



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
PARA EL SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE PERSONAL EN LA
AGENCIA DE VIAJES Y OPERADORA DE TURISMO VERDE PAÍS
EXPEDICIONES”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

DIRECTOR: MST. MÓNICA RODAS T.

AUTORA: KARINA ALEXANDRA CÁRDENAS YÁNEZ

CUENCA – ECUADOR

2012

DEDICATORIA

Al más especial de todos, a ti Señor porque hiciste realidad este sueño, por todo el amor con el que me rodeas y porque me tienes en tus manos. Esta tesis es para ti.

Son muchas las personas especiales a las que me gustaría agradecer su amistad, apoyo, ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en el corazón. Sin importar en dónde estén o si alguna vez llegan a leer estas dedicatorias quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Mami, no me equivoco si digo que eres la mejor mamá del mundo, gracias por todo tu esfuerzo, tu apoyo y por la confianza que depositaste en mí. Gracias porque siempre, estas a mi lado. Te quiero mucho. Aquí está la tesis tarde pero segura.

Papá, éste es un logro que quiero compartir, gracias por todo y por creer en mí. Quiero que sepa que ocupa un lugar especial.

A mis grandes hermanas, gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A mis sobrinos a quienes quiero muchísimos ellos son mi inspiración diaria.

A mi hermano Alejandro, un ser especial, que está conmigo en cada momento de mi vida, gracias padre por ponerlo en mi vida aunque este lejos siempre necesitare de sus consejos...

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría poder dar las gracias a todas las personas que me han apoyado y han ayudado como han podido a que salga adelante esta tesis.

Un agradecimiento especial a todos mis profesores no sólo de la carrera sino de toda la vida, mil gracias porque de alguna manera forman parte de lo que ahora soy.

Mi sincero agradecimiento está dirigido hacia las personas que conforman la Agencia de Viajes y Operadora de Turismo Verde País Expediciones, quienes con su ayuda desinteresada, me brindaron información relevante, próxima, pero muy cercana a la realidad de las necesidades.

Un agradecimiento muy especial a mi familia por siempre brindarme su apoyo, tanto sentimental, como económico.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	3
1.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	3
1.2 MODELO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	3
1.3 SUBSISTEMAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	4
1.3.1 PROVISIÓN DE PERSONAL	5
1.3.1.1 Reclutamiento de personal	6
1.3.1.2 TIPOS DE RECLUTAMIENTO	6
1.3.1.3 TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO	7
1.3.2 SELECCIÓN DE PERSONAL	8
1.3.3 Recolección de Información sobre el cargo	9
1.3.4 Técnicas de Selección de Personal	10
1.3.5 Proceso de selección como secuencia de etapas	12
1.3.6 APLICACIÓN DE PERSONAS	12
1.3.6.1 Diseño de Cargos	12
1.3.6.2 Técnicas para un nuevo diseño de cargos	13
1.3.6.3 DESCRIPCIÓN DE CARGOS	13
1.3.6.4 ANÁLISIS DE CARGOS.	14
1.3.6.5 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE CARGOS	15
1.3.6.6 ETAPAS DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE CARGOS.	15
1.4 Contratación de Personal	16
1.5 Formación previa a la incorporación (inducción).	17
CAPITULO II	18
2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA	18

2.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	20
2.2.1 Misión	20
2.2.2 Visión	20
2.2.3 Valores	21
2.3 POLÍTICAS LABORALES	21
2.3.1 Horario	21
2.3.2 Presentación Personal	21
2.3.3 Uso del chat personal en la Oficina	21
2.3.4 Calidad	22
2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	22
2.5 DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE VERDE PAÍS EXPEDICIONES CIA. LTDA.	23
CAPITULO III	27
3 APLICACIÓN PRÁCTICA	27
3.1 MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO	29
3.2 IMPORTANCIA DEL MANUAL	29
3.3 OBJETIVOS DEL MANUAL	29
3.4 ELEMENTOS QUE CONTIENE EL MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGO	30
3.5 MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGO DE VERDE PAÍS EXPEDICIONES	30
3.6 PROCESO DE RECLUTAMIENTO	70
3.6.1 ANUNCIO PARA EL CARGO DE COUNTER	70
3.6.2 ANUNCIO PARA EL CARGO DE TOUR LEADER	71
3.6.3 ANUNCIO PARA EL CARGO DE GUÍAS TURÍSTICOS	72
3.7 FORMATO DE EVALUACIÓN DE APTITUDES ORGANIZADORAS E INTERPERSONALES DEL CARGO	73
CAPITULO IV	74
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS	78

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Figura 1.1 Los seis subsistemas de Gestión del Talento Humano Chiavenato	5
Figura 1.2 - Información sobre el cargo como base del proceso de selección	10
Figura 1.3 - Cinco categorías de técnicas de selección de personas	11
Figura 1.4 – Contenido del cargo según la descripción de cargos	14
Figura 1.5.- Proceso de análisis de cargos	16
Figura 2.1 Organigrama de Verde País Expediciones realización del Autor conjuntamente con el personal de la empresa 2012	23
Figura 2.2. Árbol de Problemas 2012 Fuente: Elaboración del Autor	25

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Fotografías de las primeras sesiones para estructurar objetivos organizacionales	78
ANEXO 2: Fotografías de las reuniones con los jefes para estructurar el Orgánico Funcional y el Manual de Funciones	79
ANEXO 3: Formato para la descripción y Perfil del Cargo.	80
ANEXO 4: Formato de Evaluación de aptitudes organizadoras e interpersonales del cargo	84

RESUMEN

La presente investigación es la propuesta de un Modelo de Gestión del Talento Humano para el Subsistema de Provisión de Personal, a partir del cual nos permitirá analizar la situación actual del manejo del Talento Humano; así como plantear las estrategias y recursos que contribuya al desarrollo continuo del personal y que cubra las falencias presentadas en la misma, para el mejoramiento en el funcionamiento de la empresa.

En este estudio se utilizaron diferentes estrategias como entrevistas, reuniones de trabajo, teniendo como producto final un manual de funciones que permitan renovar los aspectos administrativos como operativos, lineamientos para la optimización del recurso humano de la empresa.

ABSTRACT

The present research is a proposal for a Human Talent Management Model for the Subsystem of Provision of Personnel. We will be able to analyze the current situation of Human Talent management and to suggest the strategies and resources that will contribute to the personnel's continuous development and to overcome the weaknesses in order to improve the company's operation.

During this study, different strategies were employed such as interviews and work meetings. The final product was an operations manual that will allow renovating the administrative and operational aspects, as well as establishing the guidelines for the optimization of the company's human resources.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS



Translated by,
Diana Lee Rodas

INTRODUCCIÓN

La Agencia de Viajes y Operadora de Turismo Verde País Expediciones se constituyó en julio del 2007 con la finalidad de crear productos turísticos locales, nacionales y vender tours, vuelos aéreos de cobertura nacional o mundial, donde ha tenido un mercado que principalmente visita América, siendo un reto en el 2012, comercializar Europa, Asia y Medio Oriente.

El nuevo concepto de administración de personal; la manera distinta de ver al recurso humano de la organización obliga a las empresas a direccionarse en un nuevo camino donde el capital humano ya no es un costo sino el medio para conseguir los objetivos organizacionales convirtiéndose en indispensable para lograr el éxito en una empresa.

El presente trabajo busca reflejar la situación actual de la empresa, los correctivos que se deben tomar y los objetivos a los cuales se desean llegar utilizando los métodos más adecuados para la consecución de estos.

Esta propuesta se basa en ofrecer a la agencia y operadora de turismo una herramienta para mejorar los procesos existentes e incorporar técnicas que no habían sido consideradas para el manejo del Talento Humano, con el objetivo de incrementar la productividad y mejora en el desempeño del personal.

Por tales motivos nace esta propuesta de crear un modelo de gestión del talento humano para el subsistema de provisión de personal; para lograr este objetivo se debe analizar la situación actual de los procesos administrativos en el manejo del Talento Humano, plantear las estrategias y recursos del modelo de Gestión de Talento Humano que contribuya al desarrollo continuo del personal y que cubra las falencias presentadas.

Este análisis dará como resultado la categorización y descripción de cargos, así mismo contribuirá al desarrollo de los empleados y de la empresa logrando un mejor posicionamiento en el mercado.

Esta investigación consta de cuatro capítulos, en el primero detalla el marco teórico, mientras que el segundo capítulo, se incluye una introducción y se realiza un diagnóstico preliminar de la agencia de viajes y operadora de turismo, en el tercer capítulo se crea el manual de funciones y el plan de Acción aplicado al subsistema de provisión de personal y para finalizar el último capítulo consta de las Conclusiones y Recomendaciones.

CAPITULO I

1.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adopta las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes¹.

La Gestión del Talento Humano permite la interacción y colaboración eficaz de todas las personas que forman parte de la organización, con el fin de alcanzar cada uno de los objetivos individuales y organizacionales.

Entre los objetivos primordiales dentro del Proceso de Gestión del Talento Humano está la responsabilidad de atraer una fuerza laboral de calidad, a través de un proceso de planeación, reclutamiento y selección del personal; el desarrollo de una fuerza laboral de calidad, que incluye la inducción al empleado, su capacitación y desarrollo; la planeación y planes de carrera de su trayectoria profesional en la empresa; como el mantenimiento de una fuerza laboral de calidad, lo cual implica administrar, para conservar el personal, la evaluación de su desempeño, así como la compensación y las prestaciones.

1.2 MODELO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La globalización ha impuesto nuevos retos a las organizaciones, quienes tienen la necesidad de diseñar nuevos modelos de gestión que les permitan potenciar el talento del personal hoy en día. Esto ha provocado entre otras cosas, la necesidad de un aprendizaje continuo, donde las personas tengan

¹ CHIAVENATO, Idalberto. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Mc Graw Hill, Bogotá – Colombia. 2002, p. 6.

el deseo, el poder y la capacidad de desarrollar todo su potencial, ya que hoy en día se demandan nuevas competencias para los trabajadores².

A continuación se presenta una descripción teórica simplificada de los Subsistemas del Modelo Idalberto Chiavenato, el cual servirá de guía para el desarrollo del proyecto.

El modelo de Idalberto Chiavenato manifiesta que la moderna Gestión del Talento Humano se enfoca en seis subsistemas: I. Captación de Personas (Reclutamiento y Selección), II. Aplicación de Personas (Diseño, Descripción, Análisis de cargos y Evaluación del desempeño), III. Compensación de personas (Remuneración, Beneficios Sociales y servicios), IV. Desarrollo de personas (Entrenamiento y desarrollo organizacional), V. Mantenimiento de personas (Relaciones con los empleados, higiene, salud, seguridad y calidad de vida) y VI. Monitoreo de personas (Bases de datos, sistemas de información y Auditoría de Recursos Humanos).³

Todos los procesos de la Gestión del Talento Humano están estrechamente relacionados entre sí, de manera que influye recíprocamente el uno en el otro; cada proceso tiende a beneficiar o a perjudicar a los demás, dependiendo si se utilizan bien o mal.

1.3 SUBSISTEMAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Cada uno de los componentes principales de un sistema se llama subsistema. Cada subsistema abarca aspectos del sistema que comparten

² Avaro, Dante, La economía y su gestión teoría y desarrollo, Conacyt, 2006, pág. 28.

³ CHIAVENATO, Idalberto. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Mc Graw Hill, Bogotá – Colombia. 2002, p. 13.

alguna propiedad común. En general un subsistema es indispensable para el funcionamiento del sistema determinado que lo contiene.⁴

TITULO: Subsistemas de Gestión del Talento Humano según el modelo de Idalberto Chiavenato (Figura 1.1)



Figura 1.1 Los seis subsistemas de Gestión del Talento Humano Chiavenato, 2009, pág. 15.

Pie de Gráfico: Podemos apreciar en el presente flujograma de procesos los 6 sistemas de Gestión del Talento Humano según Idalberto Chiavenato, en el cual me basaré exclusivamente en la Provisión de personal que tiene como subsistemas el Reclutamiento y Selección.

1.3.1 PROVISIÓN DE PERSONAL

Los procesos de provisión de personal constituyen las rutas de acceso de éstas a la empresa; representan la puerta de entrada, abierta solo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes de la misma.

⁴www.kalipedia.com/lit-uni/tema/mean-words/esp.html

1.3.1.1 Reclutamiento de personal

La búsqueda, selección y orientación de personas es un desafío para el departamento de recursos humanos de cualquier organización. Estas actividades, se relacionan con el proceso de integración de recursos humanos y, comprende todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, el reclutamiento y la selección de personal, así como su integración a las tareas organizacionales⁵.

El reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo⁶

Antes de reclutar, seleccionar e integrar el capital humano al empleo, se deberán tener bien definidos todos los requerimientos humanos (rasgos, conocimientos, capacidades cognitivas y conductuales, aptitudes) valorados en la relación hombre – trabajo que permitirán finalmente que el nuevo ocupante del cargo logre su adecuación al mismo y esto se traduzca en la eficiencia y eficacia de la organización.

1.3.1.2 TIPOS DE RECLUTAMIENTO

Desde el punto de vista de su aplicación, el reclutamiento puede ser interno o externo, el primero se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, privilegiando a los empleados actuales para ofrecerles mejores oportunidades en la organización; el externo se dirige a candidatos que están fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal, busca candidatos externos para atraer experiencia y habilidades que requieren en la organización.

⁵ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, México. 2007. p, 129.

⁶ Dolan Simón, Schuler Randall y Ramón Valle. La gestión de los Recursos Humanos. Madrid, España, 1999. p, 36

1.3.1.3 TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

Las principales técnicas de reclutamiento externo utilizadas por las organizaciones son las siguientes:

1) Avisos en periódicos o revistas especializadas: Gerentes, supervisores y empleados de oficina pueden reclutarse a través de periódicos locales o regionales.

Para reclutamiento de personal operativo, lo más indicado es utilizar periódicos de alta circulación. La redacción del aviso es muy importante, éste debe tener cuatro características básicas: llamar la atención, desarrollar el interés, crear el deseo mediante el aumento del interés y la acción.

2) Agencias de reclutamiento: Pueden servir de intermediarias para llevar a cabo el reclutamiento.

3) Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales: A través de ésta técnica podemos conseguir personal joven, con moderadas pretensiones salariales, teóricamente capacitados.

4) Carteles o avisos en sitios visibles: Es de bajo costo, razonable rendimiento y rapidez, indicado para cargos sencillos como obreros y empleados de oficina; se fija en sitios de movimiento de personas.

5) Presentación de candidatos y recomendación de empleados: Es de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido, la información sobre la vacante llega a través del empleado.

6) Consulta en los archivos de candidatos: Se realiza de acuerdo con las calificaciones más importantes por área de archivo del cargo y se basa en el currículum vitae o en los documentos de la propuesta de empleo.

7) Base de datos de candidatos: A los candidatos que no fueron aceptados en un proceso de admisión anterior, las organizaciones los introducen en una base de datos donde se archivan las hojas de vida para utilizarlos en reclutamientos posteriores.

8) Reclutamiento virtual: Actualmente existen páginas web especializadas en reclutamiento en línea, mediante las cuales se puede publicar una vacante y en respuesta se recibe hojas de vida de los candidatos interesados.

1.3.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es el paso posterior al reclutamiento. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación en la que se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación o promoción a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante; la selección es una actividad de elección, en donde se escoge entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien, eligiendo a la persona adecuada para el trabajo adecuado⁷

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. La orientación y la ubicación del empleado tienen que ver con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecuen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así, la probabilidad de que el sujeto esté satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo.⁸ Este proceso puede ser definido como un medio de comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del puesto vacantes, proporcionados por el análisis, descripción y diseño de puestos y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados, por medio de la aplicación de diversas técnicas de selección.⁹

Para que la selección sea válida necesita estar soportada en algún estándar o criterio. La base para su elección es el análisis, descripción y diseño de puestos, y la planeación de recursos humanos. Esta información es utilizada para establecer las técnicas de selección pertinentes y puede ser analizada mediante diversas técnicas como: la ficha profesiográfica,¹⁰ que representa una especie de codificación de las características que debe tener el ocupante del puesto y, la

⁷ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc - Graw Hill, México. 2007. p, 169

⁸ Dolan Simón, Schuler Randall y Ramón Valle. La gestión de los Recursos Humanos. Madrid, España, 2003. p, 91

⁹ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc - Graw Hill, México. 2007. p, 170

¹⁰ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc - Graw Hill, México. 2007. p, 175

matriz del plan de selección,¹¹ en la cual se determina si los conocimientos, habilidades y aptitudes considerados necesarios para llevar a cabo determinados comportamientos están o no presentes en el candidato mediante el uso de diferentes mediciones.

1.3.3 Recolección de Información sobre el cargo

Existen cinco maneras de recolectar información relacionada con el cargo que se va a cubrir:

1. Descripción y análisis de cargos
2. Solicitud de personal
3. Investigación del cargo en el mercado
4. Técnicas de Incidentes críticos
5. Hipótesis de trabajo

- 1. Descripción y análisis de cargos.-** Proporciona información respecto a los requisitos y a las características que el ocupante del cargo debe poseer para desempeñar de manera adecuada dicho puesto.
- 2. Solicitud de personal.-** Es una orden de servicio que emite cada Jefe de Departamento para solicitar una persona que ocupe determinado cargo vacante.
- 3. Investigación del cargo en el mercado.-** Cuando la organización no dispone de información sobre los requisitos y características esenciales al cargo que se debe llenar, se utilizan la investigación y el análisis de cargos comparables o semejantes en el mercado para obtener y recolectar información al respecto.

¹¹Dolan Simón, Schuler Randall y Ramón Valle. La gestión de los Recursos Humanos. Madrid, España, 2003. p, 91

4. **Técnicas de incidentes críticos.-** Trata de localizar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que empeoran el desempeño), para investigarlas en el proceso de selección de los futuros candidatos al cargo.
5. **Hipótesis de trabajo.-** En caso de no poder utilizar ninguna de las alternativas anteriores se puede emplear una hipótesis, es decir, una previsión aproximada del contenido del cargo y de sus exigencias en relación del ocupante.

La información recabada sobre el cargo con cualquiera de las técnicas mencionadas anteriormente sirve de base en el proceso de selección de personas, pues con esta información se realiza una ficha de especificaciones de cargo, la cual sirve de guía en la elección de las técnicas de selección de candidatos



Figura 1.2 - Información sobre el cargo como base del proceso de selección
(CHIAVENATO, 2002, pág. 118)

El presente gráfico nos indica la secuencia que debemos seguir en la ficha de especificación del cargo el cual primero debemos recolectar la información sobre el cargo una vez obtenida la información se procede a la elección de las técnicas de selección de candidatos

1.3.4 Técnicas de Selección de Personal

Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe ser rápida y confiable. Además debe ser el mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato en el cargo¹².

Las cinco técnicas que se puede utilizar para la selección de personal son:

1. Entrevistas de Selección
2. Pruebas de conocimiento o de capacidad
3. Pruebas psicométricas
4. Pruebas de personalidad
5. Técnicas de simulación

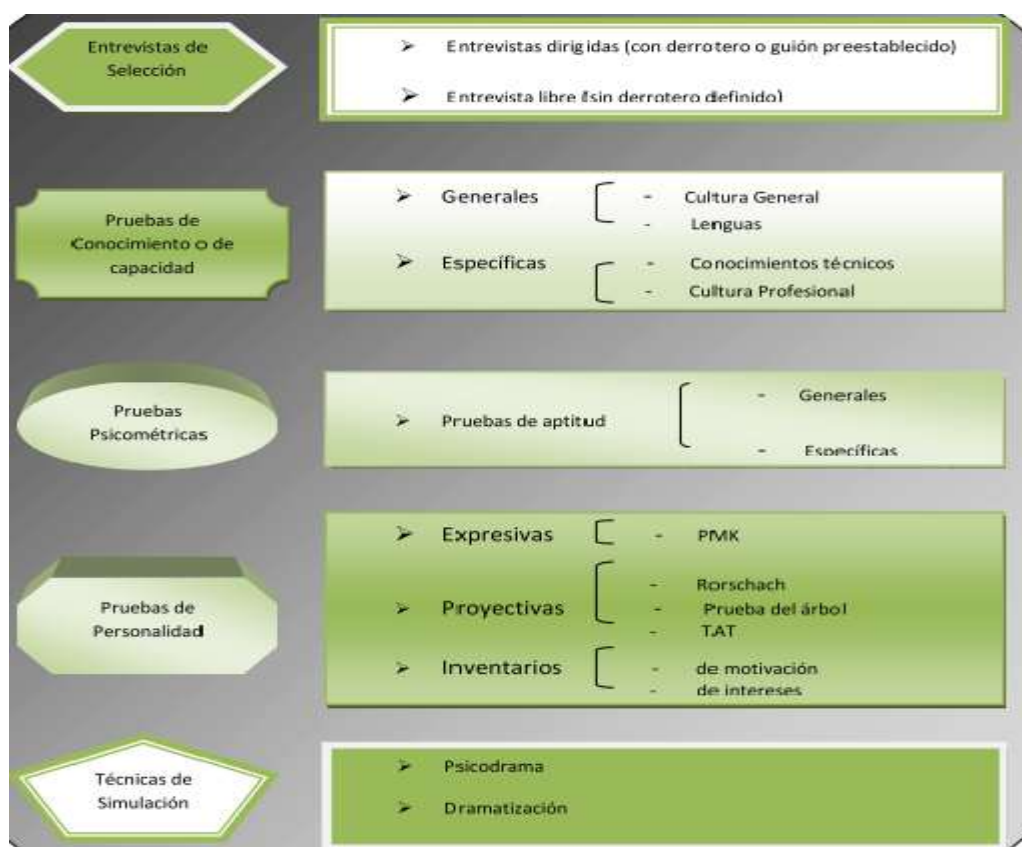


Figura 1.3 - Cinco categorías de técnicas de selección de personas

(CHIAVENATO, 2002, pág. 120)

¹²Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc - Graw Hill, México. 2002. Pág.118

1.3.5 Proceso de selección como secuencia de etapas

La selección de personas es un proceso de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos para ocupar los cargos vacantes.

Los candidatos que superan los obstáculos continúan hacia las etapas siguientes y los que no lo consiguen son rechazados y salen del proceso.

En las etapas iniciales se aplican técnicas más sencillas, económicas y fáciles; en las finales, se aplican técnicas más costosas y sofisticadas que permiten la selección del candidato más idóneo para ocupar el cargo.

1.3.6 APLICACIÓN DE PERSONAS

Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos en la integración de nuevos miembros en la organización, el diseño del cargo que se debe desempeñar y la evaluación del desempeño del cargo.¹³

1.3.6.1 Diseño de Cargos

Diseño de cargos es la información empleada para estructurar y modificar los elementos, deberes y tareas de determinados cargos. El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:¹⁴

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
2. Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).

¹³ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc - Graw Hill, México. 2002. Pág. 137

¹⁴ Apuntes de clases de Análisis y Diseño de Cargos

3. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
4. A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

1.3.6.2 Técnicas para un nuevo diseño de cargos

Para el diseño de cargos se debe analizar si el puesto necesita más especialización o no. Los medios para determinar esto son: el análisis y la experimentación. El análisis es el proceso de determinación mediante la observación y el estudio de información pertinente relativa a la naturaleza de puestos de trabajo concretos.

La experimentación es el conjunto de pruebas a que se somete algo para probar su eficacia y validez o para examinar sus características.

1.3.6.3 DESCRIPCIÓN DE CARGOS

La descripción de cargos es una definición escrita de lo que hace el ocupante del cargo, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el cargo. Este concepto se utiliza para definir especificaciones del cargo, las cuales relacionan los conocimientos, habilidades, capacidades necesarias para desempeñar el cargo de manera satisfactoria¹⁵.

La descripción del cargo es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace.

¹⁵Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc - Graw Hill, México. 2002. Pág.184



Figura 1.4– Contenido del cargo según la descripción de cargos

(CHIAVENATO, 2002, pág. 183)

1.3.6.4 ANÁLISIS DE CARGOS.

Es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto de los cargos. El análisis de cargos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado cargo.

Analizar un cargo significa detallar qué exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada. En consecuencia, el análisis de cargos se preocupa por las especificaciones del cargo en relación con la persona que deberá ocuparlo, es decir busca determinar cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo le impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo.

1.3.6.5 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE CARGOS.

Existen cuatro métodos para la recolección de cargos, detallados a continuación:

- **La entrevista:** Existen varios tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos del análisis de puestos entre las más utilizadas están:
 - a) Entrevistas individuales con cada empleado.
 - b) Entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen el mismo trabajo.

Se debe tener cuidado al manejar este método, ya que existe una tendencia a mal interpretar las entrevistas con evaluaciones de eficiencia. Por tal motivo se debe explicar claramente la razón de la misma.

- **Los cuestionarios:** Son un medio eficaz para obtener información, ya que los empleados responden y describen los deberes y responsabilidades relacionados con su puesto de trabajo.
- **La observación:** La observación directa es especialmente útil en los trabajos que contienen actividad física observable.
- **Mixto:** Es aquel que combina la entrevista y/o el cuestionario y/o la observación para conseguir una mejor recolección de datos específicos de los cargos.

1.3.6.6 ETAPAS DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE CARGOS.

Existen seis pasos dentro del proceso de análisis de cargos (figura 1.5)



Figura 1.5.- Proceso de análisis de cargos (CHIAVENATO, 2002, pág. 183)

1.4 Contratación de Personal

Una vez seleccionado al candidato ideal para cubrir el puesto vacante, pasamos a contratarlo, es decir, a firmar junto con él, un contrato en donde señalamos el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará con nosotros, y otros aspectos que puedan ser necesarios.

Pero antes de decidir contratarlo, podemos ponerlo a prueba durante tres meses que es el tiempo legal, con el fin evaluar cómo se desenvuelve en su nuevo puesto, y cómo se relaciona con sus jefes y compañeros.

1.5 Formación previa a la incorporación (inducción).

Uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, donde se debe de considerar que cuando se inician por primera vez actividades en una organización, los individuos tienen necesidades de apoyo, seguridad y aceptación; por lo tanto, las actividades que se realicen deben tener una actitud cordial.

El proceso de formación es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desarrollar eficientemente una unidad de trabajo específica¹⁶.

La inducción o bienvenida, consiste en diseñar e implementar uno de los procesos que normalmente se ignora que es el familiarizar al nuevo empleado con la empresa, su cultura, sus principales directivos, su historia, su filosofía, etc.

Este proceso se efectúa antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, evitando así, los tiempos y costos que se pierden tratando de averiguar por su propia iniciativa, en qué empresa ha entrado a trabajar, políticas del personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado qué objetivos tiene, quién es quién, a quién recurrir para solucionar un problema, qué sistema de valores prima en la organización, cuáles son las actitudes no toleradas, etc., que se encuentran contenidos en el llamado Manual de bienvenida, el cual debe ser entregado a cada nuevo trabajador.

La inducción ayuda al nuevo empleado, tanto formal como informalmente. De una manera formal: la organización desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible por eso el empleado necesita saber específicamente lo que significa el puesto; de una manera informal: el empleado es recibido de una manera amistosa con sus compañero y es introducido al grupo.

¹⁶ Bohlander, Snell, Sherman. Administración de Recursos Humanos. 12ª Edición. Editorial: Thomson. 2001

CAPITULO II

VERDE PAÍS EXPEDICIONES CIA. LTDA. Y SU ORGANIZACIÓN

2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

La Agencia de Viajes y Operadora de Turismo Verde País Expediciones Cía. Ltda., se constituyó en julio del 2007, por iniciativa de un grupo de profesionales de distintas especializaciones que decidieron juntar su capital e invertirlo en una compañía que tenga como finalidad brindar a la ciudadanía la oportunidad de conocer no solo el territorio ecuatoriano sino también distintos lugares de otros países.

Como Agencia de Viajes vende pasajes y tours a cualquier parte del mundo que ofrecen las IATAS o las agencias mayoristas y como Operadora de Turismo comprende las diversas formas de organización de viajes y visitas, mediante modalidades como: Turismo cultural y/o patrimonial, etnoturismo, turismo de aventura y deportivo, ecoturismo, turismo rural, turismo educativo – científico y otros tipos de operación o modalidad que sean aceptados por el Ministerio de Turismo. Las cuales se arman directamente o en asocio con otros proveedores de servicios, incluidos los de transportación.¹⁷

La otra rama es la de Agencia consiste en vender programas internacionales y vuelos aéreos de cobertura nacional o mundial, donde ha tenido un mercado que principalmente visita América, siendo un reto en el 2012, comercializar Europa, Asia y Medio Oriente.

La Agencia de Viajes y Operadora de Turismo Verde País Expediciones Cía. Ltda., se rige por:

- Ley de Compañías del Ecuador

¹⁷

http://www.turismo.gob.ec/phocadownload/REGLAMENTO_GENERAL_A_LA_LEY_DE_TURISMO.pdf

Regulada por:

- Superintendencia de Compañías
- Ministerio de Turismo (Categoría Dualidad)
- I. Municipalidad de Cuenca

Con la participación de 3 socios fundadores se constituyó como una compañía limitada; se trazó como meta el crear productos turísticos para ecuatorianos y más aún para cuencanos como una forma de revalorizar la cultura y fortalecer el nexo entre el patrimonio natural y cultural tangible e intangible, es por aquello que el programa propuesto por la empresa EkoCycleta recorre el sur del Ecuador desde el 2008; en el 2009 la misma cruzó fronteras con el desarrollo del programa por el Camino del Inca Ecuador - Perú, donde la agencia a raíz de esta operación ha desarrollado hasta la presente fecha 8 eventos entre viajes de prensa con periodistas de Ecuador y Perú, como viajes de promoción con operadores turísticos de Perú, España, Francia, Alemania y Ecuador. Finalmente entre los más destacado está el programa de turismo de aventura que desarrolló la empresa, el cual es muy bien visto por operadores nacionales.

La organización mantiene un posicionamiento en el orden regional, por lo que ha precisado llegar a fortalecer vínculos con empresas de Quito y Guayaquil, para llegar a mantener un flujo constante de personas que garanticen mayor eficacia y estabilidad económica.

Los nuevos retos de las organizaciones tales como: la globalización, tecnología, información, conocimiento, servicios, énfasis en el cliente, calidad, productividad, competitividad, optimización de recursos, etc.; han dado pautas fundamentales para dar un nuevo direccionamiento a las empresas, empleando nuevas técnicas e iniciativas basadas en un enfoque administrativo con el objetivo de conseguir una satisfacción interna en los empleados y externa en los clientes.

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes, pues las empresas se ven coartadas, impidiendo que se logre las metas propuestas; por tal motivo al aprovechar la Gestión del Talento Humano, el ambiente se transforma en un canal continuo de comunicación entre los coagentes y la empresa; es ahora cuando la organización empieza a involucrar las necesidades y deseos de sus colaboradores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo capaz de enriquecer la personalidad de cada empleado; convirtiéndolo en uno de los recursos que al ser administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán a la empresa alcanzar sus objetivos estratégicos y organizacionales.

Para empezar a estructurar el área de Recursos Humanos; se realizaron diferentes reuniones en las que se estableció la Misión, Visión, Valores, Políticas Laborales, Estructura organizacional, Manual de funciones y Responsabilidades entre otros.

2.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

2.2.1 Misión

Nuestra razón de ser

“Somos una agencia de viajes y operadora de turismo posicionada en el mercado como una de las más competitivas, con programas nacionales e internacionales, ofreciendo la mejor calidad en el servicio, caracterizada por ser una organización comprometida con la innovación, la vanguardia tecnológica y la valoración del patrimonio natural y cultural.”

2.2.2 Visión

Nuestro sueño para el 2015

“Liderar la operación turística al sur del país, difundiendo nuestra filosofía, mediante un modelo de gestión orientando a la creación permanente de valor y calidad para nuestros clientes, colaboradores y el país en general.”

2.2.3 Valores

- **Trabajo en Equipo.-** Unión de todos los esfuerzos para lograr el objetivo planteado.
- **Liderazgo.-** Capacidad de guiar para tomar las mejores decisiones en beneficio de la empresa.
- **Actitud positiva.-** Disfrutar de lo que hacemos.
- **Respeto.-** Armonía y convivencia
- **Solidaridad.-** Apoyo y comprensión con los colaboradores de la organización.

2.3 POLÍTICAS LABORALES

Para el correcto desarrollo de las actividades tanto dentro como fuera de la empresa se deben establecer las políticas de trabajo, en cuanto a lo referente a horarios de trabajo, presentación personal, atención al turista, etc.

2.3.1 Horario

Los horarios de trabajo establecidos deben ser respetados, por tal, las horas de entrada deben ser puntuales y de esta manera evitar llamados de atención.

2.3.2 Presentación Personal

Al ser una empresa en la cual la presentación de los empleados representa la imagen de la misma, la presentación debe ser impecable en todas las áreas

2.3.3 Uso del chat personal en la Oficina

El uso del chat personal, ya sea en el teléfono personal, como en los computadores de la oficina, es prohibido ya que esto quitará la concentración al empleado el cual no realizará a cabalidad su trabajo

2.3.4 Calidad

El trato personalizado y eficiente al cliente será nuestra mejor recomendación, por tal, las actividades deben ser llevadas con gran profesionalismo, agilidad y predisposición.

2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

No existe una estructura organizacional generalizada en lo que respecta a las agencias de viajes pues la misma varía de acuerdo al tipo de organización sea detallista, mayorista o tour operadora¹⁸

En la actualidad labora 1 persona en gerencia, 1 persona encargada de la contabilidad, 1 persona encargada de ventas corporativas, 2 personas en el counter, 2 personas en operación, 3 personas como free lance, 3 guías turísticos y 3 personas como tour leader.

Para la realización de la estructura organizacional se planteó un organigrama general vertical; el cual contiene información representativa de la organización, pues los departamentos se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente de información interdepartamental para potencializar los recursos con que cuenta la agencia. Estos son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo¹⁹

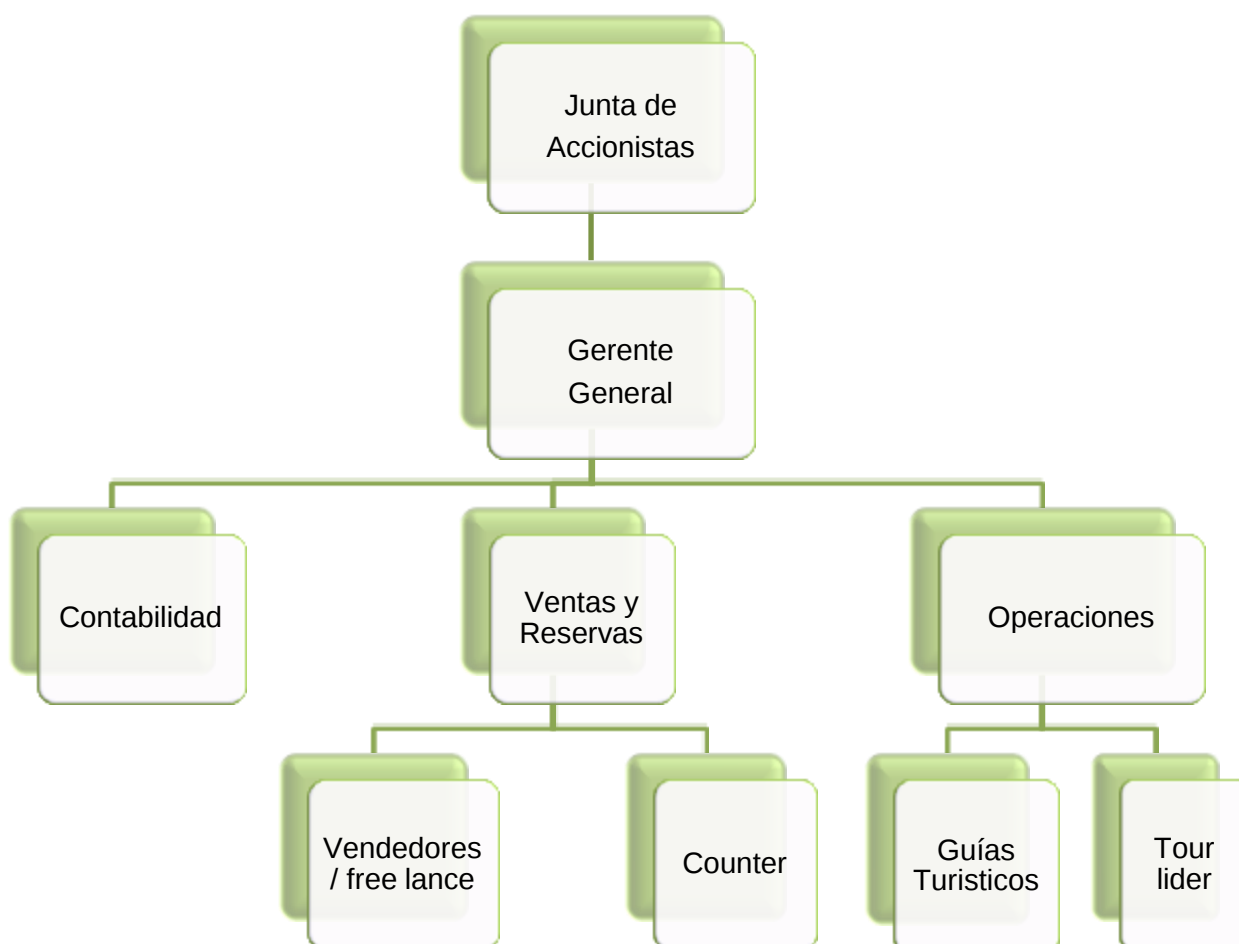
El presente organigrama se realizó en varias reuniones con el personal, (Ver Anexo 1) en el cual se tomaron varios referentes, como las normas INEN, en lo referente a agencias de viajes, como también los lineamientos del Ministerio de Turismo.

¹⁸FERNÁNDEZ Carmen, BLANCO Ana; "Producción y venta de servicios turísticos en agencias de viajes"; Editorial Síntesis; Madrid – España; 1999

¹⁹FRANKLIN Enrique, Organización de Empresas», Segunda Edición, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 86.

A continuación se presenta el organigrama consensuado con el personal que labora en la Agencia de Viajes y Operadora de Turismo Verde País Expediciones.

Organigrama de la Agencia de Viajes y Operadora de Turismo Verde País Expediciones Cía.



2.1 Realización del Autor conjuntamente con el personal de la empresa 2012

2.5 DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE VERDE PAÍS EXPEDICIONES CIA. LTDA.

La diversificación de la empresa, y el nuevo direccionamiento en contratar free lance, y los guías turísticos del momento, empiezan a presentar varios inconvenientes tales como: deficiente desempeño laboral, deserción al poco tiempo de ingreso de los empleados y problemas de salud ocupacional, dichos problemas se derivan de la incorrecta contratación del personal, ya que no se sigue ningún tipo

de lineamiento, sino simplemente se busca cubrir de la manera más rápida las necesidades presentadas en el momento.

Esto ha generado, que su personal no avance de la misma manera que la organización tiene trazada en su gestión, la falta de un correcto proceso de entrenamiento impide que sus empleados se desarrollen de una manera óptima en el menor tiempo posible.

La carencia de las definiciones de cada puesto de trabajo obliga a los trabajadores a improvisar tareas que muchas veces no están acorde con las capacidades del empleado, lo que representa una pérdida de tiempo y dinero, así mismo la falta de información de las actividades que cada área de trabajo, impide un rendimiento superior del mismo, lo que determina el apareamiento de comentarios que desprestigia a la Institución.

A esto hay que añadirle el tiempo de las personas que realizan la inducción al nuevo personal, ocasiona que esta persona deje de realizar su trabajo para poder preparar al nuevo talento humano, dado el caso que este sea realizado pobremente, el tiempo de preparación del personal va a ser más demorado porque hay la probabilidad que el mismo no tenga noción alguna sobre el trabajo que va a realizar; el dinero está en relación a que el momento en que se contratará a una persona se crea un presupuesto destinado a su pago mensual, sobre entendiendo que esta persona está capacitada y desde el momento en que ingresa a la institución va a ser un ente productivo para la misma, lo que ocasiona que no se cumplan presupuestos de ventas.

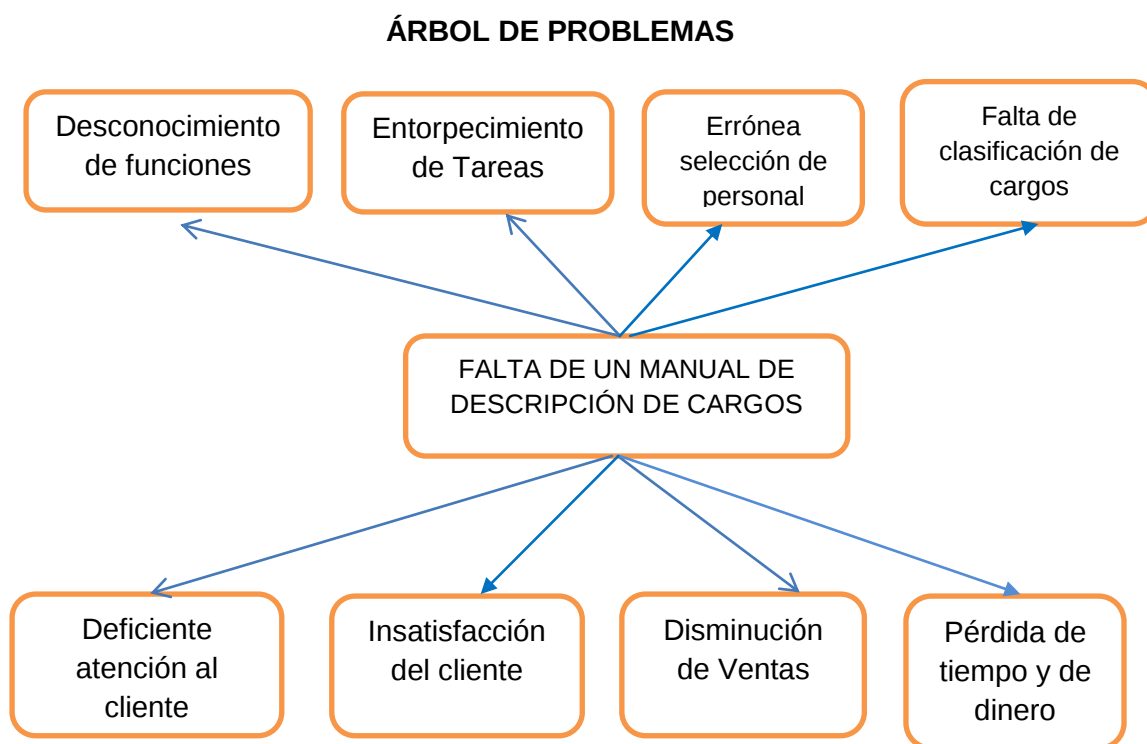
La rotación del personal es alta, debido a que muchas de las veces el puesto para el que la persona fue contratada, no cumple con las expectativas del empleado o éste no satisface las necesidades de la empresa, denotando así la falta de un proceso adecuado de selección de personal.

En el área de trabajo de los distintos departamentos no se cuenta con normas y procedimientos que aseguren la buena salud del trabajador al momento de ejecutar las labores diarias.

La empresa en la actualidad no cuenta con un modelo de Gestión del Talento Humano, lo que ocasiona que la organización pierda ventaja competitiva frente otras empresas dedicadas a la misma labor comercial.

Lastimosamente a nivel de país en lo que respecta a Agencias de Viajes la descripción y valoración de cargos no funciona adecuadamente, son muy pocos los administradores que llevan a la práctica las exigencias de este proceso por lo cual afronta una serie de circunstancias negativas y de conflictos.

A continuación se realizó un árbol de problemas para graficar las consecuencias de la falta de un manual de descripción de cargos, lo que nos dio los siguientes resultados:



Cuadro 2.2. Árbol de Problemas 2012 Fuente: Elaboración del Autor

En este caso el problema central se establece como "Falta de un manual de descripción de cargos". Las causas de este problema central, como se indica en el cuadro 2.2, se deben a: "Desconocimiento de funciones", "Entorpecimiento de Tareas", "Errónea selección de personal", y "falta de clasificación de cargos". Las consecuencias de cada uno de estos respectivos problemas están identificadas en los niveles más bajos del árbol de problemas que es "deficiente atención al cliente",

“Insatisfacción del Cliente”, “Disminución de Ventas” y “Pérdida de tiempo y de dinero”

Por tales motivos la creación de un manual de funciones y responsabilidades es primordial para un buen manejo del capital humano de la organización, la categorización y descripción de cargos, así mismo para contribuir al desarrollo de los empleados y de la empresa y así lograr un mejor posicionamiento en el mercado y llegar a ser pionero en la operación turística.

CAPITULO III

3 APLICACIÓN PRÁCTICA

Para la realización práctica primero se procedió a realizar y entregar un diagnóstico el cual fue solicitado por gerencia, para ir tomando los correctivos necesarios para el buen funcionamiento de la Agencia y Operadora de Turismo Verde País Expediciones.

A continuación expondré un estrato del análisis entregado a Gerencia.

De acuerdo a la entrevista realizada al Lic. Pedro Orellana, Gerente General de Verde País Expediciones, expresa que la agencia jamás ha contado con una planificación estratégica, más que la visión de su gerente, así tampoco ha tenido un manual de control ni mucho menos un manual de funciones.

La toma de decisiones se ha basado en reportes contables, y en oportunidades aprovechadas eficazmente por parte de la Gerencia General.

La misión y la visión de la agencia, no se encuentra establecida por lo que tampoco es de conocimiento dentro de la agencia tanto para los empleados como para los mismos directivos; sus objetivos están determinados por las áreas de Gerencia y Contabilidad, pero no establecidos en forma escrita y numéricamente, por lo que no son comparables ni revisables, haciéndolos obsoletos.

En lo referente al presupuesto, no se cuenta con uno y jamás se lo ha realizado, por lo que no se tiene un correcto manejo de los gastos. Las ventas no tienen un monto mínimo a cumplir, por lo que se paga comisiones aún sin ni siquiera tener una venta significativa.

Con respecto a los manuales de funciones, los empleados que ingresan a Verde País Expediciones reciben capacitación por parte de las personas encargadas del área a laborar, pero no existe un plan de capacitación por lo cual no se toma en cuenta varios aspectos que suelen ser de vital importancia.

Debido al desconocimiento de las tareas que debe realizar el personal, existen actividades no relacionadas con el área a la cual pertenecen, por lo que existen confusiones, falta de tiempo e incumplimiento de las tareas encomendadas a cada área.

Existe además una carga de tareas para Gerencia, que va más allá de lo que puede cumplir a cabalidad.

La empresa, al carecer de un organigrama, no cuenta con jerarquías y autoridades para cada puesto, estas están delimitadas por la experiencia o simplemente por el nombre del cargo, por lo que la decisión se encuentra centralizada en Gerencia y a falta de esta recae sobre Contabilidad, lo que lleva a pensar que existe una concentración de poder en esta área.

Por ello se ha visto en la necesidad de realizar reuniones de trabajo en la cual se establezca por lo menos la filosofía corporativa, como un organigrama consensuado, que se encuentra en el Capítulo 2, página 23.

Para la delegación de responsabilidades toma las funciones ya establecidas, sin ningún programa técnico ni ocupando puestos por méritos, dada la alta rotación del personal.

Con la creación y la implementación del manual de funciones y de control, se podrá disminuir la duplicidad de puestos, el desconocimiento de obligaciones y responsabilidades, provocando una mejora en la eficiencia y eficacia de las labores dentro de la agencia.

Para la realización de la descripción y perfil del cargo se realizó varias reuniones con los jefes de áreas, (Anexo 2) así como la observación y principalmente se tomo como guía las Normas Técnicas de Turismo del Instituto Ecuatoriano de Normalización. Los criterios que priman en la estructuración de las funciones, se basan en los años que se ha venido manejando de esta manera la agencia.

En el Anexo 3 se establece el formato con el cual la agencia debería regirse si hay un nuevo cargo a crear

3.1 MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

Un manual es un instrumento que constituye un medio eficaz que contribuye en el proceso de preparación y funcionamiento de la organización, fundamentalmente contienen la descripción de los puestos lo cual es de suma importancia, la estructura de la organización. Por lo tanto, un manual es un documento detallado que contiene en forma ordenada y sistemática información acerca de toda la empresa.

3.2 Importancia del Manual

El presente manual posee gran importancia para la organización por su utilidad como herramienta de las diversas actividades administrativas e instrumento para mantener informado al personal de los pasos a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo; describen en su secuencia lógica las distintas operaciones que componen un proceso, indicando generalmente quién, cómo, cuándo y para qué ha de realizarse y de esta forma se facilitará el entrenamiento y capacitación de los empleados, mejorando así su calidad y eficiencia.

3.3 Objetivos del Manual

1. Orientar los esfuerzos del empleado, debido a que contienen informaciones para ayudar a canalizar los deberes y responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización.
2. Dar a conocer al personal aspectos relacionados con la organización, como funciones, autoridad, normas, procedimientos y políticas de la empresa.
3. Facilitar el trabajo para obtener el fin común en el menor tiempo.
4. Ayudar a la Gerencia en el cometido de su función

3.4 Elementos que contiene el Manual de Descripción y Perfil de Cargo

Los elementos básicos que comprende el Manual de Descripción y Perfil de Cargo es:

- Introducción
- Definición de Términos
- Organigrama
- Nombre del Cargo
- Nivel
- Nivel de Reporte
- Unidades Dependientes
- Descripción del cargo
- Perfil del Cargo

3.5 MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGO DE VERDE PAÍS EXPEDICIONES

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene la descripción y perfil de cargo de los puestos y funciones de Verde País Expediciones.

.

El proceso se inició con la identificación de las funciones y competencias mediante la aplicación del Diagnóstico de la situación actual de la agencia de viajes y el análisis de los puestos y funciones”.

Metodología aplicada: Se hizo el análisis del funcionamiento mediante el estudio de su organigrama y personal vinculado a los procesos de Verde País Expediciones, posteriormente, y mediante el análisis del puesto correspondiente, se identificaron las ocupaciones y sus respectivos elementos de competencia.

2. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.

Análisis de Puestos: Es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia, que deben ser contratados para ocuparla). (Dessler, 1991, p. 87).

Atribución: Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo (Chiavenato, 2007, p. 238).

Cargo: Es la posición jerárquica del conjunto de tareas o atribuciones dentro de la organización formal generalmente definidas en el organigrama, cada cargo constituye una designación de trabajo con un conjunto específico de deberes, responsabilidades y condiciones generalmente diferentes de otras asignaciones de trabajo (Chiavenato, 2007, p. 175).

Descripción del Puesto: Es una explicación por escrito de lo que los titulares del mismo hacen, bajo que condiciones lo hacen y por qué lo hacen. (De Cenzo Robbins, 2003, p. 12).

Especificación del Puesto: Es una descripción detallada de los requisitos mentales y físicos necesarios que requiere el ocupante para responsabilidades y las condiciones de trabajo que constituyen el hábitat del mismo (Chruden, 1963, p. 279).

Función: Es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. (Chiavenato, 2007, p. 238).

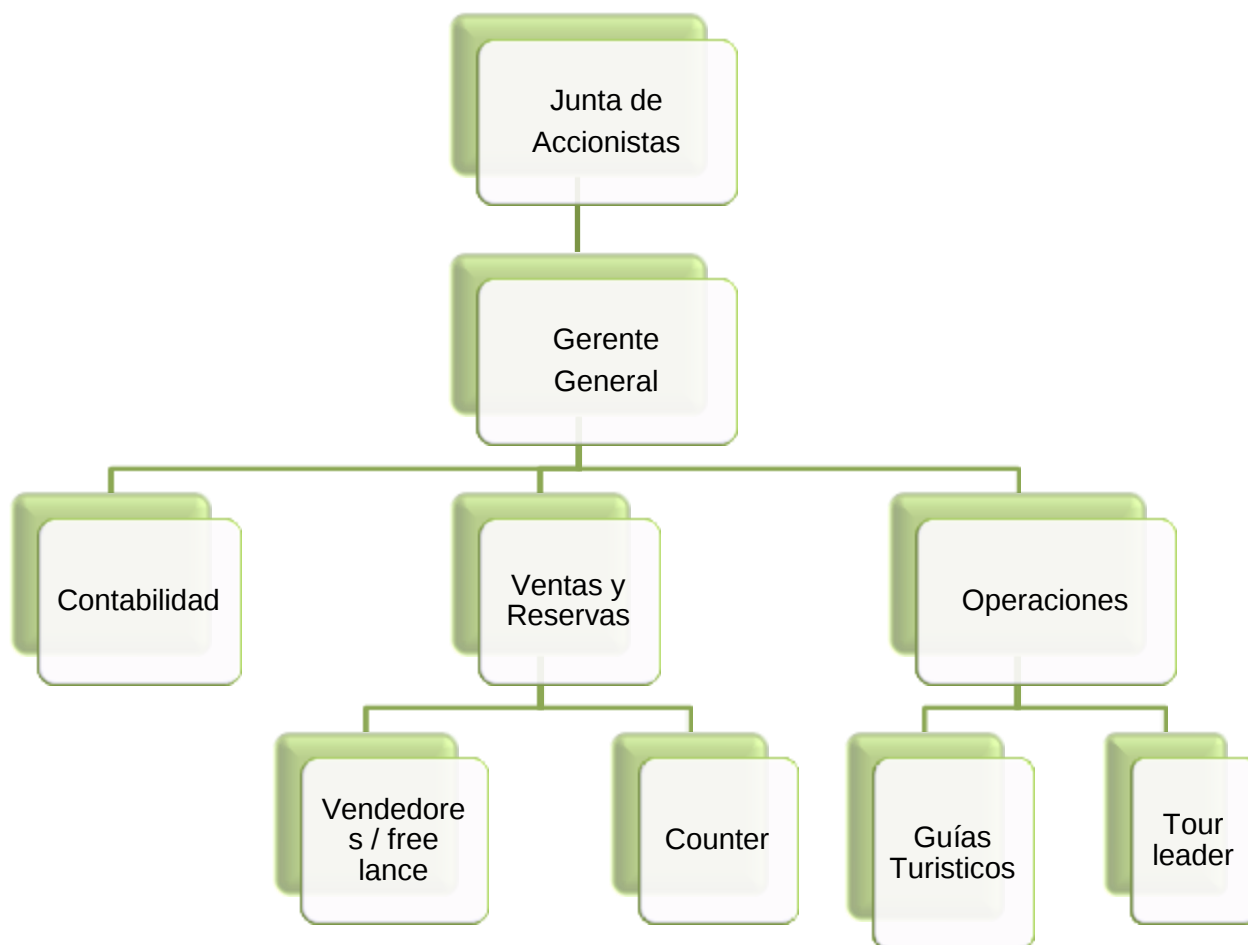
Habilidad: Capacidad o destreza para una cosa. (Larouse, 1996, p. 528).

Objetivo: Metas fijadas de una organización, hacia las cuales se canalizan los recursos y los esfuerzos. (Stonner, 1989, p. 113).

Puesto: Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal. (Reyes Ponce, 2004, p. 16).

Responsabilidades: Obligación o conjunto de obligaciones específicas que deben realizarse en una situación dada. (Koontz, 1996, p. 231).

3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



4. DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGO DE:

- a. Gerente General
- b. Jefe de Contabilidad
- c. Jefe de Ventas y Reservas
- d. Vendedores / Free Lance
- e. Counter
- f. Jefe de Operaciones
- g. Guías Turísticos
- h. Tour Leader

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del Cargo

a. GERENTE GENERAL

Nivel

Administrativo

Nivel de Reporte

Junta de Accionistas

Unidades Dependientes

Contador

Jefe de Ventas y Reservas

Jefe de Operaciones

Total Supervisión: 3

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1. OBJETIVO

Realizar la planificación, dirección y evaluación de las actividades, creando un valor agregado en base a los productos y servicios que ofrece, maximizando el valor de la empresa para los accionistas, así como; coordinar, organizar y motivar a todo el personal a fin de acrecentar los beneficios para cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

2.2. FUNCIONES

- Representar legalmente a la Agencia y Operadora de Turismo
- Fijar las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros establecido en los estatutos.
- Planear, dirigir y controlar las actividades de la empresa, como establecer los objetivos, políticas y planes.
- Diseñar las estrategias, procedimientos, programas y presupuestos de acción de la agencia.
- Analizar y evaluar la información de avances de los planes y los resultados alcanzados.

- Verificar la ejecución y cumplimiento de planes, programas, políticas y procedimientos establecidos.
- Cuidar e intervenir el adecuado nivel de cartera de clientes y la cobranza.
- Atender a clientes (actuales y potenciales) importantes para la agencia.
- Elaborar y desarrollar el programa de relaciones públicas.
- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito.
- Supervisar constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.
- Mantener contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías, insumos y productos más adecuados.
- Decidir cuándo un nuevo producto ha de ingresar al mercado.
- Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc.; deben contar con su aprobación.
- Administrar y autorizar préstamos para empleados.
- Asignar y distribuir las funciones y responsabilidades de trabajo y los recursos técnicos de cada puesto.
- Reclutar, seleccionar y contratar personal de la agencia.
- Realizar informes semestrales para la junta de accionistas y anuales para la Súper Intendencia de Compañías.

2.3. RELACIONES Y EQUIPOS DE TRABAJO

- Integra las reuniones de Directorio.
- Integrará los equipos de trabajo que creyera conveniente, a fin de coordinar acciones de mejora de procesos y resultados.

3. PERFIL DEL CARGO

3.1. FORMACIÓN ACADÉMICA

Nivel		Descripción de la Formación Académica
1	Secundaria Completa	
2	Universidad Incompleta – Tecnólogos/Técnicos	
3	Licenciado / Egresado	
4	Universidad Completa >= 5 años de Carrera	X Licenciado en Turismo, Ingeniero en Hotelería y Turismo o Administrador de Empresas
5	Post-Grado : Diplomado – Maestría – Doctorado	

3.2. CAPACITACIÓN O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Básicos

- Inducción
- Comunicación
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Conocimiento de productos y servicios
- Fundamentos de servicio al cliente
- Negociación básica
- Sistemas de calidad

Específicos

- Planeación Estratégica
- Manejo de Redes Sociales
- Administración de Base de Datos
- Administración y Evaluación de Proyectos
- Herramientas básicas de planificación, control y método de optimización de resultados;
- Administración especializada en productos turísticos;
- Técnicas básicas de definición de calidad, costos, precios de productos, servicios y políticas comerciales;
- Procesos y procedimientos básicos administrativos, contables, comerciales, financieros y pólizas de seguros utilizadas en el turismo;
- Técnicas básicas de negociación y administración de contratos;
- Características y conocimiento de productos, servicios comerciales y de los destinos vendidos;
- Vocabulario técnico del turismo;
- Informática y sistemas específicos de agencias operadoras;
- Aspectos legales básicos pertinentes a la administración de operadoras;
- Ley de Turismo y Reglamento General de Actividades Turísticas;
- Aspectos laborales de empleados fijos y ocasionales de la empresa;
- Técnicas básicas de liderazgo, ventas, negociación y gestión de personal;
- Planificación de paquetes turísticos;
- Comercialización turística por internet.
- Reformas Laborales y Seguridad Social

3.3. EXPERIENCIA PREVIA

Nivel			Experiencia	
			Nombre de la Empresa	Descripción de la Experiencia
1	Hasta 1 año			
2	De 1 año a 3 años			
3	De 3 años a 5 años			
4	De 5 años a 7 años	X	Indistinto	Experiencia gerenciando agencias u operadoras de turismo.

3.4. INFORMACIÓN ADICIONAL

EDAD	
Menor a 20 años	
20 – 25 años	
25 – 30 años	
30 – 35 años	
35 – 40 años	
Mayor de 40 años	
Indistinto	X

SEXO	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

ESTADO CIVIL	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

3.5. DESTREZAS

3.5.1. IDIOMA

IDIOMA	Nivel			
	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión				X
Escritura			X	
Expresión				X
FRANCÉS: Comprensión		X		
Escritura		X		
Expresión			X	

3.5.2. MANEJO DE SOFTWARE

UTILITARIOS	Nivel		
	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)		X	
Hojas electrónicas (Excel)		X	
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)			X
Internet			X
Correo Electrónico			X
Facebook, Twitter,		X	
Manejo del Amadeus	X		
Manejo del Sabre	X		

3.6. HABILIDADES ESPECIALES

HABILIDADES	Nivel		
	Normal	Medio	Alto
Comunicación			X
Liderazgo			X
Trabajo en Equipo			X
Toma de Decisiones			X
Creatividad			X
Orientación a Resultados			X
Autoestima			X
Relaciones Interpersonales			X
Orientación al Cliente.			X
Influencia y Negociación.			X
Análisis Crítico			X
Pensamiento Estratégico			X
Trabajo bajo presión			X

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

b. JEFE DE CONTABILIDAD

Nivel

Administrativo

Nivel de Reporte

Gerente General

Unidades Dependientes

Total Supervisión: 0

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1. OBJETIVO

Analizar, registrar y controlar las diversas transacciones y proporcionar a la empresa la información contable, fiable, valedera de manera oportuna con el fin de controlar todas las operaciones contables realizadas por la empresa y se realice una contabilidad acorde con las necesidades operativas de la agencia.

2.2 FUNCIONES

- Elaborar estados financieros periódicos para información gerencial
- Elaborar informes para los órganos de control de la Empresa y externos
- Mantener Archivo de Documentos Completos y Verificados
- Realizar el Punto de Equilibrio Anual de la Empresa
- Planificar y dirigir la función presupuestaria en armonía con la estrategia de la agencia
- Coordinar la recopilación, análisis y registro contable de las operaciones de la agencia, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y procedimientos establecidos.
- Definir y asegurar el mantenimiento de políticas de eficiencia Administrativa y Tributaria.
- Dirigir las labores económicas y financieras de la empresa.
- Evaluar los resultados económicos a través de las metas cumplidas y los objetivos alcanzados.

- Elaborar de los movimientos contables.
- Brindar asesoría en aspectos contables y tributarios.
- Supervisar el ingreso por ventas.
- Revisar y aprobar las provisiones de facturas de proveedores
- Revisar las provisiones de leyes sociales, depreciación de activos fijos, las declaraciones de impuestos a los organismos de control (SRI, Súper Intendencia de Compañías, etc.)
- Realizar la conciliación de Caja y Bancos mensualmente
- Revisar y aprobar las retenciones de impuestos
- Realizar roles de pago, como presentar al Ministerio de Relaciones Laborales, los requisitos establecidos en la ley.

2.3. RELACIONES Y EQUIPOS DE TRABAJO

- Integrará los equipos de trabajo que la Agencia determine, a fin de coordinar acciones de mejora de procesos y resultados.

3. PERFIL DEL CARGO

3.1. FORMACIÓN ACADÉMICA

Nivel		Descripción de la Formación Académica
1	Secundaria Completa	
2	Universidad Incompleta – Tecnólogos/Técnicos	
3	Licenciado / Egresado	
4	Universidad Completa >= 5 años de Carrera	X Contador Público Autorizado
5	Post-Grado : Diplomado – Maestría – Doctorado	

3.2. CAPACITACIÓN O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Básicos

- Inducción
- Comunicación
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Conocimiento del producto y servicios
- Servicio al cliente
- Sistemas de calidad

Específicos

- Administración y Evaluación de Proyectos
- Control Presupuestario
- Negociación Avanzada
- Administración de Costos
- Régimen Tributario
- Gerencia Financiera relacionada con Agencias de Viajes
- Actualizaciones del SRI
- Declaraciones en la Súper Intendencia de Compañías
- Normas NIFF
- Reformas Laborales y Seguridad Social

3.3. EXPERIENCIA PREVIA

Nivel			Experiencia en Empresas	
			Nombre de la Empresa	Descripción de la Experiencia
1	Hasta 1 año			
2	De 1 año a 3 años	X	Indistinto	Llevando la contabilidad en agencias de viajes
3	De 3 años a 5 años			
4	De 5 años a 7 años			
5	Más de 7 años			

3.4 INFORMACIÓN ADICIONAL

EDAD	
Menor a 20 años	
20 – 25 años	
25 – 30 años	
30 – 35 años	
35 – 40 años	
Mayor de 40 años	
Indistinto	X

SEXO	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

ESTADO CIVIL	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

3.5 DESTREZAS

3.5.1 IDIOMA

IDIOMA	Nivel			
	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión, escritura y expresión	X			

3.5.2 MANEJO DE SOFTWARE

UTILITARIOS	Nivel		
	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)		X	
Hojas electrónicas (Excel)		X	
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)		X	
Internet		X	
Correo Electrónico		X	
Facebook, Twitter,	X		

3.6. HABILIDADES ESPECIALES

HABILIDADES	Nivel		
	Normal	Medio	Alto
Comunicación		X	
Liderazgo		X	
Trabajo en Equipo		X	
Toma de Decisiones		X	
Creatividad	X		
Orientación a Resultados	X		
Autoestima	X		
Relaciones Interpersonales		X	
Orientación al Cliente.	X		
Influencia y Negociación.		X	
Análisis Crítico			X
Pensamiento Estratégico			X
Trabajo bajo presión		X	

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

c. JEFE DE VENTAS Y RESERVAS

Nivel

Administrativo

Nivel de Reporte

Gerente General

Unidades Dependientes

Vendedores Free Lance

Counter

Total Supervisión: 5

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1. OBJETIVO

Organizar los sectores y áreas para los vendedores, supervisar la acción y eficiencia de estos, así como establecer y proponer a la gerencia estrategias de marketing acorde a los requerimientos de mercado y canales de distribución para los servicios, y así lograr la integración, hacia el objetivo establecido.

2.2 FUNCIONES

- Determinar y estructurar los sistemas y alcances de atención y servicio a clientes.
- Atender a clientes corporativos
- Elaborar material de promoción y venta
- Realizar el presupuesto de ventas
- Manejar suministros de oficina.
- Elaborar memos y cartas
- Realizar la asistencia directa de Gerencia.
- Controlar la correspondencia.
- Coordinar actividades sociales de la empresa.
- Coordinar reuniones explicativas para el personal con las mayoristas.
- Definir las bases estratégicas de la empresa en términos de Marketing así como fijar las prioridades de desarrollo (producto, mercado, comunicación, precio, distribución).
- Supervisar el lanzamiento de nuevos productos.

- Recomendar la política de comunicación (publicidad, promoción) y la elección de agencias de manera responsable con los presupuestos.
- Actualizar los manuales de tarifas.
- Elaborar reportes de ventas.
- Realizar reservaciones, cancelaciones y reembolsos internacionales
- Coordinar con el Jefe de operaciones para verificar que todos los servicios expedidos sean ejecutados a la llegada de los turistas al destino, como coordinar con los agentes de ventas, quienes tienen contacto directo con los clientes.
- Supervisar el correcto desarrollo de los paquetes turísticos, con los counter y los vendedores free lance.
- Analizar el proceso de calidad del servicio.
- Establecer las reacciones del cliente, una vez finalizado el servicio y así evaluar e identificar debilidades y fortalezas en el proceso productivo.
- Interpretar las demandas informativas y solicitudes de servicios que planteen los clientes.
- Atender las solicitudes de reembolso de los clientes por derechos de uso de servicios definitivamente no disfrutados y ya cargados.
- Controlar las cuentas de clientes con crédito y gestionar el cobro de los importes vencidos.
- Controlar las liquidaciones de ventas y facturas de proveedores.
- Resolver discrepancias y otras incidencias contable-administrativas.
- Llevar los estados y listados de cuentas de clientes formalizados.
- Evaluar y controlar los ingresos, costos y rendimientos de su departamento para conseguir un adecuado seguimiento económico – administrativo
- Realizar base de datos de clientes potenciales.
- Coordinar con el personal asistencia a FAM TRIP
- Llevar el archivo de evaluación del servicio post venta tanto de viajes internacionales como nacionales
- Recalcar la misión y visión de la empresa a su grupo de trabajo.

2.3. RELACIONES Y EQUIPOS DE TRABAJO

- Integrará los equipos de trabajo con los Vendedores Free lance y los Counter.
- Integrará los equipos de trabajo que la Agencia determine, a fin de coordinar acciones de mejora de procesos y resultados.

3. PERFIL DEL CARGO

3.1. FORMACIÓN ACADÉMICA

Nivel		Descripción de la Formación Académica
1	Secundaria Completa	
2	Universidad Incompleta – Tecnólogos/Técnicos	
3	Licenciado / Egresado	
4	Universidad Completa >= 5 años de Carrera	X Ing. en Marketing, Ing. en Turismo
5	Post-Grado : Diplomado – Maestría – Doctorado	

3.2. CAPACITACIÓN O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Básicos

- Comunicación
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Negociación básica
- Sistemas de calidad

Específicos

- Técnicas de manejo y conducción de grupos
- Capacidad explicativa y de síntesis
- Conocimientos básicos de legislación turística, aerocomercial y del sistema internacional de la comercialización del turismo.
- Manejo de técnicas de dicción y expresión oral
- Técnicas de Programación Neurolingüística
- Manejo de Redes Sociales
- Administración de Base de Datos
- Manejo de Zonas Turísticas
- Psicología de grupos e individuos.
- Procedimientos de etiqueta social
- Conocimiento de rutas de desplazamiento, principales y alternas hacia los atractivos turísticos y distintos destinos en la ruta.
- Conocimiento de los trámites a seguir ante las autoridades policiales, empresas de tarjetas de crédito, consulados y/o líneas aéreas, por el robo o pérdida de documentos, boletos aéreos, pasaportes u otros objetos personales de valor.
- Conocimiento del sistema de reembolso y/o compensación que tiene el operador ante servicios no prestados al turista.
- Manejo del Alfabeto de Aerolíneas

3.3. EXPERIENCIA PREVIA

Nivel			Experiencia en Empresas	
			Nombre de la Empresa	Descripción de la Experiencia
1	Hasta 1 año			
2	De 1 año a 3 años			
3	De 3 años a 5 años	X	Indistinto	Experiencia dirigiendo grupos de trabajo en Ventas.
4	De 5 años a 7 años			
5	Más de 7 años			

3.4 INFORMACIÓN ADICIONAL

EDAD	
Menor a 20 años	
20 – 25 años	
25 – 30 años	
30 – 35 años	
35 – 40 años	
Mayor de 40 años	
Indistinto	X

SEXO	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

ESTADO CIVIL	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

3.5 DESTREZAS

3.5.1 IDIOMA

IDIOMA	Nivel			
	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLÉS: Comprensión, escritura y expresión				X
FRANCÉS: Comprensión, escritura y expresión			X	
PORTUGUÉS: Comprensión, escritura y expresión		X		

3.5.2 MANEJO DE SOFTWARE

UTILITARIOS	Nivel		
	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)		X	
Hojas electrónicas (Excel)		X	
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)		X	X
Publisher		X	
Internet			X
Correo Electrónico			X
Facebook, Twitter,			X
Manejo del Amadeus			X
Manejo del Sabre			X

3.6. HABILIDADES ESPECIALES

HABILIDADES	Nivel		
	Normal	Medio	Alto
Comunicación			X
Liderazgo			X
Trabajo en Equipo			X
Toma de Decisiones			X
Creatividad			X
Orientación a Resultados			X
Autoestima			X
Relaciones Interpersonales			X
Orientación al Cliente.			X
Influencia y Negociación.			X
Análisis Crítico			X
Pensamiento Estratégico			X
Trabajo bajo presión			X

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

d. Vendedores Free Lance

Nivel

Operativo

Nivel de Reporte

Jefe de Ventas y Reservas

Unidades Dependientes

Total Supervisión: 0

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1. OBJETIVO

Realizar labores libres de venta en la agencia de viajes, especialmente en cuanto a operación y viajes combinados a cambio de una remuneración (comisión x venta) el cual está ligado contractualmente a la agencia.

2.2. FUNCIONES

- Visitar instituciones educativas, empresas y agencias para de forma gratuita exponer videos y charlas de temas de interés como ecología, historia, geografía, cultura, turismo, y las ventajas de servicios que ofrece la Agencia y Operadora de turismo.
- Promover la imagen corporativa de la empresa
- Dar a conocer los medios de contacto para posteriores contrataciones.
- Realizar la contratación de los servicios en los cuales se pactará 50% del costo total, 15 días antes del viaje del recorrido como confirmación del tour.
- Determinar las características de la oferta de servicios que se va a diseñar, así como los objetivos y planes que desea la institución, integrando todo ello en la planificación general con los counter.
- Solicitar al departamento encargado la realización del tour correspondiente y realizar el seguimiento correspondiente.
- Detectar las necesidades de los Clientes y asesorarlos sobre las diferentes alternativas.

- Realizar los cierres de venta complementando los procedimientos necesarios para cumplir los objetivos comerciales y de calidad
- Realizar los cobros y entregarlos en la agencia
- Entregar la factura a los pasajeros.

2.3. RELACIONES Y EQUIPOS DE TRABAJO

- Integrará los equipos de trabajo que la Agencia determine, a fin de coordinar acciones de mejora de procesos y resultados.

3. PERFIL DEL CARGO

3.1. FORMACIÓN ACADÉMICA

Nivel		Descripción de la Formación Académica	
1	Secundaria Completa	X	Bachiller en Turismo
2	Universidad Incompleta – Tecnólogos/Técnicos		
3	Licenciado / Egresado		
4	Universidad Completa >= 5 años de Carrera		
5	Post-Grado : Diplomado – Maestría – Doctorado		

3.2. CAPACITACIÓN O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Básicos

- Inducción
- Comunicación
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Conocimiento de productos y servicios
- Fundamentos de servicio al cliente
- Negociación básica
- Sistemas de calidad

Específicos

- Manejo de Redes Sociales
- Manejo de Zonas Turísticas
- Capacidad explicativa y de síntesis

- Conocimientos básicos de legislación turística, aerocomercial y del sistema internacional de la comercialización del turismo.
- Manejo de técnicas de dicción y expresión oral
- Conocimiento de rutas de desplazamiento, principales y alternas hacia los atractivos turísticos y distintos destinos en la ruta.
- Conocimiento del sistema de reembolso y/o compensación que tiene el operador ante servicios no prestados al turista.

3.3. EXPERIENCIA PREVIA

Nivel			Experiencia	
			Nombre de la Empresa	Descripción de la Experiencia
1	Hasta 1 año	X	Indistinto	Experiencia en ventas
2	De 1 año a 3 años			
3	De 3 años a 5 años			
4	De 5 años a 7 años			
5	Más de 7 años			

3.4. INFORMACIÓN ADICIONAL

EDAD	
Menor a 20 años	
20 – 25 años	
25 – 30 años	
30 – 35 años	
35 – 40 años	
Mayor de 40 años	
Indistinto	X

SEXO	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

ESTADO CIVIL	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

3.5. DESTREZAS

3.5.1. IDIOMA

IDIOMA	Nivel			
	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión	X			
Escritura	X			
Expresión	X			

3.5.2. MANEJO DE SOFTWARE

UTILITARIOS	Nivel		
	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)		X	
Hojas electrónicas (Excel)		X	
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)		X	
Internet		X	
Correo Electrónico		X	
Facebook, Twitter,		X	

3.6. HABILIDADES ESPECIALES

HABILIDADES	Nivel		
	Normal	Medio	Alto
Comunicación			X
Liderazgo	X		
Trabajo en Equipo	X		
Toma de Decisiones	X		
Creatividad	X		
Orientación a Resultados	X		
Autoestima	X		
Relaciones Interpersonales	X		
Orientación al Cliente.	X		
Influencia y Negociación.	X		
Análisis Crítico	X		
Pensamiento Estratégico	X		
Trabajo bajo presión	X		

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**e. COUNTER**

Nivel

Operativo

Nivel de Reporte

Jefe de Ventas y Reservas

Unidades Dependientes

Total Supervisión: 0

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO**2.1. OBJETIVO**

Atender a los clientes para realizar la cotización, reserva, emisión y facturación de boletos, hoteles, autos, etc. nacionales e internacionales.

2.2. FUNCIONES

- Aplicar las técnicas de venta y de atención al cliente en función de los tipos de consumidores y de las características de los productos y servicios turísticos
- Realizar la asesoría, reservación y emisión de boletos nacionales e internacionales, hoteles, autos, etc. de acuerdo a las necesidades del cliente.
- Realizar propuestas de servicios específicos de acuerdo al pedido y necesidades para los clientes, solicitando cotizaciones a proveedores (hoteles, aerolíneas, transporte, etc.) y cumpliendo los estándares establecido.
- Informar al pasajero sobre alternativas de rutas solicitadas
- Promocionar en el Facebook y Twitter las diferentes promociones dadas por las mayoristas o aerolíneas
- Cotizar boletos y tours internacionales.
- Buscar, analizar e interpretar la información específica para trasladarla a los solicitantes de forma que resulte comprensible.
- Realizar los cobros de las ventas.

- Realizar la cotización de varios proveedores de acuerdo a la solicitud de gerencia.
- Reservar y vender servicios y productos turísticos y de viajes, calculando y determinando tarifas y precios y emitiendo los documentos de confirmación y/o pago correspondientes.
- Participar en la elaboración de los programas de acción comercial propios de las agencias de viajes, y en la organización, ejecución y control de su desarrollo, detectando las oportunidades del mercado
- Asesorar a los clientes sobre destinos, productos, servicios y tarifas, de modo que se satisfagan sus necesidades de información, se genere confianza y se despierte el interés de compra.
- Emitir los documentos de confirmación y/o pago que acrediten convenientemente el derecho del cliente a recibir los servicios contratados.
- Coordinar con los Vendedores Free Lance para planificar, organizar y controlar los eventos (congresos, convenciones, simposios, etc.), contratados a la agencia
- Cobrar o reintegrar los importes cargados o acreditados a los clientes por ventas o devoluciones.
- Realizar las ventas de contado en efectivo o contra tarjeta de crédito y, en este último caso, ha extendido la correspondiente nota de cargo a la tarjeta de crédito, comprobando la validez de la misma y recabando la firma de su titular de acuerdo con las instrucciones de la entidad financiera.
- Elaborar y responder las cotizaciones solicitadas.
- Procesar y responder las reservaciones solicitadas.
- Responder a las consultas realizadas vía telefónica, MSN o e-mail.
- Realizar las investigaciones respectivas frente a reclamos y/o quejas y dar respuesta a los clientes.
- Ingresar al sistema de reservaciones productos específicos que no hayan sido incluidos.
- Realizar contratos con los clientes sobre los servicios a prestarse.
- Hacer evaluación telefónica post – venta
- Asistir a seminarios, congresos, FAM TRIP, designados por la empresa.

2.3. RELACIONES Y EQUIPOS DE TRABAJO

- Integra las reuniones de con el Jefe de Ventas y Reservas y los vendedores Free Lance
- Integrará los equipos de trabajo que la Agencia determine, a fin de coordinar acciones de mejora de procesos y resultados.

3. PERFIL DEL CARGO

3.1. FORMACIÓN ACADÉMICA

Nivel		Descripción de la Formación Académica
1	Secundaria Completa	
2	Universidad Incompleta – Tecnólogos/Técnicos	
3	Licenciado / Egresado	
4	Universidad Completa >= 5 años de Carrera	X Lic. En Turismo, Ing. En Hotelería y Turismo
5	Post-Grado : Diplomado – Maestría – Doctorado	

3.2. CAPACITACIÓN O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Básicos

- Comunicación
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Negociación básica
- Sistemas de calidad

Específicos

- Capacidad explicativa y de síntesis
- Conocimientos básicos de legislación turística, aerocomercial y del sistema internacional de la comercialización del turismo.
- Manejo de técnicas de dicción y expresión oral
- Técnicas de Programación Neurolingüística
- Manejo de Redes Sociales
- Manejo de Zonas Turísticas
- Conocimiento de rutas de desplazamiento, principales y alternas hacia los atractivos turísticos y distintos destinos en la ruta.
- Conocimiento de los trámites a seguir ante las autoridades policiales, empresas de tarjetas de crédito, consulados y/o líneas aéreas, por el robo o pérdida de documentos, boletos aéreos, pasaportes u otros objetos personales de valor.
- Conocimiento del sistema de reembolso y/o compensación que tiene el operador ante servicios no prestados al turista.
- Manejo del Alfabeto de Aerolíneas
- Psicología de Viajes

3.3. EXPERIENCIA PREVIA

Nivel			Experiencia	
			Nombre de la Empresa	Descripción de la Experiencia
1	Hasta 1 año	X	Indistinto	
2	De 1 año a 3 años			
3	De 3 años a 5 años			
4	De 5 años a 7 años			
5	Más de 7 años			

3.4. INFORMACIÓN ADICIONAL

EDAD	
Menor a 20 años	
20 – 25 años	
25 – 30 años	
30 – 35 años	
35 – 40 años	
Mayor de 40 años	
Indistinto	X

SEXO	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

ESTADO CIVIL	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

3.5. DESTREZAS

3.5.1. IDIOMA

IDIOMA	Nivel			
	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión		X		
Escritura		X		
Expresión				X

3.5.2. MANEJO DE SOFTWARE

UTILITARIOS	Nivel		
	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)		X	
Hojas electrónicas (Excel)		X	
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)		X	
Internet		X	
Correo Electrónico		X	
Facebook, Twitter,			X
Manejo del Amadeus			X
Manejo del Sabre			X
KIU		X	

3.6. HABILIDADES ESPECIALES

HABILIDADES	Nivel		
	Normal	Medio	Alto
Comunicación			X
Liderazgo	X		
Trabajo en Equipo	X		
Toma de Decisiones	X		
Creatividad	X		
Orientación a Resultados	X		
Autoestima	X		
Relaciones Interpersonales		X	
Orientación al Cliente.			X
Influencia y Negociación.		X	
Análisis Crítico		X	
Pensamiento Estratégico		X	
Trabajo bajo presión	X		

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

f. JEFE DE OPERACIONES

Nivel

Operativo

Nivel de Reporte

Gerente General

Unidades Dependientes

Guías Turísticos

Tour Líder

Total Supervisión: 6

2.DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1. OBJETIVO

Crear y renovar los paquetes, como buscar nuevas alternativas de Tours y fijar nuevas rutas para lograr satisfacer los requerimientos, necesidades y objetivos de los clientes en consenso con el Gerente General.

2.2 FUNCIONES

- Contactar a las instituciones y empresas para ofrecer y vender los servicios de tours pedagógicos.
- Lanzar campañas promocionales
- Crear estrategias de ventas
- Buscar nuevos mercados
- Establecer base de datos de clientes potenciales
- Recalcular la Misión y Visión de la empresa
- Confirmar las tarifas de los paquetes
- Concretar Contratos de Tours
- Confirmar Itinerarios
- Contratar las pólizas de seguros para los pax.
- Informar al Gerente General de cambios y novedades financieras
- Suministrar materiales y equipos para el desarrollo del tour
- Renovar destinos e itinerarios
- Prorratear las tarifas de los proveedores

- Elaborar el presupuesto de cada tour con el porcentaje de utilidad de la agencia, como los descuentos máximos
- Confirmar a todos los proveedores, por medio de un convenio de servicios prestados.
- Contratar guías auxiliares si el grupo es extenso y no contamos con los de la agencia
- Confirmar tres días antes de la salida la hora, lugar de salida y número de pax, a todo el personal y empresas que prestaran sus servicios
- Realizar informes trimestrales de las ventas en cuanto a operación se refiere
- Sugerir estrategias de ventas
- Visitar a los proveedores en los destinos
- Confirmar las autorizaciones de compra.
- Realizar los contratos correspondientes para la realización de la operación del tour.
- Realizar FamTrip e invitar a las agencias de viajes participantes.
- Subir a las redes sociales los eventos realizados por la agencia como fotos, videos, etc.

2.3. RELACIONES Y EQUIPOS DE TRABAJO

- Integrará equipos mensuales de trabajo con el Tour líder y los Guías.
- Integrará los equipos de trabajo que la Compañía determine, a fin de coordinar acciones de mejora de procesos y resultados.

3. PERFIL DEL CARGO

3.1. FORMACIÓN ACADÉMICA

Nivel		Descripción de la Formación Académica
1	Secundaria Completa	
2	Universidad Incompleta – Tecnólogos/Técnicos	
3	Licenciado / Egresado	
4	Universidad Completa >= 5 años de Carrera	X Lic. En Turismo, Ingeniero en Hotelería y Turismo, Ingeniero en Marketing
5	Post-Grado : Diplomado – Maestría – Doctorado	

3.2. CAPACITACIÓN O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Básicos

- Inducción
- Comunicación
- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Conocimiento del Producto y Servicio de Agencias de Viajes
- Servicio al cliente
- Sistemas de Calidad

Específicos

- Administración y Evaluación de Proyectos
- Herramientas básicas de planificación, control y método de optimización de resultados;
- Administración especializada en productos turísticos;
- Técnicas básicas de definición de calidad, costos, precios de productos, servicios y políticas comerciales;
- Procesos y procedimientos básicos administrativos, contables, comerciales, financieros y pólizas de seguros utilizadas en el turismo;
- Técnicas básicas de negociación y administración de contratos;
- Características y conocimiento de productos, servicios comerciales y de los destinos vendidos;
- Aspectos legales básicos pertinentes a la administración de operadoras;
- Ley de Turismo y Reglamento General de Actividades Turísticas;
- Aspectos laborales de empleados fijos y ocasionales de la empresa;
- Técnicas básicas de liderazgo, ventas, negociación y gestión de personal;
- Planificación de paquetes turísticos;
- Comercialización turística por internet.

3.3. EXPERIENCIA PREVIA

Nivel			Experiencia en Empresas	
			Nombre de la Empresa	Descripción de la Experiencia
1	Hasta 1 año			
2	De 1 año a 3 años	X	Indistinto	Creando paquetes turísticos, y realizando presupuestos para los mismos
3	De 3 años a 5 años			
4	De 5 años a 7 años			
5	Más de 7 años			

3.4 INFORMACIÓN ADICIONAL

EDAD	
Menor a 20 años	
20 – 25 años	
25 – 30 años	
30 – 35 años	
35 – 40 años	
Mayor de 40 años	
Indistinto	X

SEXO	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

ESTADO CIVIL	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

3.5 DESTREZAS

3.5.1 IDIOMA

IDIOMA	Nivel			
	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión, escritura y expresión		X		

3.5.2 MANEJO DE SOFTWARE

UTILITARIOS	Nivel		
	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)		X	
Hojas electrónicas (Excel)		X	
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)			X
Internet		X	
Correo Electrónico		X	

3.6 HABILIDADES ESPECIALES

HABILIDADES	Nivel		
	Normal	Medio	Alto
Comunicación			X
Liderazgo			X
Trabajo en Equipo			X
Toma de Decisiones			X
Creatividad – Orden			X
Orientación a Resultados			X
Relaciones Interpersonales			X

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

g. GUÍAS TURÍSTICOS

Nivel

Operativo

Nivel de Reporte

Jefe de Operaciones

Unidades Dependientes

Total Supervisión: 0

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1. OBJETIVO

Realizar el guiado y la conducción de la visita turística, brindando la información necesaria y requerida por el turista, así como de asistir, orientar y asesorar al turista en los casos que se requieran, manteniendo la más alta imagen de calidad y eficiencia de la agencia.

2.2 FUNCIONES

- Elaborar guiones de información turística para la agencia
- Adecuar las actividades y las programaciones al perfil del turista;
- Asegurar el cumplimiento de la programación;
- Establecer responsabilidades;
- Confirmar reservas;
- Administrar el tiempo de la actividad;
- Facilitar material y recursos necesarios para la visita;
- Informar sobre el atractivo cultural:
- Informar aspectos arquitectónicos, históricos, culturales, folclóricos, naturales y socioeconómicos junto con curiosidades de la localidad y del atractivo.
- Mantener organizada la documentación de la operadora
- Elaborar registros de novedades.
- Operar equipos de uso en ambiente urbano:
- Utilizar micrófono, radio, intercomunicador, TV, video y filmadora, cuando esté guiando
- Velar por la seguridad del turista:
- Mantener la unidad del grupo;

- Supervisar entrada y salida de turistas;
- Verificar el número de turistas;
- Asegurar la satisfacción del turista;
- Mantener al turista motivado e interesado en la programación;
- Apoyar a personas con necesidades especiales;
- Gestionar reclamos y sugerencias;
- Sugerir acciones correctivas y dar soluciones a problemas;
- Identificar peligros y riesgos; como alternativas y prioridades;
- Controlar situaciones de pánico;
- Proveer primeros auxilios básicos;
- Comunicar a autoridades y operadora sobre las anomalías presentadas.
- Cuidar de la imagen de la operadora
- Asegurar la fidelidad del cliente.
- Cuidar de la apariencia personal y postura profesional
- Promocionar opciones de interés turístico cultural;
- Sugerir al turista otros recorridos;
- Asistir al grupo en la compra de objetos o souvenir de su interés en los mercados y tiendas.
- Recomendar puntos de compra y excursiones adicionales.

2.3. RELACIONES Y EQUIPOS DE TRABAJO

- Integra las reuniones del Jefe de Operaciones, del Guía.
- Integrará los equipos de trabajo que la Agencia determine, a fin de coordinar acciones de mejora de procesos y resultados.

3. PERFIL DEL CARGO

3.1. FORMACIÓN ACADÉMICA

Nivel		Descripción de la Formación Académica	
1	Secundaria Completa		
2	Universidad Incompleta – Tecnólogos/Técnicos		
3	Licenciado / Egresado		
4	Universidad Completa >= 5 años de Carrera	X	Licenciado en Turismo o Ingeniero en Turismo
5	Post-Grado : Diplomado – Maestría – Doctorado	X	Guía de Turismo Cultural o de Aventura

3.2. CAPACITACIÓN O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Básicos

- Comunicación
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Atención y servicio al cliente
- Negociación básica
- Sistemas de calidad

Específicos

- Técnicas de Guiado
- Conocimientos básicos de legislación turística, aerocomercial y del sistema internacional de la comercialización del turismo.
- Conocimientos de Legislación de Patrimonio, Turístico, Cultural y Natural
- Manejo de Zonas Turísticas
- Manejo de técnicas de dicción y expresión oral
- Técnicas de Programación Neurolingüística
- Técnicas de primeros auxilios
- Psicología de grupos e individuos.
- Técnicas de manejo y conducción de grupos
- Capacidad explicativa y de síntesis
- Procedimientos de etiqueta social
- Manejo de cronogramas y cálculos de tiempos
- Conocimiento de rutas de desplazamiento, principales y alternas hacia los atractivos turísticos y distintos destinos en la ruta.
- Conocimiento de los trámites a seguir ante las autoridades policiales, empresas de tarjetas de crédito, consulados y/o líneas aéreas, por el robo o pérdida de documentos, boletos aéreos, pasaportes u otros objetos personales de valor.

3.3. EXPERIENCIA PREVIA

Nivel			Experiencia en Empresas	
			Nombre de la Empresa	Descripción de la Experiencia
1	Hasta 1 año			
2	De 1 año a 3 años	X	Indistinto	En Guianza exclusivamente
3	De 3 años a 5 años			
4	De 5 años a 7 años			
5	Más de 7 años			

3.4 INFORMACIÓN ADICIONAL

EDAD	
Menor a 20 años	
20 – 25 años	
25 – 30 años	
30 – 35 años	
35 – 40 años	
Mayor de 40 años	
Indistinto	X

SEXO	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

ESTADO CIVIL	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

3.5 DESTREZAS

3.5.1 IDIOMA

IDIOMA	Nivel			
	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión, escritura y expresión				X
FRANCÉS: Comprensión, escritura y expresión			X	
CHINO: Comprensión, escritura y expresión		X		

3.5.2 MANEJO DE SOFTWARE

UTILITARIOS	Nivel		
	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)	X		
Hojas electrónicas (Excel)	X		
Procesador de Palabras (Word)	X		
Presentaciones (Power Point)	X		
Internet	X		
Correo Electrónico	X		
Facebook, Twitter,			X

3.6. HABILIDADES ESPECIALES

HABILIDADES	Nivel		
	Normal	Medio	Alto
Comunicación			X
Liderazgo			X
Trabajo en Equipo			X
Toma de Decisiones			X
Creatividad			X
Orientación a Resultados			X
Relaciones Interpersonales			X
Orientación al Cliente.			X
Influencia y Negociación.			X
Análisis Crítico		X	
Trabajo bajo presión			X

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

h. TOUR LÍDER

Nivel

Operativo

Nivel de Reporte

Jefe de Operaciones

Unidades Dependientes

Total Supervisión: 0

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1. OBJETIVO

Acompañar en todo momento a un grupo de turistas, del que es responsable, ya sea en viajes o recorridos regionales, nacionales o internacionales, con el fin de supervisar que los programas de visita se cumplan, para velar por la calidad de los servicios contratados y asistir a los turistas integrantes del grupo en cualquier requerimiento que tengan durante todo el viaje designado en el programa a cumplir.

2.2. FUNCIONES

- Proporcionar información turística general y puntual.
- Coordinar con la agencia los detalles del servicio.
- Revisar el itinerario, reserva de hoteles, plan de comidas, lugares de visitas, animación y otros servicios incluidos.
- Verificar la documentación asignada al viaje terrestre como: relación de pasajeros (con número de pasaporte), lista de garitas, rooming list, itinerario, cupones de la agencia y material visual (mapas, folletos).
- Verificar el monto de dinero asignado al viaje, incluyendo los pagos en efectivo de alimentación, propinas u otros servicios. Asimismo, debe verificar los topes de los gastos que deba realizar en cada rubro.
- Recabar el dinero por concepto de viáticos.
- Ser responsable con el dinero o especies valoradas el tour operador entrega para la operación de los servicios, y también de aquellos que los turistas proporcionan para su posterior entrega al tour operador.
- Tener los contactos y números telefónicos de emergencia del tour operador, como de los operadores locales de los destinos incluidos en el programa.

- Realizar el check-in y check-out en los hoteles, supervisar la asignación de habitaciones y el manejo del equipaje.
- Coordinar la programación de las llamadas de despertar y el recojo de maletas.
- Antes de partir hacia un nuevo destino, verificar que el pasajero haya realizado el pago de sus consumos extras, que haya recabado todos sus objetos personales y de valor de la caja de seguridad del hotel, y que haya entregado a la Recepción del hotel la llave de la habitación.
- Chequear y contar el número de maletas en presencia de los pasajeros a la hora de dejar un hotel y dirigirse a otro destino.
- Reconfirmar el número de maletas con los maleteros y el chofer.
- Contar el número de pasajeros antes de partir hacia un nuevo destino y a la hora de iniciar los tours.
- Brindar las explicaciones pertinentes y necesarias sobre el itinerario, las ciudades a visitar y los lugares de interés, incluidos en el programa.
- Proporcionar información general y precisa sobre los puntos de interés en la ruta y sobre el destino a visitar.
- Informar sobre los servicios que proporcionan los hoteles y restaurantes incluidos en su programa, así como aclarar sobre los servicios y/o alimentación a cargo del operador.
- Supervisar la atención en los hoteles o restaurantes.
- Organizar el tiempo, considerando la edad de los turistas, tamaño y tipo del grupo e interés de los mismos.
- Autorizar las paradas con descenso de la movilidad durante el trayecto para la toma de fotos, y en los casos extraordinarios, según el interés del grupo, considerando el tiempo disponible y la seguridad de la zona para el pasajero.
- Establecer las paradas necesarias en la ruta para el uso de baños y provisión de alimentos.
- Verificar que los transportes a utilizarse estén limpios, que tengan micrófono y aire acondicionado, y que cuenten con botiquín, extinguidor y balón de oxígeno (de ser el caso).
- Supervisar que el chofer asignado a la unidad de transporte turístico cumpla con las normas vigentes en el Reglamento de Tránsito, sobretodo respetando la velocidad máxima asignada a los viajes terrestres en las carreteras del país.
- Velar por la salud y seguridad de los pasajeros en la unidad de transporte y durante el recorrido, tanto de la integridad física como de los objetos personales.
- Confeccionar los carteles de información sobre las actividades y colocarlos en lugares visibles.
- Cumplir con el recorrido y las visitas a los lugares de interés incluidos en el programa.
- Efectuar el pago de hoteles y restaurantes.
- Pagar a los maleteros en hoteles y aeropuertos, estaciones de tren o bus, por concepto de propinas, así como a los mozos en los restaurantes.
- Controlar la calidad de todos los servicios del viaje y velar por el cumplimiento de los servicios contratados e incluidos en el programa.
- Solucionar problemas y eventualidades, adoptando las conductas más adecuadas ante imprevistos: averías, embotellamientos, huelgas,

accidentes, enfermedades, overbookings, retrasos o cancelaciones de vuelos, etc.

- Establecer comunicación con la agencia ante cualquier duda o inquietud del pasajero, respecto a su itinerario y programa establecido o ante cualquier problema que se suscite en el viaje.
- Realizar la evaluación del tour y presentar al Jefe de Operaciones
- Subir las fotos del tour en el Facebook y Twitter de la agencia

2.3. RELACIONES Y EQUIPOS DE TRABAJO

- Integra las reuniones del Jefe de Operaciones, del Guía.
- Integrará los equipos de trabajo que la Agencia determine, a fin de coordinar acciones de mejora de procesos y resultados.

3. PERFIL DEL CARGO

3.1. FORMACIÓN ACADÉMICA

Nivel		Descripción de la Formación Académica
1	Secundaria Completa	
2	Universidad Incompleta – Tecnólogos/Técnicos	
3	Licenciado / Egresado	X Egresado en Licenciado en Turismo o Ingeniero en Turismo
4	Universidad Completa >= 5 años de Carrera	
5	Post-Grado : Diplomado – Maestría – Doctorado	

3.2. CAPACITACIÓN O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Básicos

- Comunicación
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Negociación básica
- Sistemas de calidad

Específicos

- Técnicas de manejo y conducción de grupos

- Capacidad explicativa y de síntesis
- Conocimientos básicos de legislación turística, aerocomercial y del sistema internacional de la comercialización del turismo.
- Manejo de técnicas de dicción y expresión oral
- Técnicas de Programación Neurolingüística
- Manejo de Redes Sociales
- Administración de Base de Datos
- Manejo de Zonas Turísticas
- Técnicas de primeros auxilios
- Psicología de grupos e individuos.
- Procedimientos de etiqueta social
- Manejo de cronogramas y cálculos de tiempos
- Conocimiento de rutas de desplazamiento, principales y alternas hacia los atractivos turísticos y distintos destinos en la ruta.
- Conocimiento de los trámites a seguir ante las autoridades policiales, empresas de tarjetas de crédito, consulados y/o líneas aéreas, por el robo o pérdida de documentos, boletos aéreos, pasaportes u otros objetos personales de valor.
- Conocimiento del sistema de reembolso y/o compensación que tiene el operador ante servicios no prestados al turista.

3.3. EXPERIENCIA PREVIA

Nivel			Experiencia	
			Nombre de la Empresa	Descripción de la Experiencia
1	Hasta 1 año			
2	De 1 año a 3 años	X	Indistinto	Experiencia manejando grupos
3	De 3 años a 5 años			
4	De 5 años a 7 años			
5	Más de 7 años			

3.4. INFORMACIÓN ADICIONAL

EDAD	
Menor a 20 años	
20 – 25 años	
25 – 30 años	X
30 – 35 años	
35 – 40 años	
Mayor de 40 años	
Indistinto	

SEXO	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

ESTADO CIVIL	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

3.5. DESTREZAS

3.5.1. IDIOMA

IDIOMA	Nivel			
	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES:				
Comprensión				X
Escritura			X	
Expresión				X

3.5.2. MANEJO DE SOFTWARE

UTILITARIOS	Nivel		
	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)		X	
Hojas electrónicas (Excel)		X	
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)		X	
Internet			X
Correo Electrónico			X
Facebook, Twitter,		X	

3.6. HABILIDADES ESPECIALES

HABILIDADES	Nivel		
	Normal	Medio	Alto
Comunicación			X
Liderazgo			X
Trabajo en Equipo			X
Toma de Decisiones			X
Creatividad			X
Orientación a Resultados			X
Autoestima			X
Relaciones Interpersonales			X
Orientación al Cliente.			X
Influencia y Negociación.			X
Análisis Crítico		X	
Pensamiento Estratégico	X		
Trabajo bajo presión			X

3.6 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Continuando con el subproceso de provisión de personal y una vez levantado el perfil de cargos; es fácil saber lo que el cargo requiere, para en base a este iniciar el siguiente proceso que es el de reclutamiento; en este punto es importante mencionar que según los Autores Martha Alicia Alles y Gary Desseler el reclutamiento se debe considerar como un medio prioritario para atraer personal; existen dos tipos de reclutamiento el interno y externo; en forma interna a través de publicaciones en el tablero de la Empresa, si luego de las publicaciones la Empresa ve que no cuenta con personal interno que califique para un cargo superior vacante, el reclutamiento externo en sus diferentes métodos es la segunda opción a utilizar, en este caso los puestos con mayor rotación son el de Counter, Tour Leader, y Guías Turísticos, en este proceso se expone modelos de anuncios para los cargos de mayor rotación que son los cargos antes mencionados.

El anuncio deberá contener básicamente el nombre de la agencia, el objetivo del cargo, el nivel de instrucción, la experiencia mínima, los conocimientos básicos así también lo que la empresa ofrece.

3.6.1 ANUNCIO PARA EL CARGO DE COUNTER

VERDE PAÍS EXPEDICIONES

Requiere Contratar los servicios de COUNTER

Cuyo Objetivo será:

Atender a los clientes para realizar la cotización, reserva, emisión y facturación de boletos, hoteles, autos, etc. nacionales e internacionales.

Requerimientos:

- Requisitos: Lic. En turismo o afines
- Experiencia: 1 año en Agencia de Viajes
- Conocimientos de facturación y ventas

La Empresa Ofrece:

- Salario A negociar
- Bonos por ventas
- Estabilidad Laboral

3.6.2 ANUNCIO PARA EL CARGO DE TOUR LEADER

VERDE PAÍS EXPEDICIONES

Requiere Contratar los servicios de Tour Leader

Cuyo Objetivo será:

Acompañar a los turistas, del que es responsable, en viajes o recorridos, con el fin de supervisar que los programas de visita se cumplan, para velar por la calidad de los servicios contratados.

Requerimientos:

- Requisitos: Egresado en Licenciado en Turismo o egresado de Ingeniero en Turismo o afines
- Dominio de Inglés
- Experiencia: 1 año en manejo de grupos
- Conocimientos en legislación turística y rutas

La Empresa Ofrece:

- Salario A negociar
- Estabilidad Laboral
- Propinas

3.6.3 ANUNCIO PARA EL CARGO DE GUÍAS TURÍSTICOS

VERDE PAÍS EXPEDICIONES

Requiere Contratar los servicios de Guía Turístico

Cuyo Objetivo será:

Realizar el guiado y la conducción de la visita turística, brindando la información necesaria y requerida por el turista, así como de asistir, orientar y asesorar al turista en los casos que se requieran, manteniendo la más alta imagen de calidad y eficiencia de la agencia.

Requerimientos:

- Requisitos: Licenciado en Turismo o Ingeniero en Turismo o afines
- Licencia de Guía Turístico
- Dominio del inglés y conocimientos medios de otro idioma
- Experiencia: 1 año en guianza
- Conocimientos en legislación turística y rutas
- Conocimientos de Legislación de Patrimonio, Turístico, Cultural y Natural

La Empresa Ofrece:

- Salario A negociar
- Estabilidad Laboral
- Propinas por recorrido

3.7 Formato de Evaluación de aptitudes organizadoras e interpersonales del cargo

Una vez dados los modelos de publicación ya sea en la prensa o por los medios de mayor movimiento y al no contar con un departamento de recursos humanos; para reforzar la gestión de recursos humanos a continuación se procedió a elaborar el Formato de Evaluación de aptitudes organizadoras e interpersonales del cargo (Ver Anexo 4) con el fin de cada semestre evaluar a los colaboradores y en las áreas más deficientes tomar medidas preventivas para la capacitación o refuerzo en las áreas que se necesiten desarrollar y de esta manera disminuir la rotación del personal que se está dando en la Agencia de Viajes y Operadora de Turismo Verde País Expediciones.

El siguiente formato contiene los datos personales, y el periodo de revisión el cual nos servirá de guía para las revisiones futuras.

Si la presente evaluación es menor a tres se necesita tomar medidas correctivas como la capacitación o entrenamiento al personal.

El presente formato consta de varios ítems para evaluar las aptitudes organizadoras e interpersonales del cargo como:

- Comunicación
- Liderazgo
- Relaciones Internas y Externas
- Administración del tiempo
- Productividad
- Desarrollo Personal

En cada ítem contiene los sub ítem el cual nos dará pautas más claras de las áreas deficientes y servirá para realizar los planes de capacitación



CAPITULO IV

CONCLUSIONES

El no tener las funciones y responsabilidades determinadas se ha convertido en un problema constante dentro de la agencia ya que existen duplicidad de funciones o simplemente tienen por sobre entendido que ya otro lo realizó; lo que ha generado un incumplimiento de los objetivos organizacionales; por otro lado al mantener un crecimiento constante y a medida que este crecimiento es mayor, mayor es su necesidad de control y planificación; razón por la cual es imperioso la necesidad de diseñar una propuesta de un Modelo de Gestión del Talento Humano para el Subsistema de Provisión de Personal.

De acuerdo al análisis realizado, se determinó que al no tener Sistema de Control Adecuado de Personal, ha generado varios inconvenientes tanto internos como externos, entre estos se encuentran los reclamos y las quejas realizadas por los clientes en el año 2011. Esto debido a la falta de procedimientos establecidos que permitan un mejor control y mayor eficiencia y eficacia en las actividades realizadas, ya que los principales reclamos fueron por falta de comunicación, errores en las explicaciones a los clientes o la falta de ellas.

Así mismo, la falta de control y mala selección del recurso humano, ha generado problemas financieros dentro de la agencia, en su gran mayoría por desconocimiento de la persona encargada de contratación, las cuales se han convertido en un problema serio, y han provocado varios inconvenientes adicionales. Del mismo modo existen problemas en las autorizaciones emitidas por la Administración, en manejo de personal, ya que muchas veces han existido discrepancias entre lo autorizado y lo que realmente se realiza, generando malos entendidos que se convirtieron en errores graves.



Al haber un incremento en el turismo en los últimos años, y la necesidad de una reducción de costos en los diferentes destinos por la competencia de agencias de viajes, fue necesario implementar un manual de funciones y responsabilidades lo que permitirá el correcto control de las actividades a emprender para el mejoramiento y crecimiento de la entidad.

En los diferentes talleres con el personal de la agencia y con el apoyo de la gerencia se re definió la misión y la visión de la Agencia de Viajes Verde País Expediciones. Una misión que engloba verdaderamente la razón de ser, y una visión que es clara, precisa y objetiva de lo que se espera lograr en varios años.

Con un manual de funciones y responsabilidades claros, servirá de base para que el personal de la agencia de viajes conozca sus actividades y no haya duplicidad de funciones o lo que es peor falta de las mismas.

RECOMENDACIONES

Cuando se esta inmerso en un Mercado altamente competitivo se debe definir estrategias que permitan a la empresa perdurar en el tiempo y minimizar el impacto de los competidores. No debe olvidarse la importancia de la existencia de una adecuada estructura organizacional, donde exista amplia participación y consenso; desde donde se planteen los objetivos y metas de la agencia, teniendo en cuenta el entorno, y se trabaje para construir un futuro adecuado, concordante con el futuro deseado.

Se observa que en las políticas estatales está el apoyo al desarrollo del turismo interno y el turismo receptivo, sin dejar de seguir brindando la asesoría y servicios para el turismo internacional, por lo tanto la administración, como los socios y los clientes, internos y externos, deberán comprometerse a seguir con el sistema de recursos humanos para el mejoramiento de los procesos internos y externos de la agencia.



Cuando se busca dar respuestas a Acciones, Políticas y Estrategias, la gerencia puede tener muchas soluciones, lo importante no es la cantidad sino precisar cuáles son las prioridades más importantes, al momento de formularse las inquietudes; es un planteamiento que afecta a toda la organización, y que la empresa va a invertir en capital humano, recursos financieros y energías de la organización. Toda situación de crisis, debe afrontarse con personal altamente comprometido con la empresa, con una fuerte inversión en la capacitación del factor humano, que guíe a la empresa hacia una posición satisfactoria.

El Manual de Funciones y Responsabilidades como la Evaluación de aptitudes organizadoras e interpersonales del cargo, únicamente tendrá efecto si se los hace llegar a que sean reconocidos en todo el personal de la empresa; que se lo conozca y se sensibilice la importancia de su contenido.

Informar a los empleados sobre los deberes y responsabilidades al momento de ingresar en la empresa, para evitar confusiones a la hora de realizar su labor.

El Desarrollo del Plan Estratégico es un elemento esencial para lograr el mejoramiento de la organización. Se debe tener claro que el mejoramiento administrativo y operacional solo se logra si se da una nueva dirección y energía a la Organización, y esto es lo que la organización puede desarrollar con la Planeación Estratégica de Personal.

BIBLIOGRAFÍA

- Apuntes de clases de Análisis y Diseño de Cargos
- AVARO, Dante, LA ECONOMÍA Y SU GESTIÓN TEORÍA Y DESARROLLO, Conacyt, 2006.
- BOHLANDER, Snell, Sherman. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 12ª Edición. Editorial: Thomson. 2001
- CHIAVENATO, Idalberto. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Mc Graw Hill, Bogotá – Colombia. 2002
- DOLAN Simón, Schuler Randall y Ramón Valle. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. Madrid, España, 1999. p, 36
- FERNÁNDEZ Carmen, BLANCO Ana; “PRODUCCIÓN Y VENTA DE SERVICIOS TURÍSTICOS EN AGENCIAS DE VIAJES”; Editorial Síntesis; Madrid – España; 1999
- Instituto Nacional Ecuatoriano de Normalización INEN, Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 428:2008
- Instituto Nacional Ecuatoriano de Normalización INEN, Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 445:2008
- Instituto Nacional Ecuatoriano de Normalización INEN, Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 461:2008
- Instituto Nacional Ecuatoriano de Normalización INEN, Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 462:2008
- Instituto Nacional Ecuatoriano de Normalización INEN, Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 463:2008
- Instituto Nacional Ecuatoriano de Normalización INEN, Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 464:2008
- Instituto Nacional Ecuatoriano de Normalización INEN, Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 465:2008
- http://www.turismo.gob.ec/phocadownload/REGLAMENTO_GENERAL_A_L_A_LEY_DE_TURISMO.pdf
- www.kalipedia.com/lit-uni/tema/mean-words/esp.html

ANEXOS

ANEXO 1

Fotos de las primeras sesiones para estructurar objetivos organizacionales



ANEXO 2

Fotos de las reuniones con los jefes para estructurar el Orgánico Funcional y el Manual de Funciones





ANEXO 3

Formato para la descripción y Perfil del Cargo.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO

Nivel

Nivel de Reporte

Unidades Dependientes

A qué nivel corresponde en el organigrama

A quien reporta el cargo

Que unidades dependen del cargo

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1. OBJETIVO

Misión del cargo, para el cual fue creado

2.2 FUNCIONES

- Funciones importantes que el cargo requiere.

2.3. RELACIONES Y EQUIPOS DE TRABAJO

(Con personas el cargo va a interactuar)

3. PERFIL DEL CARGO (formación mínima requerida para el cargo)

3.1. FORMACIÓN ACADÉMICA

Nivel		Descripción de la Formación Académica
1	Secundaria Completa	
2	Universidad Incompleta – Tecnólogos/Técnicos	
3	Licenciado / Egresado	
4	Universidad Completa >= 5 años de Carrera	
5	Post-Grado : Diplomado – Maestría – Doctorado	

3.6. CAPACITACIÓN O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Básicos

- Comunicación
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Negociación básica

Específicos

Capacitación específica que requiere el cargo

3.7. EXPERIENCIA PREVIA (Experiencia mínima requerida para el cargo)

Nivel		Experiencia en Empresas	
		Nombre de la Empresa	Descripción de la Experiencia
1	Hasta 1 año		
2	De 1 año a 3 años		
3	De 3 años a 5 años		
4	De 5 años a 7 años		
5	Más de 7 años		



3.8 INFORMACIÓN ADICIONAL

EDAD	
Menor a 20 años	
20 – 25 años	
25 – 30 años	
30 – 35 años	
35 – 40 años	
Mayor de 40 años	
Indistinto	

SEXO	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	

ESTADO CIVIL	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	

3.9 DESTREZAS

3.9.1 IDIOMA

IDIOMA	Nivel			
	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión, escritura y expresión				
FRANCÉS: Comprensión, escritura y expresión				
PORTUGUÉS: Comprensión, escritura y expresión				

3.9.2 MANEJO DE SOFTWARE

UTILITARIOS	Nivel		
	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)			
Hojas electrónicas (Excel)			
Procesador de Palabras (Word)			
Presentaciones (Power Point)			
Publisher			
Internet			
Correo Electrónico			
Facebook, Twitter,			
Manejo del Amadeus			
Manejo del Sabre			



3.6. HABILIDADES ESPECIALES

HABILIDADES	Nivel		
	Normal	Medio	Alto
Comunicación			
Liderazgo			
Trabajo en Equipo			
Toma de Decisiones			
Creatividad			
Orientación a Resultados			
Autoestima			
Relaciones Interpersonales			
Orientación al Cliente.			
Influencia y Negociación.			
Análisis Crítico			
Pensamiento Estratégico			
Trabajo bajo presión			



ANEXO 4

Formato de Evaluación de aptitudes organizadoras e interpersonales del cargo

Nombre:

Período de
revisión de:

Fecha:

A

Directrices

Complete esta revisión utilizando la siguiente escala:

NA = No aplicable

1 = Necesita mejorar (no satisfactorio)

2 = Llega al mínimo (escaso)

3 = Suficiente

4 = Superior a la media

5 = Excepcional

Repita la revisión semestralmente y compare las puntuaciones.

Comunicación

	(5) = Excepcional	(4) = Superior a la media	(3) = Suficiente	(2) = Llega al mínimo	(1) = Necesita mejorar
Procesa la información recibida	☐	☐	☐	☐	☐
Escucha a los demás	☐	☐	☐	☐	☐
Se comunica eficientemente					
<i>Comunicación verbal</i>	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Comunicación escrita, como por ejemplo informes</i>	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Corrección en el correo electrónico</i>	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Corrección al teléfono</i>	☐	☐	☐	☐	☐

Liderazgo

	(5) = Excepcional	(4) = Superior a la media	(3) = Suficiente	(2) = Llega al mínimo	(1) = Necesita mejorar
Lidera dando ejemplo	☐	☐	☐	☐	☐
Encuentra soluciones realistas	☐	☐	☐	☐	☐
Actúa con decisión; se enfrenta a los problemas	☐	☐	☐	☐	☐
Consigue que los miembros del equipo den lo mejor de sí	☐	☐	☐	☐	☐
Resuelve conflictos	☐	☐	☐	☐	☐



Establece expectativas claras	☐	☐	☐	☐	☐
Proporciona los recursos necesarios	☐	☐	☐	☐	☐
Delega sin ambigüedades	☐	☐	☐	☐	☐

Relaciones Internas y Externas

	(5) = Excepcional	(4) = Superior a la media	(3) = Suficiente	(2) = Llega al mínimo	(1) = Necesita mejorar
Defiende con vigor al cliente	☐	☐	☐	☐	☐
No se deja llevar por inclinaciones y deseos personales	☐	☐	☐	☐	☐
Da consejos útiles	☐	☐	☐	☐	☐
Fomenta la lealtad entre los empleados	☐	☐	☐	☐	☐

Administración de Tiempo

	(5) = Excepcional	(4) = Superior a la media	(3) = Suficiente	(2) = Llega al mínimo	(1) = Necesita mejorar
Asigna prioridades a las tareas	☐	☐	☐	☐	☐
Responde con rapidez y eficacia a los problemas	☐	☐	☐	☐	☐
Administra los costos con eficiencia	☐	☐	☐	☐	☐
Desarrolla nuevas estrategias	☐	☐	☐	☐	☐
Organiza las tareas	☐	☐	☐	☐	☐

Productividad

	(5) = Excepcional	(4) = Superior a la media	(3) = Suficiente	(2) = Llega al mínimo	(1) = Necesita mejorar
Define objetivos realistas	☐	☐	☐	☐	☐
Cumple las fechas	☐	☐	☐	☐	☐
Se ajusta al presupuesto	☐	☐	☐	☐	☐
Utiliza la inteligencia en lugar de la fuerza	☐	☐	☐	☐	☐
Busca la eficiencia	☐	☐	☐	☐	☐
Completa las tareas	☐	☐	☐	☐	☐

Desarrollo Personal

	(5) = Excepcional	(4) = Superior a la media	(3) = Suficiente	(2) = Llega al mínimo	(1) = Necesita mejorar
Da opciones de mejora en su puesto de trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
Busca actualizar sus conocimientos constantemente	☐	☐	☐	☐	☐
Se Implanta objetivos que suponen un reto	☐	☐	☐	☐	☐