiencia en instituciones Similares	
3. Experiencia en puestos similares	
4. Tiempo de adaptación al puesto	

12. Validación

Una vez recogida toda la información se tiene que realizar la validación correspondiente, es decir que se debe aprobar que la información sea verídica y que sea adecuado a la organización, este documento se valida por la gerencia, jefaturas y recursos humanos que sepan de las actividades de los empleados.

Validación

Fecha de elaboración	
Realizado por:	
Validado por:	

2.2 Levantamiento de información

Para la elaboración del manual de funciones se realizó un taller a dos personas que desempeñan el cargo de atención al cliente de la empresa AVILÉS WTS M&M TRAVEL GROUP, se comenzó socializando la herramienta para el levantamiento de la información y se comenzó a realizar las preguntas de las 12 sesiones con respecto **al cargo que se está analizando.**

2.3 Elaboración del manual de funciones para el cargo de atención al cliente

A continuación, se presente el manual de funciones para el cargo de atención al cliente.

2.3.1 MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Puesto:	Atención al cliente
Nombre del Ocupante del Puesto:	Mónica león/ Dayana chica
Nombre del Ocupante del Puesto:	Jefe de caunter
Nombre del Ocupante del Puesto:	Jefe de caunter
Nombre del Ocupante del Puesto:	Agencia de viajes atención cliente final
Nombre del Ocupante del Puesto:	03 de octubre del 2022

II. MISIÓN DEL PUESTO

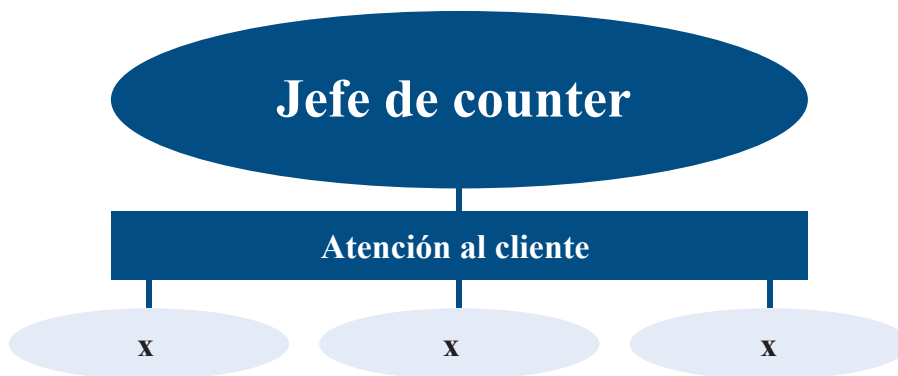
Promover la comercialización de los servicios que oferta la organización, asistiendo al cliente durante el proceso de adquisición y uso de los mismos, a través del

asesoramiento oportuno y eficaz, en pro del cumplimiento de los estándares de calidad y satisfacción del consumidor.

III. DIMENSIÓN.

CARGO:	Atención al cliente
No. SUBORDINADOS:	0
DIMENSIONES ECONÓMICAS:	Salario fijo
DIMENSIONES MATERIALES:	lápiz, esfero, notas, clips, grapas, grapadora, perforadora, porta tickets, papel bond, papel continuo, calculadora, computadora, impresora, datadas, escritorio, archivador, programas de distribución aerolíneas, Amadeus, sabre, sur, Avianca directo, Avianca nyc, chequeando, terrawind, bsp, y genesis, teléfono ip, celular.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOTAL
1	Atiende la solicitud de los clientes finales de manera presencial, por correo o vía telefónica.	5	5	3	20

2	Realiza cotizaciones de tickets aéreos (nacionales e internacionales), hoteles, asistencias al viajero, renta de autos, paquetes turísticos (nacionales e internacionales), utilizando los programas de distribución, AMADEUS, SABRE, CHEKEANDO, TERRAWIND, AVIANCA DIRECT, AVIANCA NDC, Y SPRK	5	5	3	20
3	Vende tickets aéreos (nacionales e internacionales), hoteles, asistencias al viajero, renta de autos, paquetes turísticos (nacionales e internacionales), en efectivo (efectivo en caja, transferencias cuentas de la agencia, tarjeta de crédito con datafast o PVA)	5	5	5	30
4	Factura tickets aéreos nacionales e internacionales, hoteles, asistencias al viajero, renta de autos, paquetes turísticos nacionales e internacionales en el back office Genesis	5	4	3	17
5	Direcciona al cliente para que realice el pago en la Caja.	5	4	3	17
6	Guarda sus respectivos respaldos de las ventas para la realización de reportes diarios a Caja.	5	3	3	14
7	Realiza revisión de que todo pasajero cumpla con los requisitos necesarios tanto migratorios como de salud para su viaje.	5	5	5	30
8	Revisa las colas en los sistemas de distribución para controlar que toda reserva este confirmada y en orden para el viaje de sus pasajeros.	5	5	5	30
9	Realiza revalidación, sincronización de reservas con tickets aéreos en caso de cambios operacionales por parte de las aerolíneas.	4	5	5	29
10	Realiza Check in online de los boletos de sus pasajeros, sean estos nacionales e internacionales.	5	5	4	25
11	Realiza llenado de declaraciones de salud y/o formularios de migración para el ingreso al país de destino y también para cuando están de retorno a Ecuador.	5	5	4	25

12	Realiza asignación de asientos.	5	1	3	8
13	Realiza asignación de compra de maletas.	5	1	3	8
14	Realiza solicitud de comidas especiales.	5	1	3	8
15	Realiza solicitud de comidas especiales.	5	1	3	8
16	Realiza asignación de asientos, compra de maletas, solicitud de comidas especiales, silla de ruedas, equipajes con características especiales.	5	1	3	8
17	Realiza manejo de cuentas corporativas.	4	3	3	13
18	Realiza manejo de pasajeros frecuentes	4	3	3	13
19	Realiza manejo de viajero conocido	4	3	3	13
20	Realiza cambios de fecha por voluntad del pasajero, generando un nuevo boleto.	4	3	3	13
21	Revisa reservas para evitar que existan las mismas sin número de boleto aéreo	4	5	5	29
22	Realiza cambios de fecha por voluntad del pasajero, generando un nuevo boleto.	5	5	4	25

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	ACTIVIDADES DE POSICIÓN	F	CE	CM	TOTAL
1	Vende tickets aéreos (nacionales e internacionales), hoteles, asistencias a l viajero, renta de autos, paquetes turísticos (nacionales e internacionales), en efectivo (efectivo en caja, trasferencias cuentas de la agencia, tarjeta de crédito con datafast o PVA)	55		53	0
2	Realiza revisión de que t odo p asajero cumpla con los requisitos necesarios tanto migratorios como de salud para su viaje.	55		53	0
3	Revisa las colas en los sistemas de distribución para c ontrolar que t oda reserva este confirmada y en orden para el viaje de sus pasajeros.	55		53	0

4	Realiza revalidación, sincronización de reservas con tickets aéreos en caso de cambios operacionales por parte de las aerolíneas.	45	5	29
5	Realiza cambios de fecha por voluntad del pasajero, generando un nuevo boleto.	45	5	29

VII: EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Ingeniero en Turismo	Agencias de viajes y sistemas de distribución
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Amadeus y sabre básico	40 horas
Amadeus y sabre tarifas	24 horas

Amadeus y sobre revisiones	8 horas
Amadeus y sobre hoteles y carros	8 horas
Amadeus y sobre colas	4 horas
Amadeus Avianca ndc	2 horas
Avianca direct	2 horas
Sprk	2 horas
Amadeus-sabre-ndc-sprk-colas	1 hora
Chekeando	1 hora
Terrawind	1 hora
Pva	1 hora

IX. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/ técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Vende y emite tickets aéreos (nacionales e internacionales), hoteles, asistencias al viajero, renta de autos, paquetes turísticos (nacionales e internacionales), en efectivo (efectivo en caja, transferencias cuentas de la agencia, tarjeta de crédito con datafast o pva)	Amadeus y sobre básico Amadeus y sobre tarifas Amadeus y sobre revisiones Amadeus y sobre hoteles y carros Amadeus y sobre colas Amadeus Avianca ndc Avianca direct Sprk Amadeus-sabre-ndc-sprk-colas Chekeando Terrawind Pva	x	
Realiza revisión de que todo pasajero cumpla con los requisitos necesarios tanto migratorios como de salud para su viaje.	Conocimiento básico de requisitos migratorios, salud y el correcto manejo de las páginas de ayuda de la iata y aerolíneas.	x	

Revisa las colas en los sistemas de distribución para controlar que toda reserva este confirmada y en orden para el viaje de sus pasajeros.	Conocimiento de categorías y gestión de reservas en colas (queues-mensajes de las aerolíneas, por tiempo límite-confirmación-servicios especiales-cambios involuntarios-voluntarios y cancelaciones)		X
Realiza revalidación, sincronización de reservas con tickets aéreos en caso de cambios operacionales por parte de las aerolíneas.	Conocimiento en revisión de boletos, utilización de las herramientas del atc disponibles en los gds, revisiones manuales y emisión de emds para penalidades.		X

X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución		X
Conocimiento de los clientes de la institución.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		X
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	

Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		x
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		x
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		x
Otros Grupos	Conocimiento de personas/grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		x

XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses _____ -Seis meses _____ -Un año <u> x </u> -Uno a tres años _____ -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
2. Experiencia en instituciones Similares	
3. Experiencia en puestos similares	x
4. Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

II. VALIDACIÓN

Fecha de elaboración	03-10-22
Realizado por:	Eliana Cárdenas
Validado por:	Cecilia Avilés - Gerente

CAPÍTULO 3

3. PROCESO DE SELECCIÓN PARA EL CARGO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Introducción

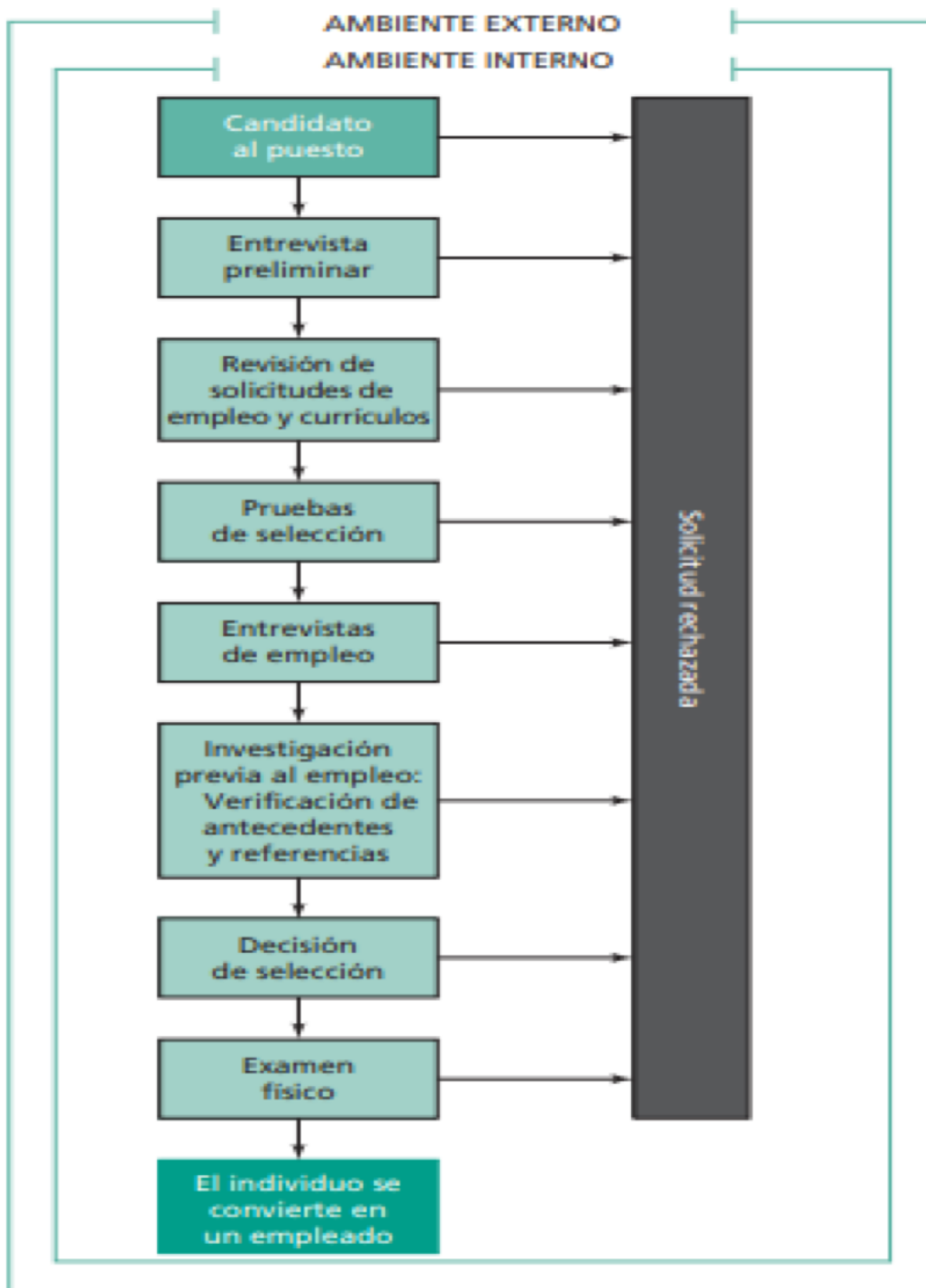
En este tercer capítulo, se encuentra la parte práctica con respecto al proceso de selección enfocado al cargo de atención al cliente, aquí se presentan los documentos que han sido elaborados en cada una de las etapas del proceso, de acuerdo con las necesidades del cargo y de la empresa, para el desarrollo del proceso de selección se utiliza la metodología propuesta por el autor Mondy (2010).

3.1 Proceso de selección

El autor Mondy (2010) menciona que el proceso de selección más utilizado consta de nueve pasos, pero que pueden variar dependiendo de las necesidades de la empresa. Generalmente inicia con el reclutamiento de los candidatos, una entrevista preliminar, el proceso continúa con la entrega de los Curriculum Vitae (CV) o en algunas empresas el candidato debe llenar una solicitud de empleo, posteriormente se toman una serie de pruebas para continuar con la entrevista, la verificación de referencias y finalmente la elección del candidato que cumplió con todos los pasos. Una vez seleccionado, se procede con los exámenes médicos antes de su ingreso a la organización. Toda esta información se puede visualizar en la tabla 1.

Tabla 1

Pasos del proceso de selección



Nota: Los nueve pasos del proceso de selección

Fuente Extraída de Mondy 2010.

Tabla 2*Proceso de selección y su significado*

#	PROCESO DE SELECCIÓN	SIGNIFICADO
1	Candidatos al puesto	Se refiere al “proceso de atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presente su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización”. En este primer paso se presenta la solicitud de requerimiento de nuevo personal, el cual una vez aceptado se procede a la publicación de la oferta laboral en los canales internos y externos de la empresa.
2	Entrevista preliminar	Se refiere al “proceso que tiene como objetivo eliminar a los candidatos que no reúnen los requisitos requeridos para el puesto”. Para escoger a los candidatos que pasan a la siguiente etapa, se realiza la entrevista preliminar y una vez finalizada se procede a evaluar a cada candidato según los parámetros que se establecidos por la organización.
3	Revisión de solicitudes de empleo y currículos	Se refiere al proceso en que los postulantes llenan una solicitud de empleo con la información requerida para el puesto de trabajo, este paso permite conocer un poco mejor a los candidatos.
4	Pruebas de selección	Se refiere a las diferentes pruebas que se puede hacer a los candidatos como: psicométricas, de conocimiento, pruebas de simulación (Assessment Center). La empresa realizará pruebas de conocimiento y Assessment center que serán evaluados de acuerdo a los parámetros necesarios por la empresa, con el propósito de conocer a los candidatos que se han destacado en estas pruebas.
5	Entrevistas de empleo	Se refiere a la entrevista de trabajo, una “conversación orientada hacia las metas en la cual un entrevistador y un candidato a un puesto de trabajo intercambian información”. Con el propósito de conocer mejor al candidato en esta entrevista a profundidad, el entrevistador tendrá que evaluar aspectos importantes como: personalidad, información académica, laboral y las aspiraciones que tienen con la empresa.

6	Investigación previa al empleo	Se refiere al proceso de verificar los antecedentes con el objetivo de constatar que la información que se encuentra en la hoja de vida y en la solicitud de empleo, con el propósito de ver que no tenga ninguna anomalía. En este paso se centra en contactarse con las referencias puestas por el candidato en su hoja de vida para conocer su personalidad, como se llevaba con sus compañeros y el desempeño en el puesto de trabajo estos son los parámetros que evalúa el encargado de la investigación de las referencias.
7	Decisión de selección	Se refiere al último paso de elegir al candidato para su contratación, de acuerdo con el desempeño que ha tenido en las fases anteriores. Finalmente se reúne todos los resultados obtenidos de los pasos anteriores con el propósito en base a eso se escogerá al mejor candidato.
8	Examen físico	Se realizan exámenes físicos al candidato que será contratado, con el objetivo de determinar si está físicamente apto para el puesto de trabajo. El médico de la empresa manda a realizar exámenes de sangre y rayos x para determinar si el nuevo trabajador está apto para el puesto por medio de un certificado médico se determinará los resultados si es apto o no.
9	Proceso de inducción	El paso final de este proceso es la presentación del nuevo empleado en su puesto de trabajo, a los colaboradores y directivos, al igual que hacerle conocer el funcionamiento de las instalaciones y el puesto de trabajo.

Nota: Descripción brevemente de los nueve pasos del proceso de selección de personal

3.2 Herramientas para el proceso de selección del cargo de atención al cliente

A continuación, se presenta los formatos que la empresa puede utilizar en el desarrollo de cada una de las etapas del proceso de selección para el cargo de atención al cliente, con el objetivo de tener una estructura que se puede utilizar cuando la empresa lo necesite, estos registros facilitan la selección para escoger al mejor candidato.

1. Candidato al puesto

1.1 Primer documento de respaldo: Motivo por el que se requiere nuevo personal

SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE NUEVO PERSONAL

No solicitud _____

Fecha: _____

Departamento: _____

Cargo: _____

Jefe de departamento: _____

Motivo para una nueva vacante: señale la razón

- Renuncia
- Término del contrato del trabajador
- Falta de personal para el área

Describir de manera detallada la razón por las cuales se tiene una vacante disponible.

Firma del solicitante

Firma de la persona autorizada

Nombre del solicitante

Nombre de la persona autorizada

3.2 Segundo documento de respaldo: Oferta laboral



OFERTA LABORAL

Vacante disponible: Atención al cliente

Funciones principales:

Vende tickets aéreos, hoteles, asistencia al viajero, renta de autos, paquetes turísticos, en efectivo.

Realiza la revisión de que todo pasajero cumpla con los requisitos necesarios.

Revisa las colas en los sistemas de distribución para controlar que toda reserva esté confirmada y en orden para el viaje de sus pasajeros.

Realiza revalidación, sincronización de reservas con tickets aéreos en caso de cambios operacionales por parte de las aerolíneas.

Realiza cambios de fecha por voluntad del pasajero, generando un nuevo boleto.

Requisitos:

Educación formal requerida: Ingeniero en Turismo (conocimiento de agencias de viajes y sistemas de distribución).

Años de experiencia: Un año

Tipo de contrato: fijo

Jornada laboral: tiempo completo

Salario: fijo + comisión

2. Entrevista preliminar

2.1 Tercer documento de respaldo: Estructura de la entrevista preliminar



ENTREVISTA PRELIMINAR

Fecha: _____

Realizado por: _____

DATOS PERSONALES

Nombre: _____

Edad: _____

INFORMACIÓN ACADÉMICA

1. ¿Usted es egresado de la carrera de turismo o graduado?

2. ¿Usted qué tiempo le falta para culminar su tesis?

3. ¿Cuánto tiempo tiene de ser graduado de la carrera de turismo?

INFORMACIÓN LABORAL

4. ¿Tiene experiencia en el sector de las agencias de viajes?

SI _____

NO _____

5. ¿Cuánto tiempo tiene usted?

3 a 6 meses _____

1 año y más _____

6. ¿Qué tiempo de disponibilidad tiene para asumir el cargo?

En 15 días _____

Inmediata _____

7. ¿Está de acuerdo con la oferta salarial?

Salario básico 500 dólares + comisión Si _____ No _____

2.2 Cuarto documento de respaldo: Evaluación de la entrevista preliminar



Fecha: _____

Nombre del postulante: _____

Cargo al que está aplicando: _____


A cada uno de los parámetros se dará una puntuación de 5 si para el entrevistador fue satisfactoria las respuestas del candidato o se dará una puntuación de cero en caso de que la respuesta no fue satisfactoria.

Parámetros	Cumple	No Cumple	Observación	Puntuación
Información académica (título de tercer nivel en Ingeniero en Turismo)				
Información laboral (mínimo de experiencia es de un año, experiencia en cargos similares)				
Disponibilidad inmediata para el trabajo				
Está conforme con el salario				
TOTAL				/20

Observaciones

3. Revisión de solicitudes de empleo y currículos

3.1 Quinto documento de respaldo: Solicitud de empleo

				
SOLICITUD DE EMPLEO				
Lugar y fecha:		Área de conocimiento:		Aspiración Salarial: USD
DATOS PERSONALES				
Nombres completos:			N° de Cédula/Pasaporte:	
Lugar y fecha de nacimiento:			Edad:	Estado civil:
Dirección domiciliaria (completa):			Ciudad:	Teléfono convencional:
Celular:		Nacionalidad:		E-mail:
Discapacidad: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Tipo de discapacidad: _____ Porcentaje: _____ %				
Cuenta con carnet de discapacidad: Si _____ No: _____				
Disponibilidad para viajar Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			Disponibilidad de tiempo los fines de semana Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Contacto de Emergencia: _____ Teléfono: _____				
Vive con: Familia <input type="checkbox"/> Amigo <input type="checkbox"/> Solo <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/>			Tipo de Vivienda: Propia <input type="checkbox"/> Arrendada <input type="checkbox"/> Familiares <input type="checkbox"/> Amigos <input type="checkbox"/>	
Personas que dependen económicamente de usted: Cónyuge <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros _____				
DATOS FAMILIARES				
NOMBRE	OCUPACIÓN	DIRECCIÓN		
Padre				
Madre				
Cónyuge				
Nombre, edad y ocupación del o los hijos				
FORMACIÓN ACADÉMICA				
¿Estudia actualmente? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>				
Nivel de estudios	Título obtenido o por obtener	Establecimiento	Progreso	
Bachillerato			Graduado <input type="checkbox"/>	
Tercer Nivel			En curso <input type="checkbox"/> ciclo _____ Egresado <input type="checkbox"/> Graduado <input type="checkbox"/>	
Cuarto Nivel			En curso <input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Graduado <input type="checkbox"/>	
Últimos cursos y capacitaciones mas relevantes acorde al área a aplicar				
Nombre del curso	En que institución recibió el curso	Que tipo de certificado tiene	Mes y año	Horas

CONOCIMIENTOS ADICIONALES			
Sistemas informáticos (según su profesión)			
Idiomas (nivel)			
INFORMACIÓN PERSONAL			
Descripción de sus objetivos profesionales			
¿Cuáles son las expectativas laborales que tiene?			
¿Qué lo motiva para un cambio laboral?			
¿Qué valora en un ambiente laboral?			
EXPERIENCIA LABORAL			
Últimos tres empleos, desde el más reciente			
Institución:	Teléfono:	Desde:	Hasta:
Cargo(s):	Funciones:		Sueldo percibido:
Motivo de salida:	Jefe inmediato (nombre y cargo):		Teléfono:
Institución:	Teléfono:	Desde:	Hasta:
Cargo(s):	Funciones:		Sueldo percibido:
Motivo de salida:	Jefe inmediato (nombre y cargo):		Teléfono:
Institución:	Teléfono:	Desde:	Hasta:
Cargo(s):	Funciones:		Sueldo percibido:
Motivo de salida:	Jefe inmediato(nombre y cargo):		Teléfono:
INFORMACIÓN ADICIONAL			
Referencias personales (no familiares)			
Nombre	Lugar de trabajo	Cargo	Teléfono

4. Pruebas de selección

4.1 Séptimo documento de respaldo: Prueba psicométricas

Para las pruebas psicométricas de actitud, personalidad y estilo de aprendizaje nos ayudaremos con la plataforma Evaluar, la cual será una herramienta útil puesto que los candidatos podrán responder en cualquier momento del día las pruebas en la comodidad de su hogar, cada una de estas pruebas contarán con un tiempo limitado de 20 minutos y cada una de estos contienen 20 preguntas.

En las pruebas psicométrica de actitud los candidatos tendrán que responder preguntas de razonamiento verbal como analogías, sinónimo y antónimos, a continuación, se presenta un ejemplo del tipo de preguntas que se harán.

Analogías

1. Canto rodado: piedra

Cliché: expresión.

Rama: tronco

Nube: lluvia

Palabra: frase

Sinónimos

Ahíto

A) Saciado

B) Lleno

C) Satisfecho

D) Repleto

E) Ocupado

Antónimos

Ardor

a) Helado

b) Gelidez

c) Enfriar

d) Apagar

e) húmedo

En las pruebas de personalidad se basará en los cinco grados factores de personalidad donde el tipo de preguntas son las siguientes:

Me preocupo de todo

a) Totalmente en desacuerdo

b) En desacuerdo

- c) Neutro
 - d) De acuerdo
 - f) Totalmente de acuerdo
- Hago amigos con facilidad
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Neutro
 - d) De acuerdo
 - f) Totalmente de acuerdo
- Tengo mucha imaginación
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Neutro
 - d) De acuerdo
 - f) Totalmente de acuerdo

Dentro de las pruebas psicométricas de estilo de aprendizaje se realizará preguntas para determinar si el candidato aprende de manera auditiva, visual o cinestésico, el tipo de preguntas para determinar son las siguientes:

1. ¿Cuál de las siguientes actividades disfrutas más?

- a) Escuchar música
- b) Ver películas
- c) Bailar con buena música

2. Cuando conversas con otra persona, tú:

- a) La escucha atentamente
- b) La observas
- c) Tiendes a tocarla

3. ¿Qué tipo de exámenes se facilita más?

- a) Examen Oral
- b) Examen Escrito
- c) Examen de opción múltiple

4.2 Octavo documento de respaldo: Prueba de conocimientos



Fecha: _____

Nombre y apellidos del postulante: _____

Cargo al que aspira: _____

Leer detenidamente las preguntas y responder de acuerdo con su experiencia, esta prueba consiste en determinar el nivel de conocimiento que tiene con respecto al cargo que aspira.

1. ¿Qué es para usted la atención al cliente?

2. ¿Cuáles son las tres cualidades principales que usted cree que posee para poder brindar una buena atención al cliente?

1. _____
2. _____
3. _____

3. ¿Cuáles son las tres habilidades principales que usted ha desarrollado para brindar una buena atención al cliente?

1. _____
2. _____
3. _____

4. ¿Cuáles son los conocimientos básicos de los sistemas de emisión de boletos (GDS) (Amadeus o de Sabre) que usted tiene?

5. ¿Conoce los requisitos migratorios SI NO
y en que páginas de búsqueda se puede encontrar esta información?

6. Cuénteme como Ud. manejo las cuentas corporativas en su actual o antiguo trabajo

7. ¿Cuénteme que programas de fidelidad de las diferentes aerolíneas y el manejo de cuentas de pasajeros frecuentes conoce Ud.?

8. ¿Conoce como brindar el servicio de manejo de hoteles?

9. ¿Conoce como brindar el servicio de renta de autos?

10. ¿Conoce como brindar el servicio de entrada a diferentes atracciones?

Firma

4.3 Noveno documento de respaldo: Calificación de la prueba de conocimiento



Fecha: _____

Nombre del postulante: _____

Cargo al que aspira: _____

Los criterios por los cuales se evaluará la prueba de conocimientos son mediante la calificación de cada una de las preguntas con un valor de 2 puntos, para que el postulante pase a la otra fase, mínimo debe tener una nota de 17 sobre 20.

PREGUNTAS	CALIFICACIÓN
Pregunta 1	
Pregunta 2	
Pregunta 3	
Pregunta 4	
Pregunta 5	
Pregunta 6	
Pregunta 7	
Pregunta 8	
Pregunta 9	
Pregunta 10	
TOTAL	/20

Observaciones

4.3 Decimo documento de respaldo: Assessment center



Assessment center de atención al cliente

Fecha: _____

Nombre del postulante: _____

Cargo al que aspira: _____

Actividad: Jugar al papel de cliente

El propósito de esta actividad es observar y analizar al candidato su manera de actuar ante una situación que se puede presentar de manera diaria y como solucionaría los inconvenientes que se presenta. Las habilidades que mide este ejercicio son la comunicación asertiva, capacidad de resolución de conflictos y empatía mismas que son importantes para este cargo.

Desarrollo de la dinámica:

Se agruparán a los candidatos en dos grupos de parejas: A y B:

Las funciones del grupo A tomará el rol de cliente, los candidatos deberán improvisar, pero tiene que seguir ciertas pautas como un cliente extremadamente impaciente que busca un paquete turístico de última hora, para su familia.

Las funciones del grupo B tomará el rol del agente de viajes y tratar de ofrecer el paquete turístico que cumpla con las necesidades del cliente.

Una vez solucionado el primer caso donde el cliente es impaciente, se cambiarán los roles donde el grupo A pasará a ser el Agente (grupo B).

Las funciones del grupo A tomará el rol de cliente, los candidatos deberán improvisar, pero tiene que seguir ciertas pautas como un cliente es extremadamente irritado que busca un paquete turístico de última hora, para su familia.

Las funciones del grupo B tomará el rol del agente y tratar de ofrecer el paquete turístico, que cumpla con las necesidades del cliente.

Esta dinámica tendrá una duración de 20 a 30 minutos, después de terminada, se realizará una retroalimentación para que todos los candidatos compartan las soluciones al caso, esto se puede realizar dentro de las instalaciones de la empresa o por medio de la plataforma zoom.

Realizado por:

4.4 Noveno documento de respaldo: Calificación de Assessment center



Calificación de Assessment Center

Fecha: _____

Nombre del postulante: _____

Cargo al que aspira: _____

Nombre del observador: _____

De acuerdo con el ejercicio de simulación planteado se calificará los comportamientos que tuvieron los candidatos para solucionar el inconveniente que se ha creado, los parámetros para la calificación de esta prueba son:

1= Malo 2= Regular 3= Bueno 4= Muy bueno 5= Excelente

Parámetros a medir	Comportamientos	1	2	3	4	5	Total
Comunicación asertiva							
Trato agradable y amable, servicio al cliente.							
Capacidad de trabajar bajo presión.							
Conocimiento del paquete turístico que ofrece.							
		Total					/20

Observaciones

5. Entrevista de empleo

5.1 Décimo documento de respaldo: Entrevista a profundidad



ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Fecha: _____

Cargo al que aspira: _____

Nombre del postulante: _____

Tiempo de duración: _____

Nombre del entrevistador: _____

ASPECTOS PERSONALES

1. ¿Cuáles son sus fortalezas?

2. ¿Cuáles son sus debilidades?

3. Hábleme de usted

4. ¿Cuál es el mayor logro personal que ha tenido?

5. ¿Como se ve de aquí en cinco años?

6. ¿Cuál es tu pasatiempo favorito?

7. ¿De sus debilidades que es lo que ha aprendido?

8. ¿Qué enseñanzas ha obtenido de los errores que ha tenido en su vida?

9. ¿Cuál considera usted que es una meta importante a nivel personal?

10. ¿Cuénteme de alguna ocasión cuando alguien de su familia le pidió que cambie en algún aspecto de su vida y como usted asumió ese reto?

INFORMACIÓN ACADÉMICA

11. ¿Qué estudios realizó y por qué los eligió?

12. ¿Qué le ha proporcionado la carrera cursada?

13. Mencione tres procesos que haya aprendido en su carrera y que puedan utilizarse en este puesto.

14. ¿Qué hizo estos últimos meses con tu tiempo para mejorar tu conocimiento?

15. ¿Podría destacar la formación que posea que más se ajuste al puesto?

16. ¿Piensa seguir estudiando como por ejemplo seguir una maestría?

17. En su formación complementaria, ¿qué seminarios o cursos has realizado? ¿Qué te motivó a hacerlos?

INFORMACIÓN LABORAL

18. ¿Cuál es su trabajo ideal?

19. ¿Cuál es su filosofía con respecto al trabajo?

20. ¿Qué le motiva a dar lo mejor en tu trabajo?

21. ¿Por qué dejó su último empleo?

22. ¿Puede contarme sobre las iniciativas que ha tenido en tus anteriores trabajos? y que resultados tuvo

23. ¿Qué puede decirme de su jefe en tu anterior trabajo?

24. ¿Cuál es la característica laboral que usted cree que más le gusta a su jefe?

25. ¿Puedes hablarme sobre algún error que hayas cometido en tu trabajo anteriormente?

26. ¿Alguna vez ha estado en desacuerdo con tu jefe? Cuénteme que paso

27. ¿Qué harías si estuvieras en desacuerdo con tu jefe?

28. ¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, que es lo que más le ha gustado y por qué?

29. ¿Como ha solucionado algún problema con un cliente?

30. ¿Qué haría usted si no supiera ayudar a una cliente?

31. Cuénteme algún momento en el que tuvo que lidiar con un cliente difícil y como lo solucionó

EMPRESA

32. ¿Por qué te interesa el puesto?

33. ¿Conoces a alguien que trabaje con nosotros?

34. ¿Por qué le gustaría trabajar con nosotros?

35. ¿Qué piensa que puede usted aportar a la empresa?

36. ¿Qué conoce de nuestros productos y servicios que ofertamos?

37. ¿Coincide el puesto con tus expectativas?

38. ¿Por qué crees que te iría bien en este empleo?

39. ¿Cuánto tiempo pretendes trabajar en la empresa?

40. ¿Cuál es su aspiración salarial?

5.2 Décimo primero documento de respaldo: calificación de la entrevista a profundidad



ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Fecha: _____

Cargo al que aspira: _____

Nombre del postulante: _____

Se realizará una calificación de la entrevista a profundidad que se ha tenido con cada uno de los candidatos, en donde se les puntuará de la siguiente manera de acuerdo a lo respondido en cada una de las secciones:

1= Malo; 2= Regular; 3= Bueno ;4= Excelente; 5= Sobresaliente

Secciones	1	2	3	4	5	Total
Aspectos Personales La empresa busca que los postulantes tengan características y habilidades acorde a la empresa. Tiene muy buena visión sobre su presente y futuro profesional.						
Información académica La empresa busca en los postulantes que posean un título de tercer nivel en Ingeniería en turismo.						
Información laboral La empresa busca que los postulantes cuenten con experiencia de tres meses.						
Empresa La empresa busca que los postulantes cuenten con conocimiento de los productos y servicios y las razones por las cuales quiere trabajar con nosotros.						
Total						/20

6. Investigación previa al empleo

En esta etapa se realiza una comprobación de datos y referencias laborales de los candidatos. Esto nos permitirá conocer su nivel de experiencia, el desempeño y las recomendaciones que tiene para realizar el cargo, el comportamiento y la personalidad.

6.1 Décimo segundo documento de respaldo:



Verificación de referencias

Fecha: _____
Nombre del postulante: _____
Cargo al que aspira: _____
Número de cédula: _____
Nombre de la persona que este cargo de la entrevista: _____
Datos de referencia
Donde trabaja: _____
Nombre de la persona de referencia: _____
Cargo de la persona: _____

Preguntas

1. ¿Cuál es el cargo que desempeñaba el candidato en la empresa?

2. ¿Cuál es la relación tiene con el candidato?

3 ¿Cuánto tiempo trabajó el candidato en su empresa?

4. ¿Por qué motivo el candidato no sigue laborando en su empresa?

5. Usted recomendaría al candidato para el puesto que está postulando. Por qué razón

6. Como era el comportamiento del candidato con los clientes

7. Como era el desempeño del candidato en su puesto de trabajo

2.3 Calificación de la verificación de referencias



Calificación de verificación de referencias

Fecha: _____

Datos personales

Nombre del candidato: _____

Número de cédula: _____

Nombre del entrevistador: _____

Datos de referencia

Donde trabaja: _____

Nombre de la persona de referencia: _____

Cargo de la persona: _____

Se pondrá una calificación de satisfactorio (4 puntos) o no satisfactorio (0 puntos) de acuerdo con las respuestas obtenidas en base a las preguntas.

	Puntuación
Contar con experiencia de mínimo de 1 año en cargos similares.	
Recomendación del candidato para desempeñar sus funciones.	
El comportamiento del candidato con los clientes.	
Desempeño del candidato en su puesto de trabajo.	
Referencias sobre el comportamiento que tuvo en los tiempos de desvinculación de la empresa.	
TOTAL	/20

Observaciones

7. Decisión de selección

En esta etapa se cuenta con todos los resultados necesarios para seleccionar al candidato adecuado que cumpla con las características necesarias y además su desempeño en las etapas anteriores sean las más altas, para ello nos ayudaremos con el siguiente esquema.

DECISIÓN DE SELECCIÓN

Datos personales

Fecha: _____

Nombre del candidato: _____

Edad: _____

Número de cédula: _____

Teléfono: _____

Responsable del proceso de selección

Nombre: _____

Cargo: _____

Desempeño del candidato durante el proceso de selección

Cada una de estas etapas están calificadas con una puntuación de 20 puntos, que en total al finalizar el proceso es de 100 puntos.

Proceso de selección	Calificación
Entrevista preliminar	
Pruebas de conocimiento	
Assessment Center	
Entrevista a profundidad	
Entrevista a profundidad	
TOTAL	/100

7.1 Décimo tercer documento de respaldo: Calificación para la selección del candidato

8. Examen físico

Se realizará exámenes físicos al candidato que ha sido seleccionado para el cargo, por lo cual en el dispensario médico de la organización se abrirá una ficha médica con los siguientes datos:

- Datos generales.
- Enfermedades.
- Antecedentes de enfermedades generales.
- Trabajos anteriores.
- Problemas físicos y generales.
- Consumo de alcohol o tabaco.

Además, se adicionarán exámenes de sangre, vista, radiología de columna y espalda para ver si el candidato esta apto para el trabajo de manera física.

9. Inducción

En esta última etapa se realiza la inducción del nuevo colaborador al puesto de trabajo, lo primero que se realiza es tener una reunión con el colaborador en donde se explicará el contrato que se firmará y se explicará todas las cláusulas, horarios y pago.

Se dará indicaciones generales sobre la empresa como:

- Misión y visión
- Objetivos de la empresa
- Tipos de prestaciones sociales
- Presentación en el área de trabajo, jefe inmediato y compañeros

La información que el colaborador tiene que revisar es:

Manual de funciones

Reglamento interno de la empresa

Claves para el uso de computadora

Credenciales y uniforme

Explicación de los sistemas operativos

Realización de capacitaciones impartidas por la empresa

CONCLUSIONES

Dentro de la revisión de la literatura que se realiza en el capítulo 1, se profundizan diferentes temas importantes para desarrollar este trabajo, se determina que los temas más significativos son referentes a las distintas herramientas que se pueden encontrar para el análisis y descripción del puesto, dentro de las herramientas más utilizadas están entrevistas, cuestionarios, observación, registro del empleado y combinación de métodos, que se pueden ajustar a las necesidades de las empresas, por medio de esta información se puede determinar que para el levantamiento de la información sobre el puesto de trabajo, se utiliza un cuestionario, pues es el idóneo para cubrir con las necesidades de la empresa AVILÉS WTS M&M TRAVEL GROUP; es el proceso de selección del puesto, que con un adecuado diseño permite que se escoja al candidato más apto, por ello todas las fases de este proceso son importantes, en otras palabras desde el primer paso que es la redacción del anuncio hasta el último que es la evaluación y seguimiento de los empleados recién contratados, es importante diseñar y desarrollar de manera correcta, de esta manera traerá éxitos y beneficios a la empresa.

Por medio del taller elaborado con expertos en este cargo, que permite realizar el levantamiento de la información para la elaboración del manual de funciones para el cargo de atención al cliente, la información más relevante es promover la comercialización de los servicios que oferta la organización, asistiendo al cliente durante el proceso de adquisición y uso de los mismos, a través del asesoramiento oportuno y eficaz, en pro del cumplimiento de los estándares de calidad y satisfacción del consumidor, su nivel de educación debe ser de tercer nivel con título de Ingeniero en Turismo, debe contar con capacitación en distintos temas como: hoteles, autos, revisiones de vuelo y tiene que tener experiencia mínimo de un año en el puesto o puestos similares.

Finalmente se presenta la herramienta para el proceso de selección para el cargo de atención al cliente, que está basado por el autor de Mondy (2014), este proceso consta de 9 fases cada una de estas fases constan de documentos en los cuales se van a ir llenando conforme el candidato va pasando las fases, estos registros contienen información importante del candidato y su desempeño en cada proceso, con el propósito de poder seleccionar al mejor candidato para el puesto de acuerdo con su conocimiento y experiencia en el mismo.

RECOMENDACIONES

A la empresa de turismo AVILES WTS M&M se le recomienda lo siguiente:

- Se recomienda a la empresa realizar los manuales de funciones para todos los cargos de la empresa.
- Se sugiere contratar a una persona especializada en recursos humanos para poder cumplir con los objetivos de la empresa.
- La empresa puede utilizar de referencia esta propuesta de selección del personal para los demás cargos.

BIBLIOGRAFÍA

Carrasco, J. (2009). Análisis y Descripción de puestos de trabajo en la administración local. Revista electrónica CEMCI, 1-50.

Chávez, L. (2015). Definición de administración del talento humano. En L. Chavéz, Gestión del talento humano (pág. 17). Riobamba: Instituto de investigaciones.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones (Octava edición). México: Mc Graw - Hill.

Enguidanos, M. (28 de 02 de 2017). Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones. Madrid, España: Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI.

León, D. (2020). El proceso de selección y su efecto en el desempeño laboral en el personal de las microfinancieras de la ciudad de Quetzaltenango. Revista Científica del SEP Volumen 3, 25 - 32.

Mondy, R. (2010). Administración de recursos humanos. Decimiprimera edición. México: Pearson Educación.

Perez, O. (2021). La gestión de talento humano. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>