

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA GARANTIZAR EL DESEMPEÑO ÓPTIMO DE LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA “AMATE TRAVEL S. A DE C.V.”, DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.”

Trabajo de graduación presentado por:

Beltrán Romero, Reina Cecibel

Jiménez Henríquez, Julissa Noemy

Para Optar al Grado de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENERO 2020

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario General : Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Rafael Arístides Campos
Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias
Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez (Docente Asesor)

ENERO 2020

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios todo poderoso por permitirme lograr esta meta tan importante en mi vida, brindándome la fortaleza y sabiduría en todo el proceso de estudio, a mis padres Ernesto Beltrán y Regina Romero a quienes agradezco infinitamente su apoyo, comprensión, consejos y sacrificio que hicieron para ayudarme a culminar mi sueño, mis hermanos René, Eduardo y Zuleima que siempre estuvieron apoyándome en todo momento, a mi compañera de trabajo de graduación Julissa Jiménez por la paciencia y comprensión de lo que vivimos en este proceso, esas noches de trabajo y esfuerzo juntas. A mis compañeros y compañeras que conocí a lo largo de esos años donde de una u otra forma fueron parte de este arduo proceso.

Reina Cecibel Beltrán Romero

Doy gracias a Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida y de una manera muy especial a mis padres Sandra Jeanette Henríquez de Jiménez y Carmen de la Cruz Jiménez, por su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera, en el cual he podido cumplir una de mis metas de la vida, formarme como una profesional y sentirme orgullosa por el logro alcanzado, el camino no ha sido fácil, pero con esfuerzos y sacrificios se logra lo que se propone.

Julissa Noemy Jiménez Henríquez

Agradecemos a la empresa AMATE TRAVEL S.A. DE C.V. por la oportunidad que nos dio para poder realizar este trabajo de graduación, en especial a la Lic. Claudia Díaz que nos recibió cordialmente brindándonos el apoyo necesario para realizar la investigación.

Agradecemos de manera especial a nuestro docente asesor Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez por su apoyo, tiempo y esfuerzo brindado en todo el proceso del trabajo de graduación.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO DEL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA GARANTIZAR EL DESEMPEÑO ÓPTIMO DE LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA AMATE TRAVEL S. A DE C.V. DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.	1
A. OBJETIVO E IMPORTANCIA	1
B. MARCO HISTÓRICO	1
1. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.	1
2. HISTORIA DE AGENCIAS DE VIAJE.	2
3. GENERALIDADES DE AMATE TRAVEL S. A DE C.V.	7
a. Antecedentes.....	7
b. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL ACTUAL.....	9
c. MISIÓN.....	9
d. VISIÓN.....	9
e. VALORES	9
f. ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA	11
4. ANTECEDENTES DE MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.	12
a. LOS CAMBIOS Y LAS TRANSFORMACIONES DEL ESCENARIO MUNDIAL.	12
i. Era de la industrialización clásica.	13
ii. Era de la industrialización neoclásica.	13
iii. Era del conocimiento.....	14
b. PREOCUPACIONES DE LAS ORGANIZACIONES POR EL FUTURO.	15
c. RECURSOS HUMANOS.	16
d. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	17
C. MARCO CONCEPTUAL	18
1. Generalidades del Modelo de Gestión del Talento Humano.	18
2. TALENTO HUMANO	20
3. CAPITAL HUMANO	21
4. CONCEPTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	22

5.	OBJETIVO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	23
6.	OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO	25
7.	PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	27
a.	Análisis y descripción de puestos	27
b.	Reclutamiento y Selección de Personal.....	28
c.	Inducción y Bienvenida	30
d.	Desarrollo Profesional.....	31
e.	Evaluación del desempeño.	33
D.	MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	35
1.	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR	35
2.	CÓDIGO DE TRABAJO	36
3.	LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA	37
4.	LEY DEL SEGURO SOCIAL	38
5.	LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES	39
6.	REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE TURISMO	39
	CAPÍTULO II.....	41
	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL REFERIDO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA AMATE TRAVEL S. A DE C. V.....	41
A.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
1.	GENERAL	41
2.	ESPECÍFICOS.....	41
B.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
C.	MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN	42
1.	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
a.	Método Científico.....	42
i.	Método Analítico.....	43
ii.	Método Sintético.....	43
iii.	Método Inductivo.....	43
iv.	Método Deductivo	43
2.	TIPOS DE LA INVESTIGACIÓN	44
3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	44

4.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	44
	TÉCNICAS	44
a.	ENCUESTA	44
b.	ENTREVISTA	45
c.	OBSERVACIÓN DIRECTA	45
5.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	45
a.	CUESTIONARIO	45
b.	GUÍA DE ENTREVISTA	46
c.	LISTA DE COTEJO	46
6.	FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	46
a.	PRIMARIAS.....	46
b.	SECUNDARIAS.....	46
7.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	47
a.	UNIVERSO	47
b.	MUESTRA.....	47
8.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	47
a.	TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	47
i.	Encuesta.....	48
ii.	Análisis de las entrevistas	73
iii.	LISTA DE COTEJO.....	86
D.	Descripción del diagnóstico de la situación actual de la Gestión del Talento Humano de la empresa Amate Travel.....	87
1.	Datos Generales	87
2.	Filosofía Empresarial	87
3.	Procesos Actuales.....	88
a.	Proceso de Análisis y Descripción de Puestos	88
b.	Proceso de Reclutamiento y Selección	89
c.	Proceso de Inducción y Bienvenida	89
d.	Proceso de Capacitación	90
e.	Evaluación del Desempeño	91
4.	Disponibilidad de Recursos	91

E.	Alcances y Limitaciones.....	92
1.	Alcances	92
2.	Limitaciones.....	92
F.	Conclusiones y Recomendaciones	93
1.	Conclusiones.....	93
2.	Recomendaciones	94
CAPÍTULO III.....		96
PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA GARANTIZAR EL DESEMPEÑO ÓPTIMO DE LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA AMATE TRAVEL S. A DE C.V.		96
A.	IMPORTANCIA	96
B.	OBJETIVOS	97
1.	OBJETIVO GENERAL.....	97
2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	97
C.	DISEÑO DEL MODELO PROPUESTO.....	98
D.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	99
1.	ETAPA I: Planeación Del Modelo.	99
a.	Misión	99
b.	Visión	99
c.	Políticas del modelo	100
d.	Estrategia del modelo	101
2.	ETAPA II: Organización	102
a.	Estructura organizacional propuesto.....	102
b.	Valores	103
c.	Comité de gestión de talento humano.....	103
3.	ETAPA III: Aplicación del Modelo.....	104
E.	REPRESENTACIÓN SECUENCIAL DE LOS PROCESOS	105
1.	Proceso de análisis y descripción de puestos.....	106
2.	Procesos de reclutamiento de personal	108
3.	Proceso de selección de personal	112
4.	Proceso de Inducción y bienvenida	120

5.	Proceso de Desarrollo Profesional.....	125
a.	Políticas.....	125
b.	Fuentes de financiamiento	126
c.	Beneficios de capacitar al personal	126
d.	Tipos de Capacitación.....	127
e.	Propuesta de desarrollo profesional	128
6.	Proceso de Evaluación de Desempeño del personal.....	128
F.	Plan de Implementación de la propuesta	130
1.	Objetivos.....	130
2.	Etapas de la implementación.....	131
3.	Recursos.....	132
4.	Presupuesto.....	134
5.	Cronograma de Implementación de la propuesta	135
	BIBLIOGRAFÍA	136

ANEXOS

ANEXO N° 1 CUESTIONARIO PARA LOS EMPLEADOS

ANEXO N°2 ENTREVISTA PARA JEFES DE ÁREAS

ANEXO N°3 LISTA DE COTEJO

ANEXO N°4 MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

ANEXO N°5 MANUAL DE INDUCCIÓN Y BIENVENIDA

ANEXO N°6 MANUAL DE DESARROLLO PROFESIONAL

ANEXO N°7 MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

ANEXO N°8 MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

ANEXO N°9 MANUAL DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

RESUMEN

El trabajo de investigación se originó a través de una compañera de estudio que labora en AMATE TRAVEL S.A. DE C.V., quien dio a conocer las necesidades de la empresa y fue la encargada de programar una cita con la gerente de recursos humanos donde se conversó las deficiencias que poseía la empresa; así surgió el tema de investigación del modelo de gestión de talento humano donde ambas partes estaban de acuerdo, permitiendo el desempeño óptimo de los trabajadores.

El objetivo principal de la investigación es desarrollar una propuesta de un modelo de gestión de talento humano que garantice el desempeño óptimo de los empleados de la empresa AMATE TRAVEL S.A. DE C.V.

Con lo cual se busca proporcionar una metodología que ayude a realizar evaluaciones de desempeño que a su vez mejore la calidad del servicio que se ofrece, así mismo fortalecer las competencias del personal a través de la capacitación, establecer manuales que ayuden al cumplimiento de las metas y objetivos ya que son los colaboradores el principal activo de la empresa.

En la investigación se aplicó el método científico para la optimización de resultados, en la recopilación de información se aplicó como instrumentos la encuesta y entrevista donde fue necesario establecer relaciones que permitieran una comunicación directa con los miembros de la compañía para la obtención, recolección y análisis de los datos. Y los métodos que auxiliaron al método científico son; el método sintético, analítico inductivo y deductivo.

A través del análisis se concluyó:

Que en la empresa no se tiene definida claramente y actualizada la misión y visión, así como un comité específico que se encargue del talento humano, no existe manuales administrativos que le permita a los empleados conocer las funciones que se espera desarrollen, así como un manual de inducción y bienvenida para el nuevo personal que

lo oriente en las generalidades y antecedentes de la organización, no se realiza una adecuada evaluación del desempeño ni capacitaciones que ayuden al óptimo cumplimiento de objetivos y al no contar con un comité de gestión de talento humano que desarrolle los procesos administrativos necesarios para el personal, se ven en la necesidad del uso de procedimientos que no están claramente estipulados dentro de la compañía.

Por lo que se recomienda:

La implementación de un comité de gestión de talento humano que garantice el cumplimiento de las actividades propias de ésta, que se encargue de los procesos administrativos del personal permitiendo una adecuada planificación, elaborando manuales que deben ir acorde a las necesidades de la empresa, así como proporcionar un manual de inducción y bienvenida para brindar mayor conocimiento de la entidad y capacitaciones que fortalezcan un buen desempeño.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio sienta las bases para el desarrollo del diseño de un modelo de gestión de talento humano para garantizar el desempeño óptimo de los empleados de la empresa AMATE TRAVEL S.A DE C.V., para tal efecto se ha estructurado el trabajo de graduación en tres capítulos, donde se integran los fundamentos teóricos, generalidades de la empresa, situación actual de la organización y una propuesta para mejorar el rendimiento de los colaboradores. A continuación, se detalla brevemente cada uno de ellos.

El capítulo I está constituido por generalidades de la empresa en estudio AMATE TRAVEL, como la historia, filosofía, valores, estructura organizativa, aspectos generales del modelo de gestión de talento humano, así como también generalidades del municipio de San Salvador y además del marco legal al cual está sujeta la empresa.

El capítulo II detalla el diagnóstico realizado a la empresa AMATE, mencionando los métodos utilizados para la evaluación, luego se realiza la tabulación e interpretación de los datos por medio de la aplicación de los métodos, que a su vez han sido utilizados para llevar a cabo el diseño de la propuesta del Modelo de Gestión de talento humano.

Finalizando con el capítulo III con el contenido del desarrollo de la propuesta del diseño de un modelo de gestión de talento humano para garantizar el desempeño óptimo, ajustándolo a las necesidades de la organización y que facilite el desarrollo de los colaboradores de Amate Travel.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DEL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA GARANTIZAR EL DESEMPEÑO ÓPTIMO DE LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA AMATE TRAVEL S. A DE C.V. DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

A. OBJETIVO E IMPORTANCIA

OBJETIVO

Determinar los elementos que intervienen en la elaboración de un modelo de gestión de talento humano, con el propósito de establecer un marco de referencia para llevar a cabo la investigación.

IMPORTANCIA

Las empresas siempre deben de tener dentro de ella un diseño de un modelo de gestión de talento humano ya que este recurso le permitirá mantener un constante crecimiento y un mejor desempeño por parte de sus empleados.

Este capítulo facilitará los conocimientos teóricos sobre la gestión de talento humano, el cual servirá de base para los procesos administrativos que la organización implementará para garantizar el desempeño óptimo de sus colaboradores.

B. MARCO HISTÓRICO

1. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

“San Salvador es la capital de la República de El Salvador y la cabecera del departamento. Alberga las sedes del Gobierno y el Consejo de Ministros de El Salvador, Asamblea Legislativa, Corte Suprema de Justicia y demás instituciones y organismos del Estado, así como la residencia oficial del presidente de la República.

Es la mayor ciudad del país desde el punto de vista económico, demográfico, y asiento de las principales industrias y empresas de servicios de El Salvador.

San Salvador es una de las primeras ciudades de fundación española en la Centroamérica histórica, la región que durante la colonización hispánica de América constituyó el Reino o Capitanía General de Guatemala.

También resulta ser la capital más antigua y duradera en la región ante dicha, en el sentido que, desde su traslado en 1545 al Valle de las Hamacas, ha permanecido ahí desde ese año hasta nuestros días, y, también, debido a que desde que la Monarquía Española la designó como sede administrativa de la provincia salvadoreña en 1540, así permaneció hasta llegar a establecerse como capital del Estado salvadoreño.

Pese a los terremotos, inundaciones y erupciones que esta población tuvo que soportar desde hace siglos, siempre fue reconstruida en su sitio original. Y, pese a algunos intentos de traslado en áreas menos sísmicas, San Salvador se ha establecido como la principal ciudad de El Salvador.

Con una población de 316 090 habitantes, esta ciudad es la principal del Área Metropolitana de San Salvador, de alrededor de 2 177 432 habitantes para el año 2015. Cabe señalar que, por ello, esta aglomeración urbana es la segunda más grande de Centroamérica y la sexta en toda la región de América Central y el Caribe.”¹

2. HISTORIA DE AGENCIAS DE VIAJE.

En El Salvador no se tiene el conocimiento de la fecha exacta que dan inicio las agencias de viajes, pero la apertura de estas se ve ligada en la época que las líneas aéreas Pan American y TACA comenzaron a brindar servicios aéreos en el país, se reconoce a “El

¹(wikipedia)https://es.wikipedia.org/wiki/San_Salvador#Historia

Salvador Travel Service” como la primera agencia de viajes fundada en el territorio salvadoreño por el señor Armando López Ulloa.

Además, se conoce que en el año 1948 surge la agencia de Viajes IBALACA TOURS, fundada por los señores Roberto Lacayo y Armando Ibáñez. (Tomando las siglas de sus apellidos Ibáñez-Lacayo para formar el nombre IBALACA). Esta agencia de viajes tuvo el beneficio de contar con el reconocimiento de las líneas aéreas radicadas en el país y logrando distinguirse entre las demás agencias que se fueron adicionando en el transcurso del tiempo; IBALACA realizaba recorridos hacia la parte Sur del Continente Americano. Dichos recorridos fueron realizados por los empleados de la agencia de viajes a principios de los años 1950 con el propósito de conocer y preparar los servicios necesarios para satisfacer y brindar una mejor atención a los clientes que hacían uso de los servicios que la agencia proporcionaba.

En el año de 1954 nace la agencia de viajes Ariel, cuyo fundador fue el señor Luís Alonso Rendón. En la misma época, funda las agencias Ariel San Miguel y Ariel Santa Ana; poco después de fundar la franquicia de agencias Ariel, da apertura a la Agencia de Viajes TUREX (Turismo y Excursiones), convirtiéndose en una de las más reconocidas agencias de viajes a nivel nacional e internacional. Además, se comenta que, en 1956, el señor Ernesto Valencia (en esa época empleado de la Aerolínea Pan American) en sociedad con el señor León Ávila, les surgió la oportunidad de adquirir la agencia de viajes El Salvador Travel Service.

En el año de 1960 nace AVIA (Agencia de Viajes Apóstol) cuyos fundadores fueron los señores Pedro Apóstol y su hijo Francisco Apóstol. En mayo de 1961 surge la Agencia de Viajes Morales y la Agencia de Carga AVIACAR. Estas fundadas por iniciativa de los señores Alfredo Morales, Cesar Hernández y Antonio Angulo; luego como parte de las Agencias de Viajes Morales surge la Agencia Amor Tours en 1974, cuyo objetivo principal estaría centrado en el transporte terrestre de pasajeros.

Debido a la demanda turística a nivel mundial, después del acontecimiento de la Segunda Guerra Mundial, El Salvador tuvo un incremento en la afluencia de turistas; donde pasajeros de diversas nacionalidades tuvieron como punto vacacional al territorio salvadoreño; pero las afluencias turísticas cambiaron de forma radical por la Guerra Civil suscitada en la década de los 1980 y principios de los 1990.

Este suceso afectó en gran manera al turismo en El Salvador, provocando temor e inseguridad a los turistas extranjeros. Sin embargo, las agencias de viajes no cesaron de ofrecer sus servicios a los pasajeros; además en el transcurso del tiempo estas han perfeccionado sus servicios, y las técnicas para ofrecer una mejor atención personalizada a los pasajeros.

La violencia dio pie a que turísticamente e internacional a El Salvador se viera desde otra preceptiva. En el mercado estadounidense, por ejemplo, además de las advertencias para no acudir al país, las solicitudes de visa de ingreso eran sometidas a estrictas investigaciones para impedir el ingreso de simpatizantes de los movimientos de izquierda. De esta forma, las posibilidades de desarrollo del turismo eran nulas y la construcción de infraestructura turística quedó estancada.

Los únicos visitantes extranjeros estaban ligados con el conflicto armado: asesores militares, personas afines a tendencias izquierdistas, funcionarios de organismos internacionales, periodistas o curiosos acerca de la situación de la guerra.

Por otra parte, se incrementó la emigración de muchos salvadoreños a Estados Unidos mayormente y a otros países alrededor del mundo, dando cabida a los llamados encomenderos, estos comercializaban todo el producto nostálgico, llamado hoy en día.

En esta década las agencias de viajes eran las que vendían los boletos aéreos en la medida que iba aumentando la demanda crecían las agencias de viajes y sus operaciones eran básicas, carecían de un sistema de reservas como tal, además como herramientas

tenían que valerse de las líneas aéreas para poder hacer reservas y ver sus tarifas , en resumidas cuentas dependían de las líneas aéreas para todo en cuanto reservas se refería pero ya con el dato que se daba se procedía hacer los boletos ,cabe mencionar que en ese tiempo se hacían manuales los boletos que cada línea aérea daba a las agencia de viajes; se llevaba un control exhaustivo porque debía declararse, hacer los informes cada 15 días reportando los boletos vendidos en dichas líneas aéreas.

Por ello, lo antes mencionado, confirma que solo las agencias de viajes que pertenecían o mejor dicho las autorizadas por IATA podían emitir los boletos aéreos, por tal motivo se seguía un riguroso seguimiento de reglas en todo aspecto para llegar a tener una agencia legalmente establecida.

A finales de los 80`s se esperaba venir una serie de cambios en la forma de hacer reservas ya que las líneas aéreas cada una en nuestro país tenían su departamento de reservas, éstas no daban abasto con tantas agencias de viajes que empezaban a funcionar como tal.

Fue iniciando la segunda mitad del siglo XX (años comprendidos entre 1900-2000) que aparecieron los sistemas computarizados dentro del canal de distribución del transporte aéreo de pasajeros. El principal fenómeno responsable de impulsar estos sistemas fue la desregulación generalizada del sector. Esto implicó rutas, frecuencias y mayor variación de tarifas alrededor del mundo.

Como resultado, se necesitaba, aparte de la apreciada asesoría de las agencias de viajes, sistemas robustos que soportaran la complejidad incremental de las ofertas de servicio de transporte aéreo de pasajeros.

Diseñados en un principio con el objetivo de ser utilizados exclusivamente de manera interna por las aerolíneas para procesar requerimientos y realizar reservas, las empresas de transporte aéreo rápidamente notaron los enormes beneficios que traería a todo el

canal de distribución si las agencias de viajes pudieran acceder directamente a los sistemas electrónicos.

Se empezó por crear vínculos entre los computadores de las agencias de viajes y los sistemas de reserva de las aerolíneas. Este fue el nacimiento de los Global Distribution Systems (GDS).

Esto pasaba a nivel mundial, pero ya en relación a El Salvador por los años de 1992 no había un sistema como tal para las agencias de viajes y empezaron las negociaciones entre "SABRE" (un sistema global de distribución que nació como la fusión de la línea aérea American Airlines con IBM) y la línea aérea TACA (Transporte Aéreo del Continente Americano) para que naciera una parte de este sistema implementado por esta línea aérea llamado TACAMATIC fue todo una sensación, como tal no había un sistema y sus promotores lo propusieron en las agencias de viajes como algo novedoso y fue implementado: se instaló todo un sistema de reservas dentro del hotel Intercontinental Camino Real para dar la capacitación a todos los agentes de viajes convocados más o menos 75 asistentes de las diferentes agencias de viajes para que estos fueran a sus agencias a dar la misma capacitación a sus demás compañeros.

En cuanto a la comercialización y las reservas a través de internet no existían, puesto que no estaba generalizado el uso de estas herramientas informáticas, pero sí que funcionaban las centrales de reservas, call centers, pero sobretodo, las agencias de viajes, que eran el intermediario principal.

En la década de 1990, ya se podía apreciar un interés generalizado en los viajes y es por ello que se comenzaron a abrir multitud de agencias físicas."²

²<http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6906/2/659.28-M385p-Capitulo%20I.pdf>

3. GENERALIDADES DE AMATE TRAVEL S. A DE C.V.

a. Antecedentes

Mediante una entrevista realizada a la encargada del departamento de recursos humanos de la empresa Amate Travel S. A de CV proporcionó la siguiente información.

Amate Travel inició sus operaciones con pocos equipos y personal un uno de abril de 1994 brindando servicios como una agencia de viaje no autorizada para la empresa International Air Transport Association (IATA) dentro del centro comercial El Amate, después de 3 años en 1997 nace como parte de Amate Travel, Avitours una sección dedicada a brindar servicios de paquetes vacacionales de manera grupal o individual al público en general.

Para 1998 Amate Travel formaliza sus operaciones con la debida autorización de IATA bajo el nombre de Amate Travel S. A de C.V., en 2001 se da un cambio en la manera de cómo se hacen los negocios y se cambia el mercado objetivo orientándose a un mercado corporativo, trabajando en alianza con diferentes empresas del país brindándoles servicios exclusivos de viajes para sus empleados.

Para el año 2005 se crea una alianza con L'alianxa Travel Network y Global Star Travel, un año después en 2006 se recibe un reconocimiento por parte de TACA dándole el título de una agencia de viajes Premium reconocimiento el cual da un valor agregado de excelencia a los servicios que la agencia brinda a sus usuarios.

Para 2015 se realiza una ampliación y completa remodelación de las instalaciones de sala de ventas en donde se brindan los servicios al público.

El grupo de Amate Travel está compuesto por divisiones empresas salvadoreñas líderes, dedicadas al desarrollo del turismo Nacional e Internacional, brindando servicios tanto para turistas de negocios como el vacacional.

GRUPO AMATE ha mantenido un excelente historial profesional financiero y de servicio.

El estilo de trabajo, orientado al servicio al cliente, ha permitido obtener reconocimientos por parte de asociados comerciales, que actualmente les han valido para estar ubicados dentro de los primeros lugares de ventas BSP/IATA a nivel Nacional, además de formar parte del consorcio de agencias de viajes Latinoamericanas L'alianxa Travel Network y GlobalStar, Travel Managment con presencia a nivel mundial y hemos sido nombrados por TACA como agencia Platinum.

Son un grupo de empresas salvadoreñas líderes, dedicadas al desarrollo del turismo de El Salvador, brindando servicios para el turista que realiza su viaje por negocios o por placer.

Grupo Amate ha mantenido un excelente historial profesional en el turismo en El Salvador como agencias de viajes, Operador de Turismo Mayorista y Transportador.

La Compañía cuenta con una excelente relación comercial con Aerolíneas, hoteles, restaurantes y toda clase de proveedores turísticos en el país como en el exterior, lo que garantiza que los clientes puedan tener sus viajes de negocios o de vacaciones, así como sus eventos con éxito.

La empresa ofrece servicios integrados de Turismo para el suministro de Agencia de viajes, Transporte VIP Empresarial, manejo de grupos de incentivo, Organización de eventos, paquetes turísticos hacia el exterior, así como tours dentro de nuestro País.

La empresa Amate Travel cuenta actualmente con 32 empleados distribuidos en operativos y administrativos.

La Corporación cuenta con las siguientes divisiones:

Amate Travel L'alianxa Travel Network El Salvador		Agencia de viajes Corporativo y Vacacional	
Línea Ejecutiva	Servicios de Transporte VIP Turístico y Empresarial		
Avitours	Operador de Turismo Mayorista		
El Amate	Casa de mar en El Espino Clínicas La Loma		

Fuente: Información proporcionada por la empresa

b. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL ACTUAL

c. MISIÓN

“Brindar a nuestros Clientes siempre la tranquilidad, seguridad y confianza de nuestros servicios integrados de turismo nacional e internacional con un equipo profesional, eficiente comprometido, lleno de pasión para servirle como se merece y garantizando la mejor experiencia de su vida”.

d. VISIÓN

“Ser una agencia de viajes líder en El Salvador y de reconocimiento internacional, destacándose por innovar en nuestros servicios de calidad y prestigio”

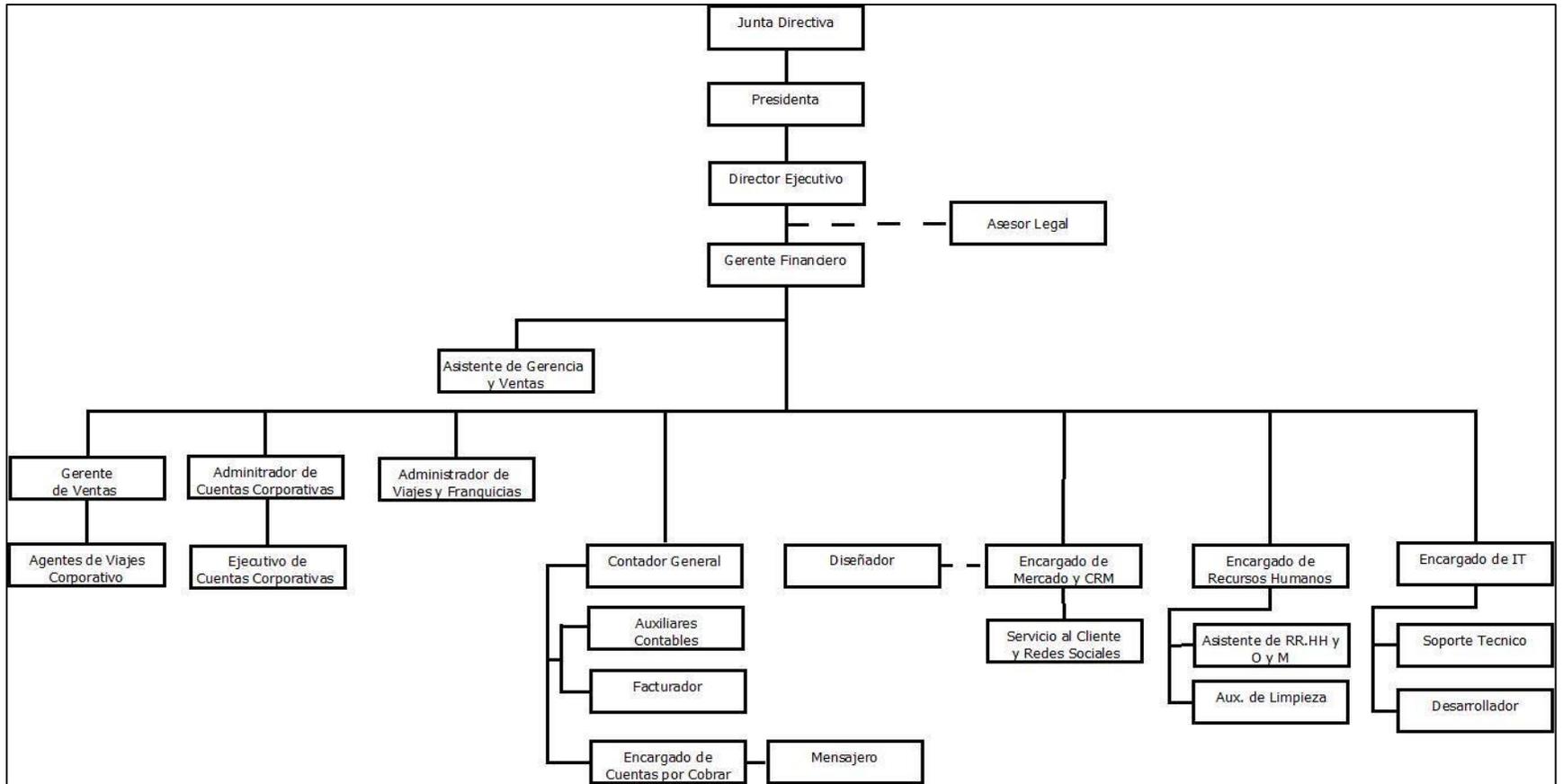
e. VALORES

Compromiso, Responsabilidad, Lealtad, Honradez y Respeto.

¿Qué ofrece a los clientes?

- Recurso humano altamente calificado.
- Las mejores tarifas para viajes, en boletos aéreos como en hoteles, alquiler de autos, tarjetas de asistencia, entre otros.
- Una plataforma tecnológica única en la región que permite acceder a excelentes tarifas y tener mayor y mejor control de todos los viajes y necesidades.
- Sistema ágil y eficaz de solicitud y confirmación de reservas.
- Servicio de emergencia 24 horas/ 365 días del año.
- Atención en los principales aeropuertos de América Latina.
- Programa de hoteles con tarifas preferenciales y bloqueo de habitaciones.
- Asesoría en el gerenciamiento de viajes corporativos.
- Experiencia en consolidación de cuentas comerciales multinacionales.
- Informes periódicos de optimización en gestión de costos y ahorros.
- Organización de viajes de incentivos.

f. ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA



Fuente: Proporcionado por Amate Travel S.A DE C.V.

4. ANTECEDENTES DE MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

“El mundo cambia a una velocidad increíble y cada vez de manera más intensa. En la historia de la humanidad siempre ha habido cambios, pero nunca del tamaño, la velocidad y el efecto de los que ocurren ahora. Diversos factores contribuyen a lo anterior: los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, legales, políticos, demográficos y ecológicos actúan de forma conjunta y sistémica, en un campo de fuerzas dinámicas que produce resultados inimaginables y que coloca a las organizaciones en la incertidumbre y la imprevisibilidad.

En este contexto, recursos humanos (RH) es una de las áreas de las empresas que tiene más cambios. Son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área cambió. Muchas organizaciones han sustituido el término administración de recursos humanos (ARH) por gestión del talento humano, administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano, administración de capital intelectual y hasta administración con las personas.

a. LOS CAMBIOS Y LAS TRANSFORMACIONES DEL ESCENARIO MUNDIAL.

El siglo xx trajo grandes cambios y transformaciones en la estructura de las organizaciones, así como en su administración y comportamiento. Es un periodo que puede definirse como el siglo de las burocracias o el siglo de las fábricas. Durante el siglo xx podemos encontrar tres eras organizacionales distintas: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era del conocimiento. Las características de cada una de ellas permiten comprender las filosofías y prácticas para lidiar con las personas que participan en las organizaciones.

i. Era de la industrialización clásica.

El periodo que se presentó justo después de la Revolución Industrial se extendió hasta mediados de la década de 1950, abarcando la mitad del siglo. Su principal característica fue intensificar el fenómeno de la industrialización en el mundo entero, y provocó el surgimiento de los países desarrollados o industrializados. En ese largo periodo de crisis y de prosperidad, las empresas optaron por una estructura organizacional burocrática, que se caracterizó por el formato piramidal y centralizador que daba importancia a la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cúspide de la jerarquía y el establecimiento de reglas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas.

El ambiente que envolvía a las organizaciones era conservador y se orientaba a mantener el statu quo. El ambiente no ofrecía desafíos debido al relativo grado de certidumbre de los cambios externos, lo que permitía a las organizaciones mirar hacia su interior y preocuparse por los problemas internos de producción.

En este contexto, la cultura organizacional predominante se orientó hacia el pasado y conservó los valores tradicionales. Las personas eran recursos para la producción, al igual que las máquinas, el equipo y el capital, dentro del conjunto típico de los tres factores tradicionales de la producción: la tierra, el capital y el trabajo.

ii. Era de la industrialización neoclásica.

Periodo que se extiende entre la década de 1950 y 1990. La velocidad del cambio tuvo un aumento progresivo. Las transacciones comerciales pasaron del ámbito local al regional y del regional al internacional, fueron cada vez más intensas y menos previsibles, acentuaron la competencia entre las empresas.

El viejo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, que se utilizó para dar forma a las estructuras organizacionales, se hizo demasiado rígido y lento para seguir el ritmo de los cambios y las transformaciones del ambiente.

Las organizaciones intentaron nuevos modelos estructurales para incentivar la innovación y la adaptación a las condiciones externas cambiantes.

iii. Era del conocimiento.

Periodo que comenzó al inicio de la década de 1990. La característica principal de esta nueva era son los cambios, que se han vuelto rápidos, imprevistos y turbulentos. La tecnología de la información, que integra la televisión, el teléfono y la computadora, trajo desarrollos imprevisibles y convirtió al mundo en una verdadera aldea global.

El conocimiento empezó a cruzar el planeta en milésimas de segundos. La tecnología de la información sentó las condiciones básicas para la globalización de la economía, la economía internacional se transformó en una economía mundial y global.

En una época en que todo el mundo dispone de información en tiempo real, las organizaciones capaces de tomar la información y de transformarla, sin tardanza, en la oportunidad de un nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan, tendrán más éxito. El capital financiero deja de ser el recurso más importante y cede su lugar al conocimiento.

Ha llegado el turno del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual. El conocimiento ahora es básico y el mayor desafío está en lograr su productividad. En la era del conocimiento el empleo empezó a migrar del sector industrial al sector de los servicios, el trabajo manual se sustituye por el trabajo mental, lo que señala el camino hacia una era de pos-industrialización sustentada en el conocimiento.”³

³ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Tercera edición, McGrawHill, Capítulo 2, pág. 34-36

Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX.

ERAS	Era de la industrialización clásica	Era de la industrialización neoclásica	Era del conocimiento
PERIODOS	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
Estructura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexible. Importancia en los departamentos	Mixta, matricial, con importancia en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas de negocios	Fluida, ágil y flexible, totalmente descentralizada. Importancia en las redes de equipos multifuncionales
Cultura organizacional predominante	Teoría X. Enfoque en el pasado, en las tradiciones y en los valores conservadores. Importancia en mantener el <i>statu quo</i> . Valorización de la tradición y la experiencia	Transición. Enfoque en el presente y en lo actual. Importancia en la adaptación al ambiente. Valorización de la renovación y la revitalización	Teoría Y. Enfoque en el futuro y el destino. Importancia en el cambio y la innovación. Valorización del conocimiento y la creatividad
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales	Intensificación y aceleración de los cambios ambientales	Cambiante, imprevisible, turbulento, con grandes e intensos cambios
Formas de lidiar con las personas	Personas como ensambladores de productos inertes y estáticos. Importancia en las reglas y los controles rígidos para regular a las personas	Personas como recursos de la organización que deben ser administrados. Importancia en los objetivos de la organización para dirigir a las personas	Personas como seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados. Importancia en la libertad y en el comportamiento para motivar a las personas
Administración de las personas	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano

Fuente: Gestión del talento humano, 3ra edición, Idalberto Chiavenato

b. PREOCUPACIONES DE LAS ORGANIZACIONES POR EL FUTURO.

“Las organizaciones que se orientan hacia el futuro y se ocupan de su destino están en sintonía con los siguientes desafíos:

- i. **Globalización.** Implica una preocupación por la visión global del negocio, por analizar a los competidores y evaluar la posición relativa de los productos y los servicios.
- ii. **Personas.** Implica una preocupación por educar, formar, motivar, liderar a las personas que trabajan en la organización para inculcarles el espíritu emprendedor y ofrecerles una cultura participativa, así como oportunidades para su plena realización personal.

La organización indica los objetivos que pretende alcanzar, enfocados en la misión y la visión, y ofrece oportunidades de crecimiento profesional que fortalecen su negocio.

- iii. **Cliente.** Implica la capacidad para conquistar, mantener y ampliar la clientela.
- iv. **Productos/servicios.** Implica la necesidad de diferenciar los productos y los servicios en términos de calidad y atención.
- v. **Conocimiento.** Estamos viviendo en plena era del conocimiento, en la cual el recurso organizacional más importante (el capital financiero) cede el podio a otro recurso imprescindible: el capital intelectual.
- vi. **Resultados.** Implica la necesidad de fijar objetivos y de perseguir resultados, reducir los costos y aumentar los ingresos.
- vii. **Tecnología.** Implica la necesidad de evaluar y de actualizar a la organización para seguir y aprovechar los avances tecnológicos.”⁴

c. RECURSOS HUMANOS

“En la era de industrialización neoclásica surgieron los departamentos de recursos humanos que sustituyen a los antiguos departamentos de relaciones industriales. Además de las tareas operativas y burocráticas, los departamentos de recursos humanos cumplieron funciones operativas y tácticas, como unidades prestadoras de servicios especializados.

Se encargaron del reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación, la remuneración, la higiene y la seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales.

⁴ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Tercera edición, McGrawHill, Capítulo 2, pág. 40.

d. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de Recurso Humano se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos.”⁵

Las tres etapas de la gestión del talento humano.

Características	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano
Formato del trabajo	Centralización total de las operaciones en el departamento de RH	Responsabilidad de línea y función de <i>staff</i>	Descentralización a manos de los gerentes y sus equipos
Nivel de actuación	Burocratizada y operativa. Rutina	Departamentalizada y táctica	Enfoque global y estratégico en el negocio
Mando de acción	Decisiones surgidas de la cúpula de la organización y acciones centralizadas en el departamento de RH	Decisiones surgidas de la cúpula del área y acciones centralizadas en el departamento de RH	Decisiones y acciones del gerente y de su equipo de trabajo
Tipo de actividad	Realización de servicios especializados. Centralización y aislamiento del área	Consultoría interna y prestación de servicios especializados	Consultoría interna. Descentralizar y compartir
Principales actividades	Contratación, despido, control de asistencia, legislación laboral, disciplina, relaciones sindicales, orden	Reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, prestaciones, higiene y seguridad, relaciones sindicales	La forma en que los gerentes y sus equipos pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar y recompensar a sus participantes
Misión del área	Vigilancia, coerción, coacción, sanciones. Confinamiento social de las personas	Atraer y mantener a los mejores trabajadores	Crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida laboral

Fuente: Gestión del talento humano, 3ra edición, Idalberto Chiavenato

⁵ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Tercera edición, McGrawHill, Capítulo 2, pág. 42.

C. MARCO CONCEPTUAL

1. Generalidades del Modelo de Gestión del Talento Humano.

a. DISEÑO:

- i. “Realización de un plan detallado para la ejecución de una acción o una idea.”⁶
- ii. “Diseñar consiste entonces plantearse un modelo de práctica del diseño gráfico en el que se especifican los procesos.
- iii. ¿Qué es el Diseño? Diseñar es un acto humano fundamental: se diseña toda vez que se hace algo por una razón definida. Ello significa que casi todas las actividades tienen algo de diseño.”⁷

Como grupo de trabajo se define diseño como un plan que se hace de manera detallada con el fin de lograr llevar a cabo una idea y ejecutarla para su cumplimiento.

b. GESTIÓN:

- i. “efectuar acciones para el logro de objetivos.”⁸
- ii. “Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.”⁹

c. “MODELO: Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.”¹⁰

d. “ÓPTIMO: Que es extraordinariamente bueno o el mejor, especialmente en lo que se refiere a las condiciones o características de una cosa, por lo cual resulta muy difícil o imposible encontrar algo más adecuado”.¹¹

⁶<https://es.oxforddictionaries.com/definicion/disenio>

⁷ <https://maytesantana.wordpress.com/2012/08/21/concepto-de-diseno-a-partir-de-tres-autores/>

⁸ Vallejo Chávez, Luz M., Gestión del talento humano, Aval ESPOCH (2016)

⁹ <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/gestion>

¹⁰ Real Academia Española (RAE)

¹¹ <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/optimo>

- e. **“DESEMPEÑO:** Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales.

“Se define el desempeño en términos de efectividad (cumplimiento de la misión), eficiencia y relevancia permanente (hasta qué punto la organización se adapta a las condiciones cambiantes de su entorno).”¹²

Se define el desempeño según García (2001), como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

- f. **TALENTO:** “La definición de talento según la Real Academia Española (RAE) se refiere a las personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.”¹³

Como grupo de trabajo se concluye que talento es la capacidad de una persona para realizar cualquier actividad de una manera natural; es decir, que le permite a alguien, no solamente sobresalir del resto sino también conseguir con éxito determinada actividades, utilizando sus habilidades, destrezas y conocimientos.

¹² Lusthaus Charles, Anderson Gary, Carden Fred. Evaluación Organizacional. 2002

¹³ Real Academia Española (RAE)

2. TALENTO HUMANO

“Es un proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha organización en beneficio absoluto del individuo y de la propia empresa.”¹⁴

“Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos.

¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que lo valore.

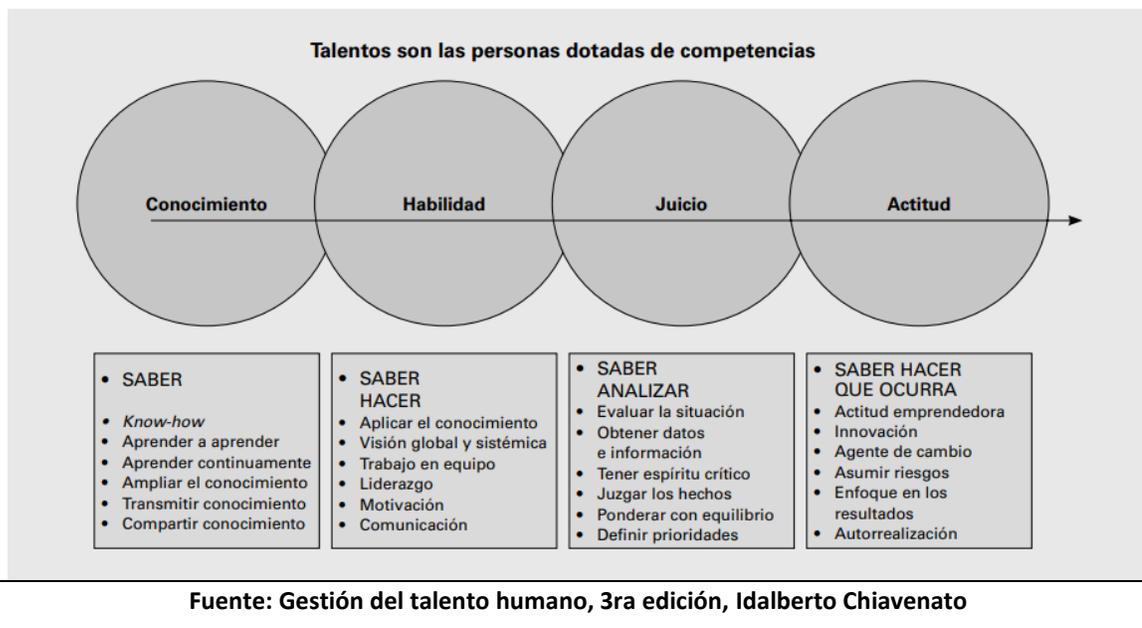
El talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

- a. **Conocimiento.** Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.
- b. **Habilidad.** Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
- c. **Juicio.** Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
- d. **Actitud.** Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados.

¹⁴ Cuevas Juan Carlos. Objetivos y actividades de la gestión del talento humano. 2011

Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.”¹⁵

COMPOSICIÓN DEL TALENTO HUMANO



3. CAPITAL HUMANO

“El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

- a. **Talentos.** Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.

¹⁵ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Tercera edición, McGrawHill, Capítulo 2.

- b. Contexto.** Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren. El contexto es determinado por aspectos como:
- i. Una arquitectura organizacional con un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas.
 - ii. Una cultura organizacional democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo. Una cultura basada en la solidaridad y la camaradería entre las personas.
 - iii. Un estilo de administración sustentado en el liderazgo renovador y en el coaching, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (empowerment).

Así pues, no basta con tener talentos para poseer capital humano. Es necesario tener talentos integrados a un contexto acogedor. Si el contexto es favorable y propicio, los talentos se desarrollan y crecen. Si el contexto no es adecuado, los talentos evitan las ataduras y propician el aislamiento. La suma de ambos (talento y contexto) proporciona el concepto de capital humano.”¹⁶

4. CONCEPTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

“Gestión del talento humano: consiste en la planeación, desarrollo y organización como también el control efectivo de las técnicas que permitan promover e incentivar el buen desempeño del capital humano y a la vez que les permita alcanzar sus objetivos.”¹⁷

¹⁶ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Tercera edición, McGrawHill, Capítulo 2.

¹⁷ Cuevas Juan Carlos. Objetivos y actividades de la gestión del talento humano. 2011

“Es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en Talento Organizativo.

La Gestión del Talento define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”.¹⁸

En relación con las definiciones anteriormente citadas sobre gestión de talento humano como grupo de trabajo se entiende que es la incorporación nuevos integrantes capaces al ámbito laboral de la empresa; es decir, tener en cuenta factores sociales, tecnológicos, políticos, económicos ya que estos son cambiantes. Es importante la innovación para el cumplimiento de los objetos que busca la empresa.

5. OBJETIVO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

“Los Objetivos de la gestión de las personas son diversos. La Administración de Recursos Humanos, debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- a. **Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión:** la función de Recursos Humanos es un componente fundamental de la organización actual. No se puede imaginar la función de Recursos Humanos sin conocer los negocios de una organización.
- b. **Proporcionar competitividad a la organización:** significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función de la Administración de Recursos Humanos es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados.

¹⁸ <http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>

- c. **Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados:** Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño. Los objetivos deben ser claros, así como el método empleados para medirlos.
- d. **Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo:** antes se hacía énfasis en las necesidades de la organización; ahora, a pesar de los computadores y los balances contables, los empleadores precisan ser felices. Para ser productivos, los empleadores deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. Para los empleados, el trabajo es la mayor fuente de identidad personal.
- e. **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:** calidad de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, hora adecuadas de trabajo y tarea significativas.
- f. **Administrar el cambio;** en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
- g. **Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables;** toda actividad de Administración de Recursos Humanos debe ser abierta, confiable y ética, Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos.”¹⁹

¹⁹ Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano, McGrawHill, (2002)

Idalberto Chiavenato en lo referente a la gestión del talento humano plantea, que este tiene diversos objetivos orientados a contribuir con la eficacia organizativa; es decir, que para el cumplimiento de tales objetivos se requiere de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro para los empleados de la organización.

“La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

- i. Son seres humanos: están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- ii. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización.
- iii. Socios de la organización: invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgo, etc. Con la esperanza de recibir retribuciones como salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional”.²⁰

6. OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO

“Los gerentes y los departamentos de capital humano deben plantearse metas claras y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones se expresan por escrito, por medio de documentos cuidadosamente preparados.

En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura” de la organización. En cualquiera de los dos casos, los objetivos guían la función de la administración de los recursos humanos.

²⁰ Idalberto Chiavenato. 2002

Los objetivos de la administración del capital humano no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso.

Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales, que constituyen las bases sobre las que se apoya la presente obra.

- a. **Objetivos corporativos.** La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa.
- b. **Objetivos funcionales.** Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo.
- c. **Objetivos sociales.** El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- d. **Objetivos personales.** El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspirar a lograr ciertas metas personales legítimas.”²¹

²¹(Werther, 2014) Werther, W., Davis, K., y Guzmán, M. (2014). Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano. (Séptima Ed.). México: Mc Graw Hill.

7. PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

a. Análisis y descripción de puestos.

“El análisis y descripción de puesto de trabajo es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa y esto es lo que hace el análisis de puesto de trabajo a través de una descripción sistematizada de lo que hace el conjunto de trabajadores de una empresa.

- i. **El análisis y descripción de puestos de trabajo** es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo el proceso de análisis y descripción de puesto consta de dos fases claramente identificables y diferenciadas.
- ii. **Análisis de puestos de trabajo:** generalmente nos referimos al mismo tipo de análisis cuando oímos hablar de análisis de tareas, análisis de trabajo, análisis de puestos, todas ellas se refieren a una misma acción, el puesto de trabajo como unidad de gestión de la división del trabajo.
- iii. **Descripción de puestos de trabajo:** es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado del resultado del análisis de puesto de trabajo. Es en definitiva, un inventario escrito de los principales hechos más significativos del puesto de sus deberes y responsabilidades.

A través del análisis y descripción de puestos conseguimos ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones. Según necesidades, esta estructura

mínima puede completarse con apartados relativos a: seguridad y medios de protección propios del puesto de trabajo, relaciones internas y externas, etcétera.”²²

b. Reclutamiento y Selección de Personal.

“Las personas y las organizaciones conviven en un interminable proceso dialéctico; se entrelazan en un continuo e interactivo proceso de atracción. De la misma manera en que los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ella, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si les interesa aceptarlos o no.

- i. Reclutamiento:** es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potenciales calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recurso humano oportunidades de empleo que pretende llenar. El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización.

- **Reclutamiento Interno.**

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenar mediante el reacomodo de sus empleadas, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

- **Reclutamiento Externo.**

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con

²² Carrasco Carrasco, José, Análisis y descripción de puesto, 2009.

candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.”²³

ii. Selección

“La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

La selección busca solucionar dos problemas básicos:

- ✓ Adecuación de la persona al trabajo.
- ✓ Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

- **Bases para la selección de personal.**

Estas se obtienen de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener la información sobre la vacante.

La información sobre el puesto vacante se puede obtener de cinco maneras: Descripción y análisis de puestos, Aplicación de la técnica de los incidentes críticos, Requisición de personal, Análisis de puestos en el mercado, Hipótesis de trabajo.

- **Elección de las técnicas de selección**

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados.

²³ Benavides, Chiavenato, Hernández, Administración II, primera edición, Mc Graw Hill.

Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos:

- ✓ Entrevista de selección
- ✓ Pruebas de conocimientos o habilidades
- ✓ Exámenes psicológicos
- ✓ Exámenes de personalidad
- ✓ Técnicas de simulación²⁴

c. Inducción y Bienvenida.

En la presente investigación se aplican los siguientes conceptos de inducción: “La inducción o bienvenida, consiste en diseñar e implementar el proceso de integrar a la persona de nuevo ingreso a la empresa”²⁵, y también, “orientar significa determinar la posición de alguien, encaminar, guiar, indicar el rumbo a alguien; determinar la situación del lugar donde se halla para guiarlo en el camino”²⁶

Importancia de la Inducción

Partimos de la teoría que afirma que el “programa de inducción constituye el principal método de socialización de los nuevos participantes en las prácticas corrientes de la organización”²⁷ para comprender que la inducción representa el esquema de recepción y bienvenida de la empresa a los nuevos empleados.

²⁴ Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, octava edición, Mc Graw Hill.

²⁵ WERTHER, Junior y Davis Keith. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición 2000, Interamericana de México, S.A.

²⁶ CHIAVENATO, Adalberto. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Editorial Mc Graw Hill. Primera Edición 2002. Colombia. Pág. 142

²⁷ CHIAVENATO, Adalberto. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Editorial Mc Graw Hill. Primera Edición. Colombia. Pág. 155

Son muchos los motivos por los cuales se debe de implementar un programa de inducción. Según Koontz y Weihrich (2004), un programa de inducción es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoya en presupuestos.

Para Mercado (2003), un programa de inducción es una serie de actividades relacionadas y ordenadas en forma secuencial, que buscan el logro de algún objetivo, tomando en consideración el factor tiempo. Con las anteriores definiciones, vemos que el programa de inducción, puede ser complejo o muy sencillo, todo depende del tamaño de la empresa.

Según Sherman, Bohlander, Snell (2001) el manual de inducción es el proceso formal para familiarizar a los empleados de recién ingreso con la organización, sus puestos y unidades de trabajo.

d. Desarrollo Profesional

“EL desarrollo profesional es el proceso por el que las personas toman conciencia de sus intereses, valores, fortalezas y debilidades, obteniendo información sobre oportunidades laborales dentro de la empresa, identificando objetivos profesionales, diseñando planes de acción para alcanzar las metas.”²⁸

En la administración de recurso humano es importante el diagnóstico de necesidades de capacitación.

“**Diagnóstico de necesidades de capacitación.** Cuando los trabajadores de una empresa no crecen tampoco crecerá la empresa y muchas veces tanto la empresa como

²⁸ <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>

trabajadores se quedan estancados al punto que pueden llegar a la quiebra económica debido a la falta de integración y capacitación.

Objetivos del DNC.

El sistema tiene el propósito de orientar las actividades de detección de las necesidades de capacitación de todo el personal de la empresa”.²⁹

“¿Qué es el DNC? Según Chiavenato es el proceso que orienta la estructuración, desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

La atención hacia un DNC puede derivar de:

- Problemas en la organización.
- Desviaciones en la productividad.
- Cambios culturales, en políticas, procedimientos, métodos o técnicas.
- Cambios en la maquinaria o el equipo que implican prácticas de operación distintas a las anteriores.
- Baja o Alta de personal.
- Cambios de función o de puesto.

El proceso de capacitación.

- Detectar necesidades de capacitación (DNC)
- Diseño del programa de capacitación.
- Implementar el programa de capacitación.

²⁹ <https://es.slideshare.net/NancyHuchim/diagnostico-de-necesidades-77079316>

- Evaluación del programa de capacitación.”³⁰

e. Evaluación del desempeño.

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

Responsabilidad por la evaluación del desempeño.

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación del desempeño.

El gerente: En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño del personal, se recurre al órgano de gestión de personal con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema.

El empleado: Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo personal responda por su desempeño y realice su autoevaluación.

El equipo de trabajo: El equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más.

³⁰ <https://es.slideshare.net/monroyasesores/formacion-de-instructores-como-elaborar-una-dnc>

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios.

- i. Idoneidad de la persona para el puesto.
- ii. Capacitación.
- iii. Promociones.
- iv. Incentivo salarial por buen desempeño.
- v. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

Métodos Tradicionales De Evaluación Del Desempeño

Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

- i. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.

Es el método de evaluación del desempeño más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar interferencias considerables.

ii. Método de elección forzosa.

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación "elección forzada".

iii. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.”

Método de evaluación del desempeño, desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus colaboradores, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones.³¹

D. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR

“Art. 38. El trabajo estará regulado por un código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patrones y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones.

Art. 40.- Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos. La ley regulará los alcances, extensión y forma en que el sistema debe ser puesto en vigor. El contrato de aprendizaje será regulado por la ley, con el objeto de asegurar al aprendiz enseñanza de un oficio, tratamiento digno, retribución equitativa y beneficios de previsión y seguridad social.”³²

³¹ Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, octava edición, Mc Graw Hill

³² Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente, #38,15-12-1983, El Salvador, D. O. 16-12-1983, Tomo #281

La institución encargada de velar que se cumpla esta ley como lo es la Constitución de la República es la Corte Suprema de Justicia la responsable de hacer un seguimiento a la implementación de dichos artículos.

2. CÓDIGO DE TRABAJO

“Art. 1.- El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

- **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO (ARTÍCULOS RELACIONADOS)**

Art. 17, Art. 20, Art. 177

- **DEL SALARIO**

Art. 119, Art. 120, Art. 122

- **DE LA JORNADA DE TRABAJO Y DE LA SEMANA LABORAL.**

Art. 161 Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas. Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente.

- **DE LA VACACIÓN ANUAL REMUNERADA.**

Art. 177. Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un periodo de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.³³

³³ Código de trabajo de El Salvador. Decreto Legislativo N°15, de fecha 30 de junio de 1972

El ministerio de Trabajo es la Institución rectora de la administración pública en materia de Trabajo y Previsión Social, fundamentalmente encargada de potenciar las relaciones laborales, sustentados en el diálogo, la concertación social y la participación, teniendo como fin principal el mejoramiento del salario real, condiciones laborales y calidad de vida de las trabajadoras y trabajadores, así como la mejora de la producción y de la productividad en un marco de equidad y justicia social.

La cual se encarga de velar por los derechos y obligaciones entre patronos y trabajadores a través de cumplimientos de contratos, que se cumplan los reglamentos dentro de las instituciones y lo demás referente a las jornadas de trabajo, a sus derechos vacacionales, aguinaldo entre otras prestaciones de ley.

3. LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

“Art. 1 La obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o período de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta Ley.

- **RENTA OBTENIDA**

Art. 2 Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidas o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente.”³⁴

El Ministerio de Hacienda de El Salvador es una institución estatal que tiene como misión de dirigir y administrar las finanzas públicas a fin de garantizar la sostenibilidad fiscal para impulsar el desarrollo económico y social inclusivo de El Salvador.

³⁴ Ley de ISR, Decreto N°134, publicado en el D.ON°242, tomo N°313, del 21 de diciembre de 1991

Por lo que es la encargada de velar y hacer cumplir todo lo referente al impuesto sobre la renta a todo lo relacionado al IVA y demás impuestos a los que la empresa está obligada a pagar.

4. LEY DEL SEGURO SOCIAL

“Art. 2 El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a) Enfermedad, accidente común;
- b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional;
- c) Maternidad;
- ch) Invalidez;
- d) Vejez;
- e) Muerte.

Art. 3.- El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración.”³⁵

El Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) es una entidad gubernamental autónoma encargada de brindar atención a la salud y prestaciones económicas a sus derechohabientes.

La seguridad social constituye un servicio público de carácter obligatorio y a su pago contribuyen los patronos, los trabajadores y el Estado en la forma y cuantía determinada por la ley.

³⁵ Ley del seguro social, Decreto Ley, # 1263, 31-12-1953, El Salvador, Diario Oficial N°226, Tomo #161

5. LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES

“Art. 7.- La afiliación al Sistema será obligatoria cuando una persona ingrese a un trabajo en relación de subordinación laboral. La persona deberá elegir una Institución Administradora y firmar el contrato de afiliación respectivo.

Art. 8.- Todas aquellas personas que a la fecha de inicio de operaciones del Sistema entren en relación de subordinación laboral por primera vez, deberán afiliarse al Sistema.

Art. 9.- Podrán afiliarse al Sistema todos los salvadoreños domiciliados que ejerzan una actividad mediante la cual obtengan un ingreso, incluidos los patronos de la micro y pequeña empresa.”³⁶

La empresa encargada de velar y hacer cumplir esta ley es la Superintendencia del Sistema Financiero a través de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) y del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos (INPEP).

6. REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE TURISMO

“Art. 10.-De conformidad a lo dispuesto en el Art. 2 literal g) de la Ley, se consideran empresas turísticas las que ofrecen y prestan servicios a turistas.

- a) Alimentación.
- b) Alojamiento.
- c) Recreación.
- d) Información.
- e) Transporte

³⁶ Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, # 927, 20-12-1996, El Salvador, Diario Oficial N° 243, Tomo #333

Publicidad

Art.29.- Al promocionar y comercializar sus productos, los Operadores de Turismo Receptivo y los Organizadores de Congresos o Convenciones, deberán hacer del conocimiento de sus clientes.”³⁷

La institución encargada de velar que se cumpla esta Ley es el Ministerio de Turismo a través de inspecciones de CORSATUR que también en conjunto son responsables que se cumplan los artículos.

³⁷ Ley del Turismo, Derecho Administrativo, #899,10-12-2005, Diario Oficial 237, Tomo #369

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL REFERIDO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA AMATE TRAVEL S. A DE C. V

La investigación contiene los hallazgos que fueron detectados en la empresa Amate Travel realizado con el propósito de conocer la situación actual en la que se encuentra y la necesidad de brindar el diseño de un modelo de gestión de talento humano para garantizar el desempeño óptimo de los empleados.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. GENERAL

Realizar un diagnóstico que permita conocer la situación actual en relación a la gestión del talento humano de la empresa AMATE TRAVEL S. A DE CV.

2. ESPECÍFICOS

- a. Utilización de métodos, técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos que permitió la investigación de campo en la empresa Amate Travel.
- b. Analizar la información recopilada por medio de los instrumentos de investigación la cual detallaron la situación actual en la que se encuentra la institución.
- c. Establecer las principales dificultades del proceso actual con el fin de diseñar un modelo de gestión del talento humano.

B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La importancia de la investigación consiste en que a través de ésta se consigue la información necesaria para la elaboración del diagnóstico de la empresa en estudio. Además, será contribuida con beneficios en términos de crecimiento como un gran poseedor de habilidades y capacidad intelectual donde permitirán alcanzar el nivel de competitividad entre el personal de la empresa, contribuyendo así en la formación del talento humano para desarrollar de una mejor manera los niveles de competitividad.

Por lo tanto, se puede concluir que mediante el diagnóstico adecuado se logró establecer las estrategias que favorece el diseño de un modelo de gestión de talento humano, es decir, determinar las herramientas necesarias que contribuyan a la mejora de la situación, fomentando el desempeño para los trabajadores de la institución.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

a. Método Científico

En la investigación se aplicó el método científico el cual permitió alcanzar el mayor grado de objetividad posible aplicando todos los procesos para la obtención de la información logrando así los objetivos propuestos.

Al momento que se aplicó el método se constató la información de una manera más clara y adecuada. La metodología que auxiliaron al método científico fueron el analítico, sintético, inductivo y el deductivo.

i. Método Analítico

Este método ayudó en el momento que se realizó el estudio de la investigación, permitiendo el análisis de las diferentes circunstancias que dio origen al problema y poder encontrar su posible solución. Ya que para poder comprobar las hipótesis se analizó el problema planteado descomponiendo en sus partes todos y cada uno de los elementos que intervienen para tener una mejor claridad del objeto de estudio.

ii. Método Sintético

Este método fue de utilidad para reintegrar las partes más importantes y particularidades de los elementos analizados con la cual se obtuvo una mejor visión de manera general del fenómeno en estudio, que fueron las causales del rendimiento y del desempeño de los colaboradores para la cual dar una posible solución a las necesidades detectadas en la institución investigada.

iii. Método Inductivo

Durante el proceso de la investigación este método permitió desarrollarse a través de la observación directa, encuestas y de las entrevistas realizadas a los empleados para lograr generalizar las capacidades, habilidades, destrezas y entre otras características de los empleados de la empresa.

iv. Método Deductivo

Para la realización de la investigación se tomó a bien aplicar este método ya que parte de lo general a lo particular, es decir en la forma que esta funcionara administrativamente para ello se tuvo que ir descendiendo en el proceso de investigación logrando así la determinación del tema en estudio.

2. TIPOS DE LA INVESTIGACIÓN

En esta investigación se utilizó e implementó el tipo de investigación descriptiva ya que se observó de manera directa y permitió así describir la situación actual de la empresa. Este tipo de investigación permitió mostrar las limitantes que posee la organización Amate Travel, y así obteniendo un panorama más exacto del problema.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se llevó a cabo utilizando el tipo “no experimental” porque no se manipularon las variables y se estudió el problema tal cual fue manifestado ya que solo se realizó una observación directa de los fenómenos ya existentes en su ambiente natural para después analizarlos.

4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

TÉCNICAS

Las técnicas que se utilizaron en la investigación son la encuesta, entrevista y la observación.

a. ENCUESTA

Sirvió para la obtención de datos e información directa entre el encuestado y encuestador y se realizó a los colaboradores de la empresa. Se tomó como base los indicadores propuestos para realizar las preguntas con una facilidad de respuesta y así obtener información sobre el problema en estudio. La encuesta fue dirigida a los 24 empleados operativos de la organización.

b. ENTREVISTA

Esta técnica tiene una particularidad de realizarse personalmente, es decir frente a frente obteniendo la información con más claridad, se hizo a los jefes de área para conocer de primera mano sus opiniones acerca del problema en estudio.

Se realizó con el propósito de investigar más a fondo como se encuentra la empresa actualmente. De esta forma se determinó la necesidad de diseñar un modelo de gestión de talento humano.

c. OBSERVACIÓN DIRECTA

Esta técnica se realizó de manera presencial en la empresa con el objetivo de poder identificar información concreta que con otros instrumentos no hayan sido recopilados. Fue necesario realizar una inspección a la institución para observar el comportamiento, rendimiento y desempeño laboral de los colaboradores y de las condiciones, instalaciones en las cuales se emplean para facilitar la comprensión de la información proporcionada.

5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

a. CUESTIONARIO

Consistió en una serie de preguntas concretas que fueron contestadas por los empleados de la empresa. Este instrumento fue estructurado con 20 preguntas cerradas, abiertas y de opciones múltiples que recogió la información del área deficiente que administrativamente se busca mejorar (Ver Anexo N° 1).

b. GUÍA DE ENTREVISTA

Este instrumento permitió recopilar información suficiente que se necesitó obtener por los entrevistados para sustentar la situación actual de los trabajadores de la empresa. La guía de entrevista cuenta con una serie de preguntas abiertas para ampliar el criterio de cada colaborador según la opinión acerca del funcionamiento y de la situación del desempeño del personal en la empresa Amate Travel. (Ver Anexo N° 2).

c. LISTA DE COTEJO

Esta lista de cotejo consistió en llevar una serie de anotaciones de hechos relevantes para ser procesados por el grupo investigador. (Ver Anexo N° 3).

6. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En la investigación se necesitó recopilar información concreta que permitió conocer acerca de la gestión del talento humano y cómo está la empresa actualmente, utilizando fuentes como las siguientes:

a. PRIMARIAS

La fuente primaria de la información fue el personal de la empresa AMATE TRAVEL a través de la autorización de la gerente de recursos humanos, el asistente de dirección y también por la observación directa.

b. SECUNDARIAS

La información se recopiló por medio de libros con temáticas similares, trabajos de graduación, documentos oficiales proporcionados por la empresa y además sitios web, las cuales sirvieron como base para la obtención de información en la investigación.

7. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

a. UNIVERSO

Existen 2 universos en el cual se ha desarrollado la investigación, el primero de ellos son 8 jefes de áreas y el segundo es de 24 empleados operativos de las diferentes áreas funcionales que existen en la empresa Amate Travel S. A de C.V., incluyéndolos de manera general.

b. MUESTRA

No se realizó muestreo ya que el tamaño de cada universo es pequeño. Por ello se realizó un censo ya que fue factible para obtener mejores resultados y la información carezca de sesgo.

8. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

a. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Los datos que se obtuvieron mediante la recolección de información fueron evaluados, ordenados y luego procesada en Microsoft Excel.

La recolección de la información que se obtuvo mediante las entrevistas y encuestas fueron contados y procesados en Microsoft Excel que a través de tablas dinámicas se mostraron los resultados estableciéndose frecuencia relativa y absoluta por cada pregunta y sus respectivas opciones.

Posterior al proceso de tabulación de datos se procedió a interpretar los resultados correspondientes a cada pregunta para obtener un diagnóstico más representativo y asimismo brindar una posible solución. Cabe mencionar que la interpretación de los datos se hizo por medio de gráficos de pastel. Los análisis ayudaron a alcanzar los objetivos que se plantearon al inicio de la investigación.

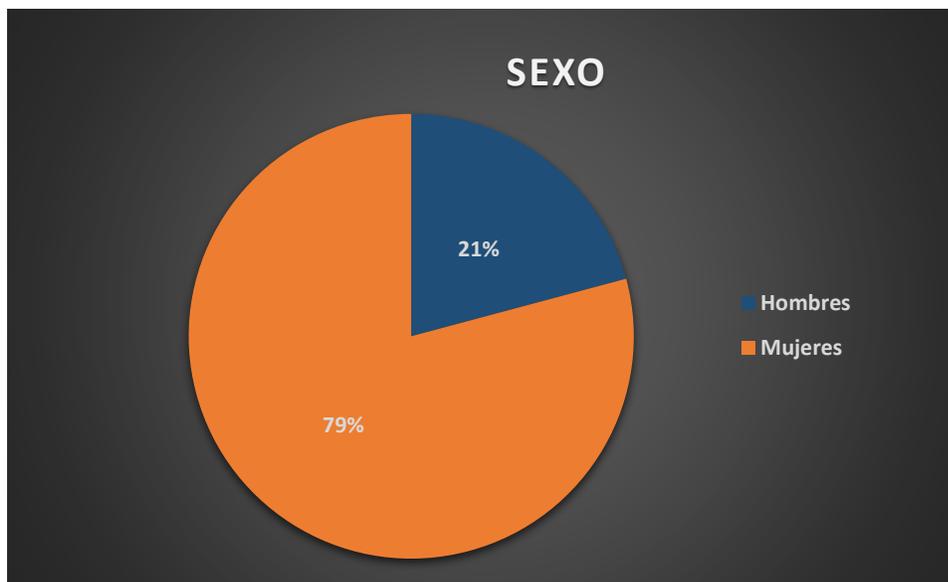
i. Encuesta

DATOS GENERALES

1. SEXO

Sexo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Hombres	5	21%
Mujeres	19	79%
Total	24	

Gráfico N° 1



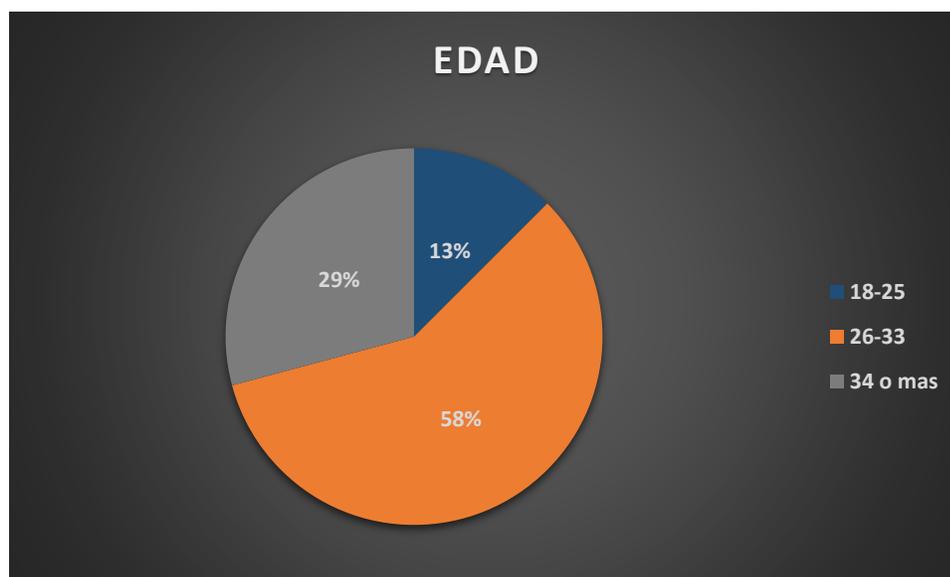
Interpretación.

Con los resultados obtenidos por la encuesta, el sexo femenino, representa las dos terceras partes (79%) de la población trabajadora, lo que indica que dentro de la institución existen muchos puestos de trabajo que son requeridos por mujeres o que no se necesita mayor esfuerzo físico.

2. EDAD

Edad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
18-25	3	13%
26-33	14	58%
34 o mas	7	29%
Total	24	

Gráfico N° 2



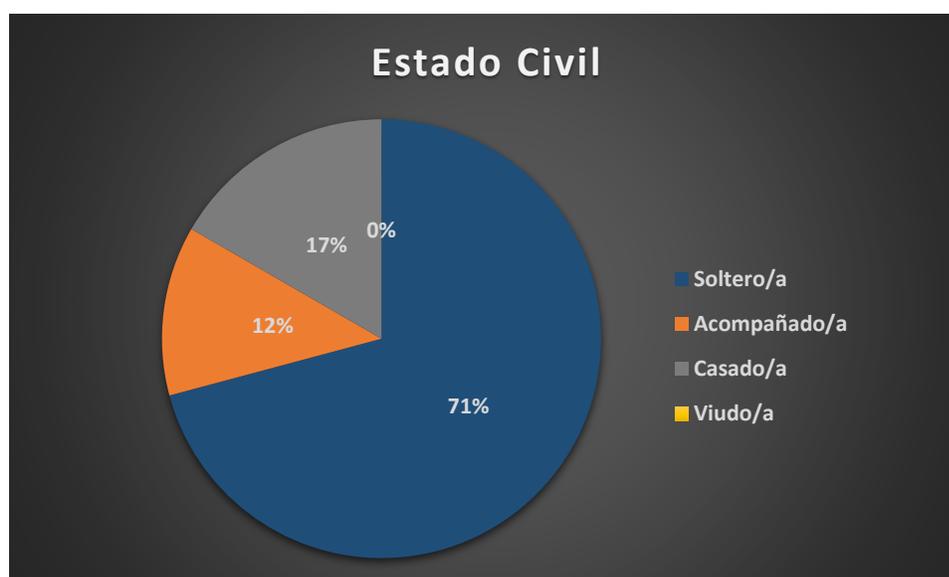
Interpretación

Más de la mitad del personal que trabaja en la empresa oscilan entre la edad de 26 a 33 años. Esto indica que la mayor parte del personal que trabaja en la empresa Amate Travel es de edad joven ya que se les da la oportunidad para poder adquirir conocimientos, experiencias y demás habilidades que posean y estos a su vez le generan mayor rentabilidad y productividad a la institución en sus labores diarias ya que se cuenta con personas jóvenes dando el máximo en su capacidad de aprendizaje.

3. ESTADO CIVIL

Estado Civil	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Soltero/a	17	71%
Acompañado/a	3	13%
Casado/a	4	17%
Viudo/a	0	0%
Total	24	

Gráfico N° 3



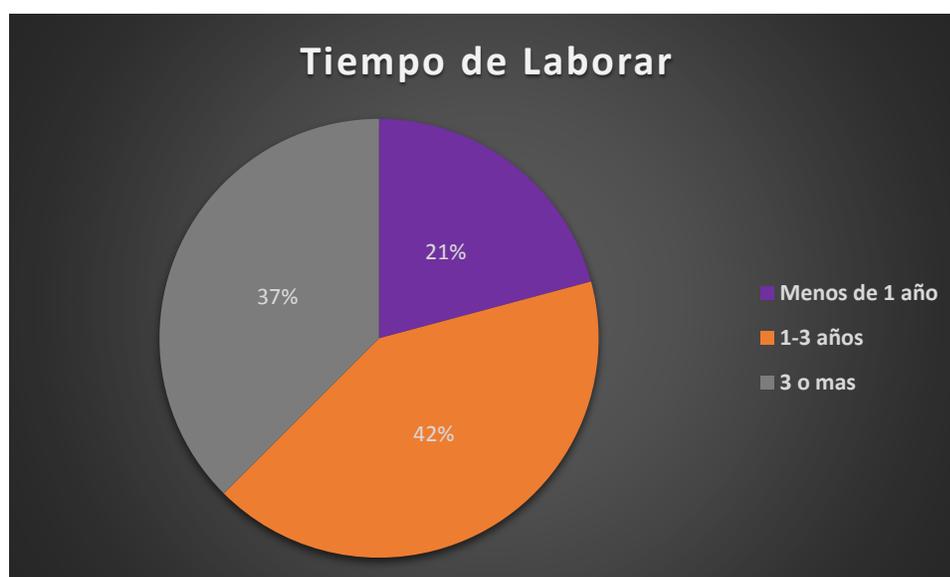
Interpretación

Más de la mitad de los empleados su estado civil es soltero(a), seguido de otra parte que está casado(a), mientras que el resto se encuentra acompañado (a); a la empresa le es indiferente el estado civil de sus trabajadores por lo que no existe una política interna que manifieste lo contrario, lo que interesa es que estén capacitados para poder realizar sus funciones que conlleva al puesto de trabajo.

4. Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa:

Tiempo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menos de 1 año	5	21%
1-3 años	10	42%
3 o mas	9	38%
Total	24	

Gráfico N° 4



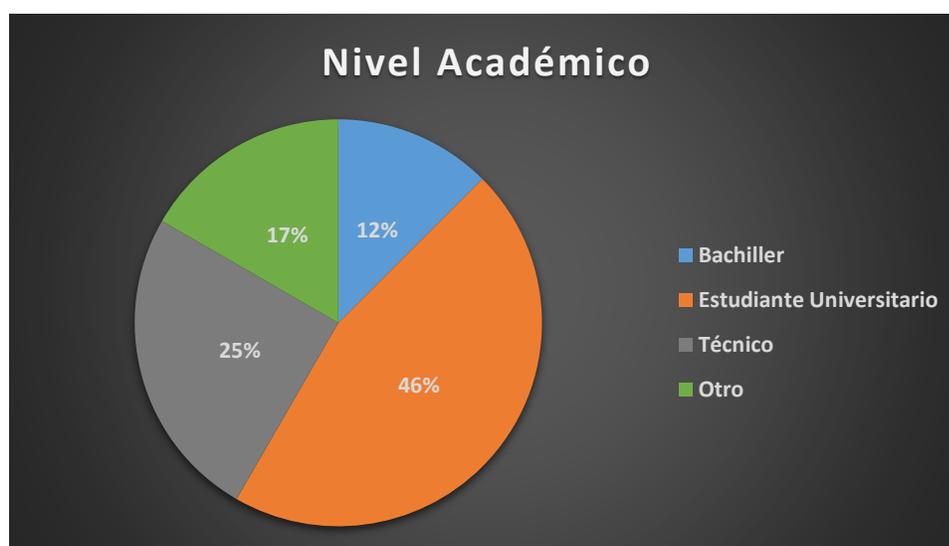
Interpretación

La mayoría de los empleados tiene de laborar entre 1 a 3 años, es decir una gran parte del total del personal operativo, siendo muy poco el personal que tiene menos de un año al servicio laboral dentro de la institución. Lo que indica que la mayoría de los trabajadores poseen características estables las cuales le han dado la oportunidad a la gente joven para motivarlos a dar lo mejor de sí, por lo tanto se tienen muchas expectativas con los resultados obtenidos.

5. Nivel Académico

Nivel Académico	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Bachiller	3	13%
Estudiante Universitario	11	46%
Técnico	6	25%
Otro	4	17%
Total	24	

Gráfico N° 5



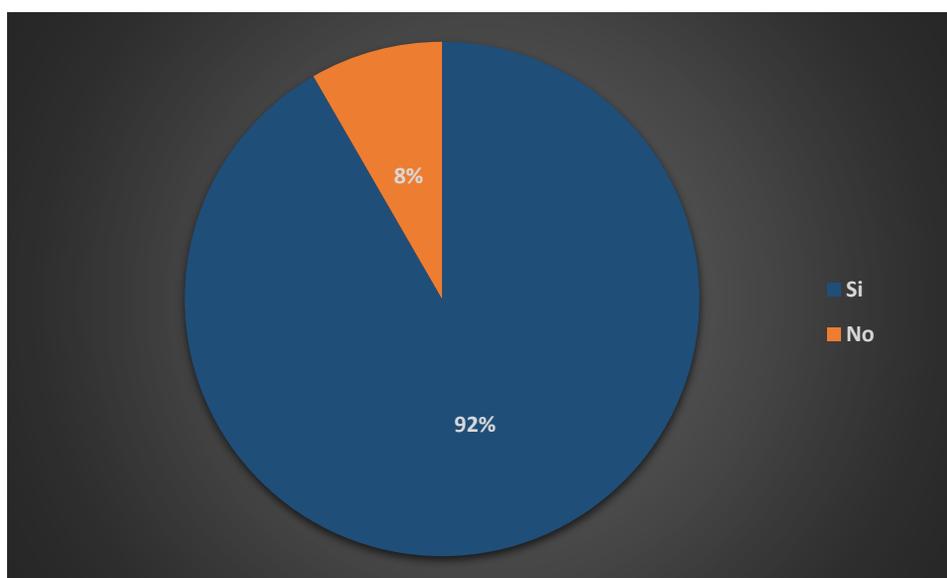
Interpretación

El 46% de los empleados de la empresa tienen un nivel académico universitario o al menos culminando la carrera, mientras que otra posee un técnico lo que indica que estas personas son las que operan en soporte técnico que es parte de una de las áreas de la empresa, aunque también hay un porcentaje de empleados que aún son bachilleres, la institución ha tratado de involucrar al personal independientemente de su nivel académico y posterior a ello colocarlo al puesto respectivo.

DATOS DE CONTENIDO.

1. ¿Considera que es necesario llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño del personal dentro de la empresa?

Opciones de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	22	92%
No	2	8%
n=24		

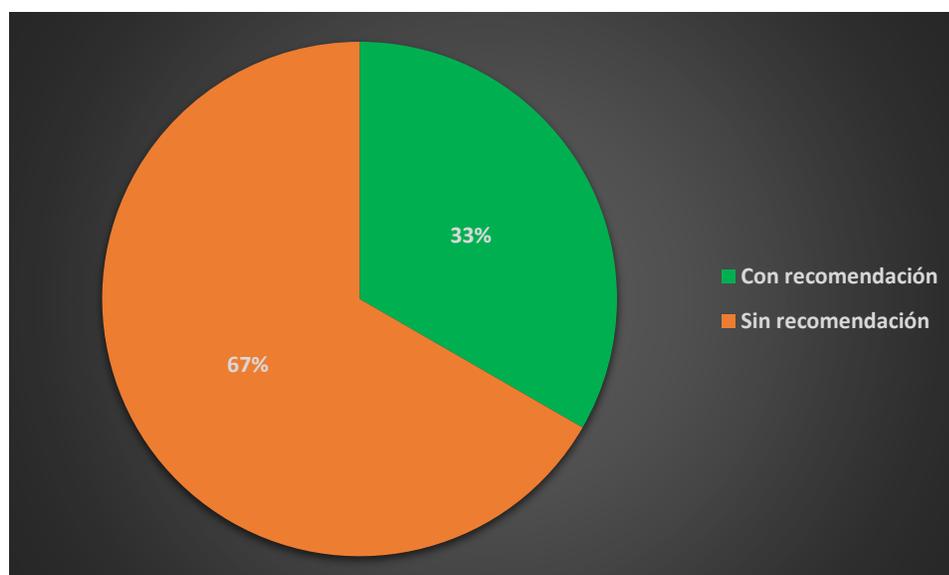
Gráfico N° 1**Interpretación**

La mayor parte de los empleados consideran que es necesario llevar a cabo un proceso de reclutamiento es decir que los trabajadores han sido seleccionados acorde a un sistema de evaluación de desempeño y con características específicas que requieren los puestos de trabajo, mientras que un 8% no considera necesario el proceso de reclutamiento de personal dentro de la empresa.

2. ¿Cómo llegó a trabajar a la empresa?

Opciones de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Con recomendación	8	33%
Sin recomendación	16	67%
n=24		

Gráfico N° 2

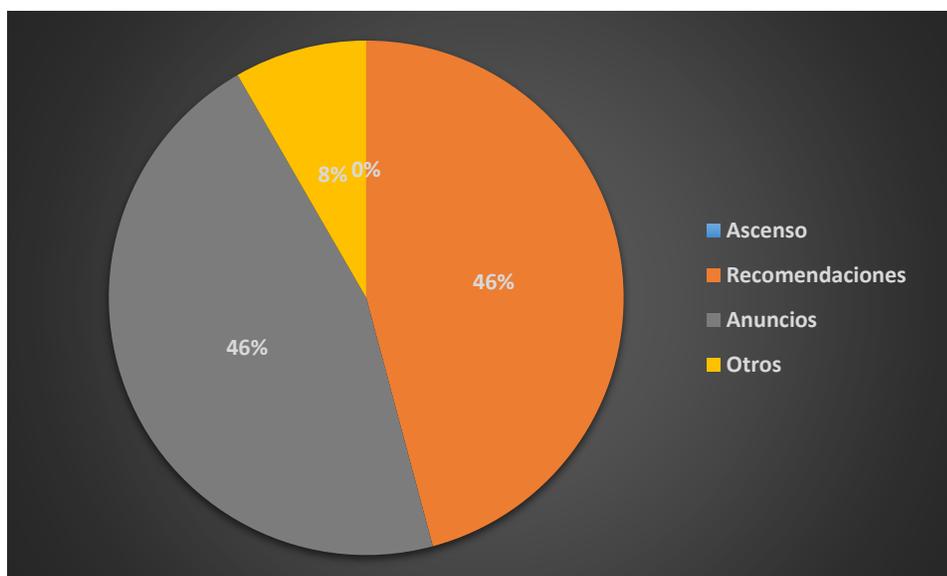
**Interpretación**

La forma de contratar al personal en la empresa es a través de requisiciones de personal por lo que se solicita reclutar y seleccionar con parámetros específicos para los puestos de trabajo mientras que el resto se ha contratado mediante recomendaciones de empleados que ya laboran en la empresa, lo que indica tener mejor personal capacitado laborando en la institución ya que han sido contratados cumpliendo estándares específicos y exigidos por los puestos de trabajo que optaron.

3. ¿Qué tipo de técnicas se utilizó para reclutarle?

Opciones de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Ascenso	0	0%
Recomendaciones	11	46%
Anuncios	11	46%
Otros	2	8%
n=24		

Gráfico N° 3

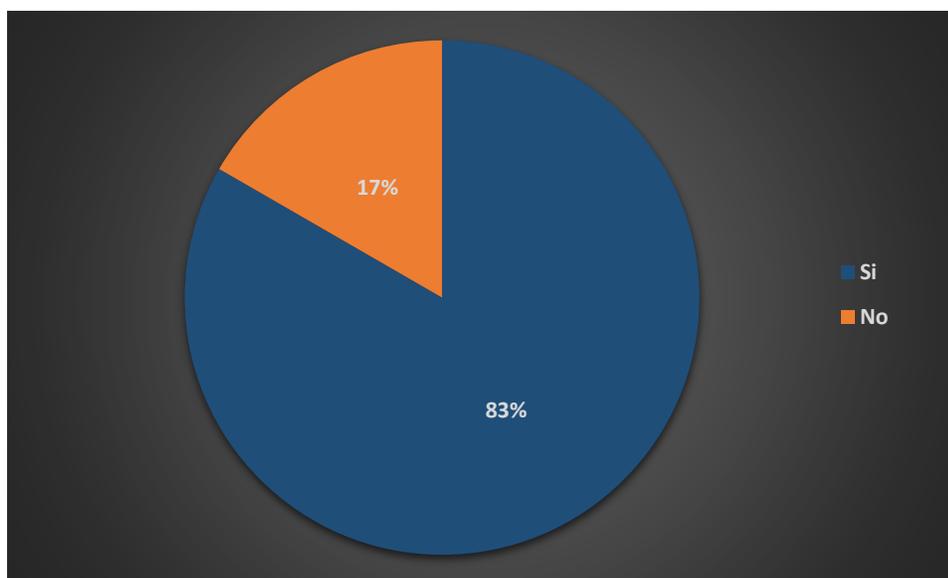
**Interpretación**

La forma o técnica que la empresa utiliza para reclutar al personal casi la mitad de la población ha sido por medio de anuncios publicados por la misma institución solicitando candidatos para dichas vacantes, aunque hay otra parte que ha sido reclutado por recomendaciones de compañeros de trabajo como de afuera, también por ascensos. Lo que significa que la empresa ha utilizado fuentes de reclutamiento internas como externas por medio de las cuales se han ayudado para la contratación de su personal.

4. ¿Según su experiencia considera que la forma en que fue reclutado/a y seleccionado/a es la correcta?

Opciones de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	20	83%
No	4	17%
n=24		

Gráfico N° 4



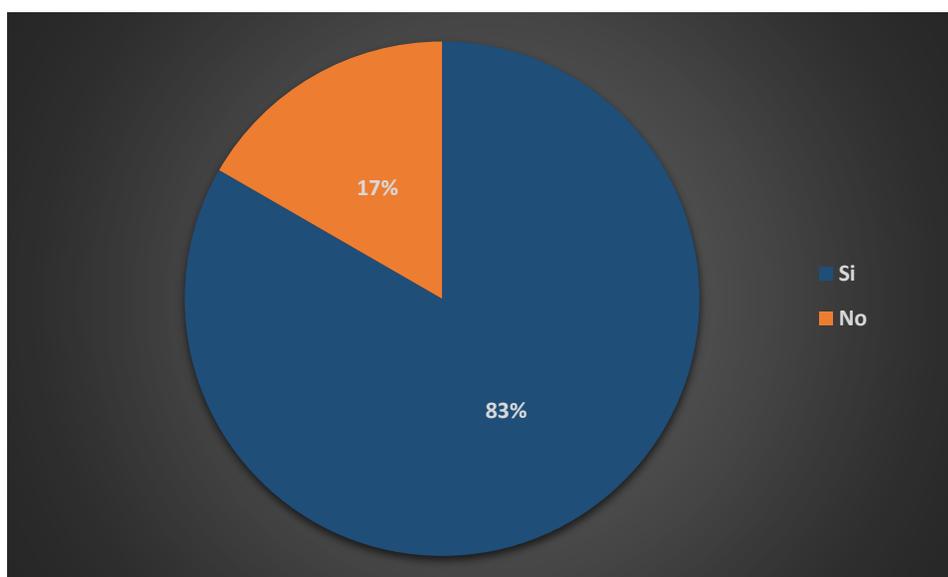
Interpretación

La mayoría de los empleados en un 83% consideran que la forma de reclutamiento que utilizaron al entrar a la empresa fue la correcta, es decir que lo hicieron por requisiciones de personal lo que indica sin recomendaciones sino que su puesto de trabajo lo tienen por méritos propios dando lugar a un mejor desempeño dentro de la institución, mientras que el resto considera que no fue la correcta.

5. ¿Cuándo ingresó a la empresa recibió algún tipo de inducción?

Opciones de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	20	83%
No	4	17%
n=24		

Gráfico N° 5



Interpretación

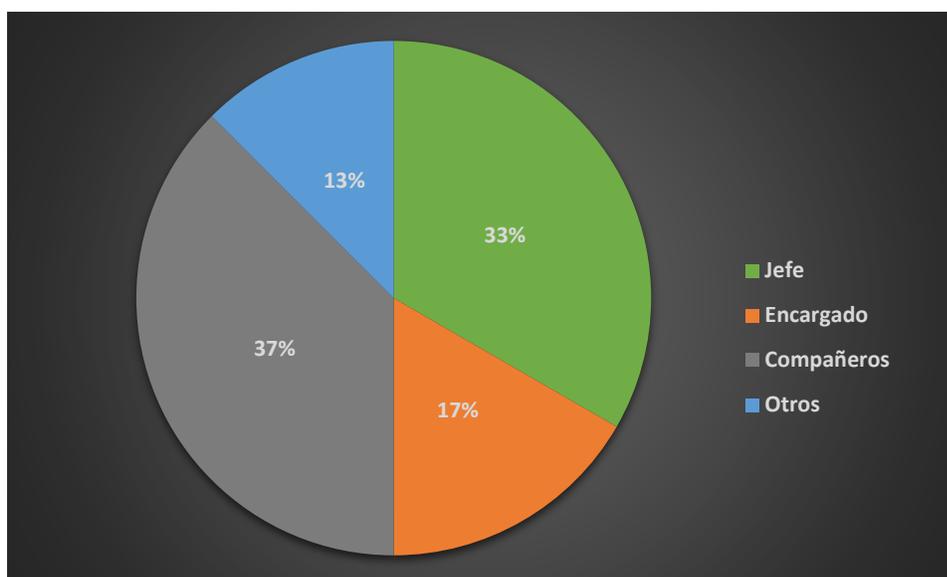
La mayor parte de los empleados afirman que si recibieron inducción al momento de ingresar a la empresa, siendo una pequeña parte los que no la recibieron.

Lo que significa que siempre que un empleado es contratado por parte de la empresa le brinda una breve explicación de las diferentes actividades o funciones que conlleva su contratación en el puesto de trabajo requerido dándole manual de inducción al empleado.

6. Seleccione quién fue el encargado de brindarle la inducción

Opciones de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Jefe	8	33%
Encargado	4	17%
Compañeros	9	38%
Otros	3	13%
n=24		

Gráfico N° 6

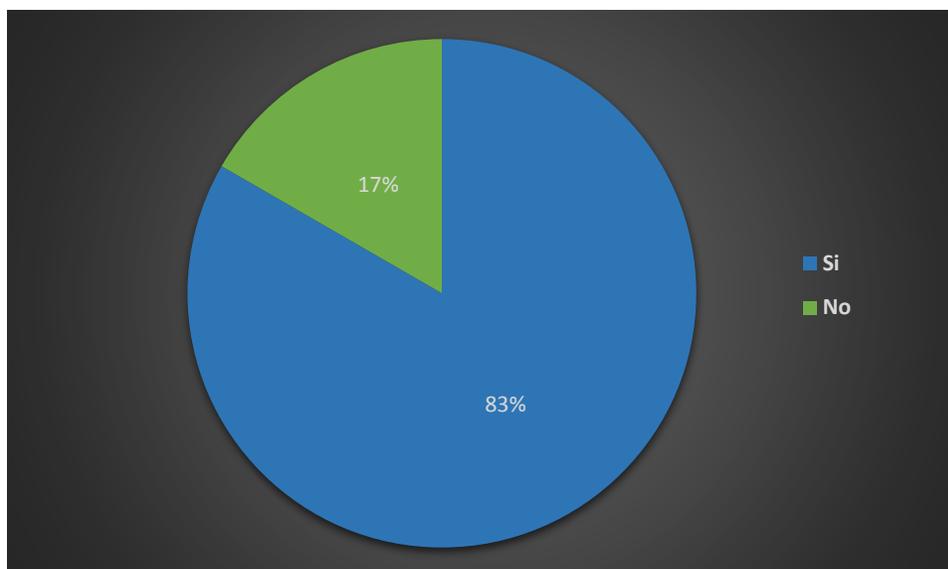
**Interpretación**

La mayor parte de los empleados dicen que la persona encargada de darles la inducción al momento de ingresar a la institución fueron los mismos compañeros mediante fue pasando el tiempo, mientras que otros dijeron que fue el jefe con un porcentaje similar, además hubo un 17% de los empleados que recibieron la inducción por el encargado de dicha función. Lo que significa que para la empresa es negativo ya que este debe ser dado por la persona encargada del reclutamiento de personal dentro de la institución al momento de la selección.

7. ¿Están definidas por escrito las actividades de su puesto de trabajo?

Opciones de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	20	83%
No	4	17%
n=24		

Gráfico N° 7



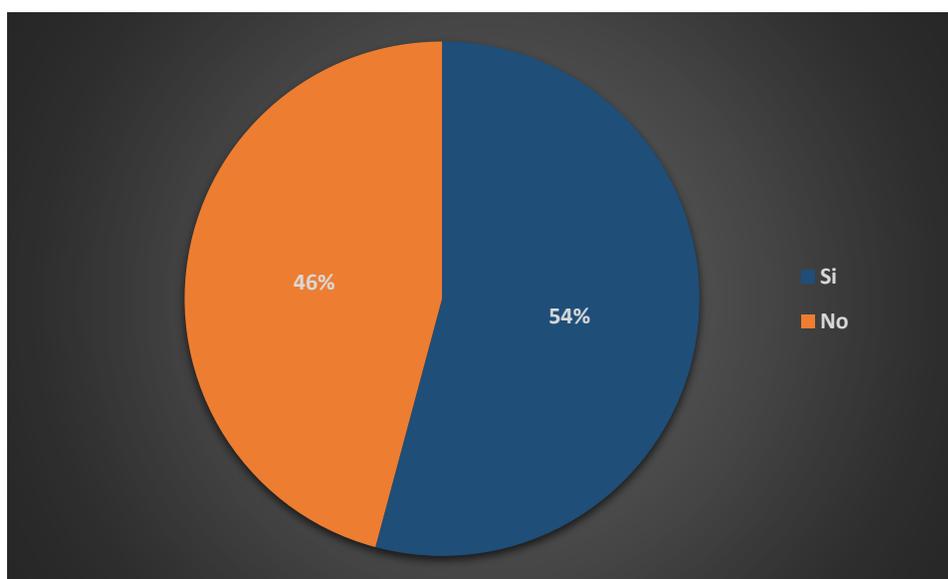
Interpretación

La mayoría de los empleados afirman que están definidas las actividades de su puesto de trabajo lo que significa que la empresa tiene estipulados las funciones que estos deben realizar aunque no están todas pero en general si, y hay una pequeña parte que dicen que no están definidas ya que realizan actividades que no requieren su puesto de trabajo y que lo debería hacer otra persona con conocimiento y propiedad del caso.

8. ¿Recibe capacitaciones por parte de la empresa de manera constante?

Opciones de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	13	54%
No	11	46%
n=24		

Gráfico N° 8



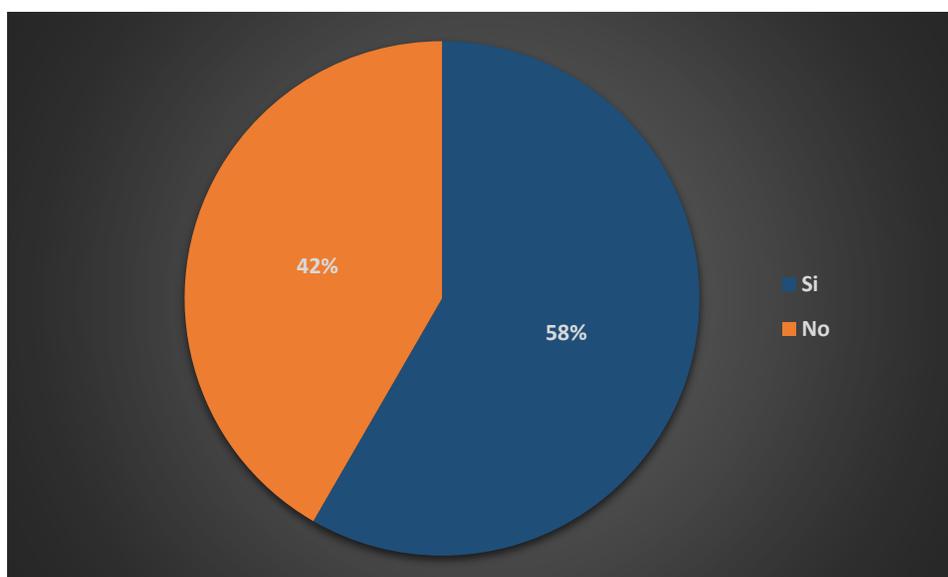
Interpretación

La mitad de los empleados afirman que reciben capacitaciones de parte de la empresa de manera constante, es decir que le proporcionan el tiempo para adquirir nuevos conocimientos y desempeñar mejor su trabajo, mientras que el resto no recibe capacitaciones por parte de la institución. Lo que significa que la empresa si promueve la superación de su personal ya que la entidad debe estar a la vanguardia en tecnología y en conocimientos nuevos que le permita su mayor funcionamiento en la industria de viajes, pero hay algunos colaboradores que no toman esas oportunidades porque no quieren o sinceramente no pueden.

9. ¿Sabe usted si existe en la empresa un manual de descripción de puesto?

Opciones de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	14	58%
No	10	42%
n=24		

Gráfico N° 9



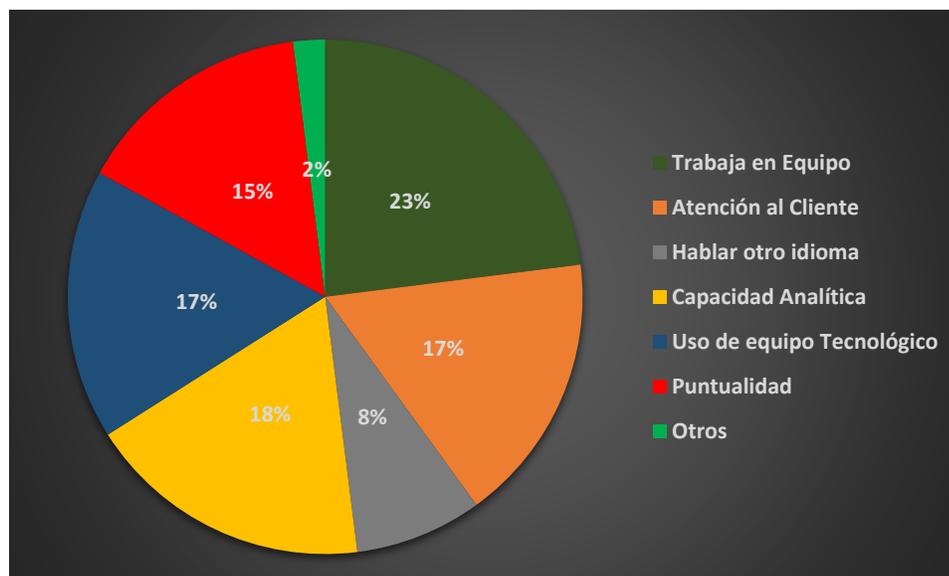
Interpretación

Más de la mitad de los empleados sabe que existe un manual de descripción de puestos en la empresa, pero consideran que están desfasados y que se necesita mejorarlos lo que permite a la investigación actualizarlos, pero hay cierto porcentaje que no sabe que hay un manual de descriptor de puestos ya que la empresa no posee dichos manuales para todos los puestos con los que cuenta la empresa por lo que es necesario elaborar los y los ya existentes actualizarlos.

10. Indique las habilidades que considera importante para realizar las funciones de su puesto de trabajo.

Opciones de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Trabaja en Equipo	23	23%
Atención al Cliente	17	17%
Hablar otro idioma	8	8%
Capacidad Analítica	18	18%
Uso de equipo Tecnológico	17	17%
Puntualidad	15	15%
Otros	2	2%
n=24		

Gráfico N° 10



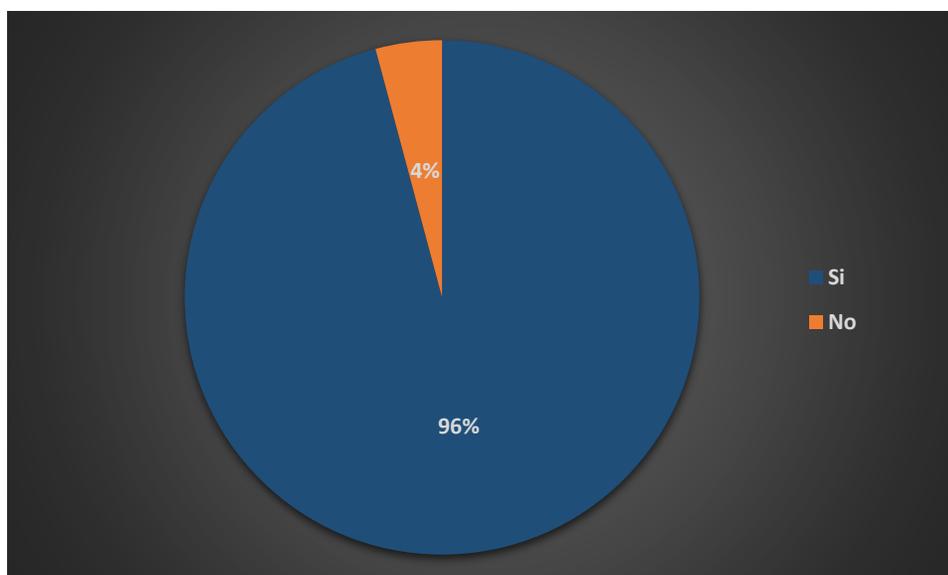
Interpretación

La habilidad más escogida es trabajo en equipo seguida de capacidad analítica y atención al cliente por lo mismo a la actividad en la que se dedica la empresa tiene una constante cartera de clientes al cual se le da un seguimiento para promocionar sus servicios al igual que recibir nuevos clientes donde le ofrecen sus paquetes corporativos de viajes.

11. ¿Se le brindan los equipos necesarios para realizar sus actividades en su puesto de trabajo?

Opciones de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	23	96%
No	1	4%
n=24		

Gráfico N° 11



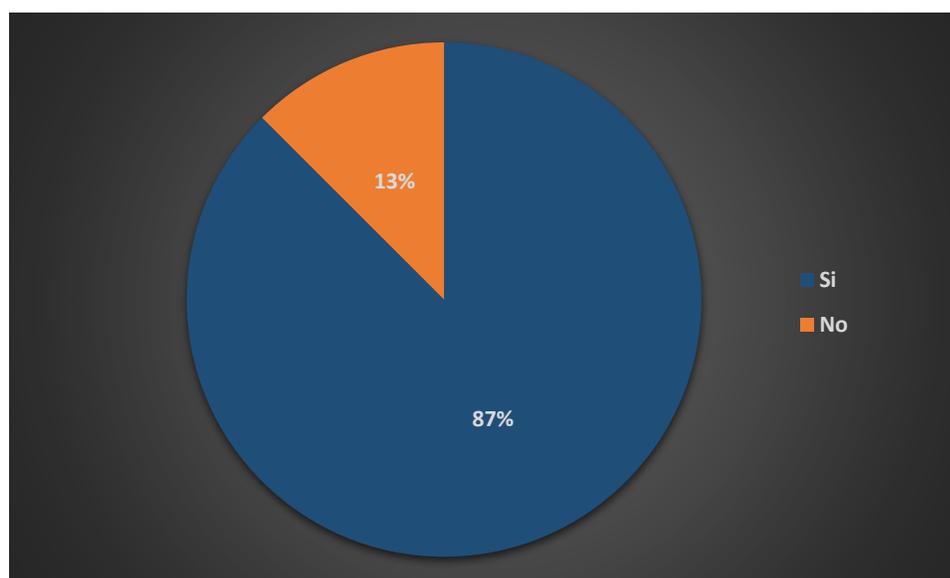
Interpretación

A los empleados se les brindan el equipo necesario para poder realizar sus actividades, siendo muy pocos a los que no se los proporciona la empresa. Lo cual indica que la institución está constantemente monitoreando los recursos con los que cuenta en inventario y con equipos tecnológicos que estén en buen estado para garantizar el funcionamiento de las labores de manera efectiva, que contribuirá al bienestar funcional de su personal, dando como resultado que los servicios prestados por la institución sean desempeñados de manera satisfactoria para los clientes.

12. ¿Se le hizo saber acerca de los beneficios laborales que tendría una vez iniciada sus labores?

Opciones de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	21	88%
No	3	13%
n=24		

Gráfico N° 12



Interpretación

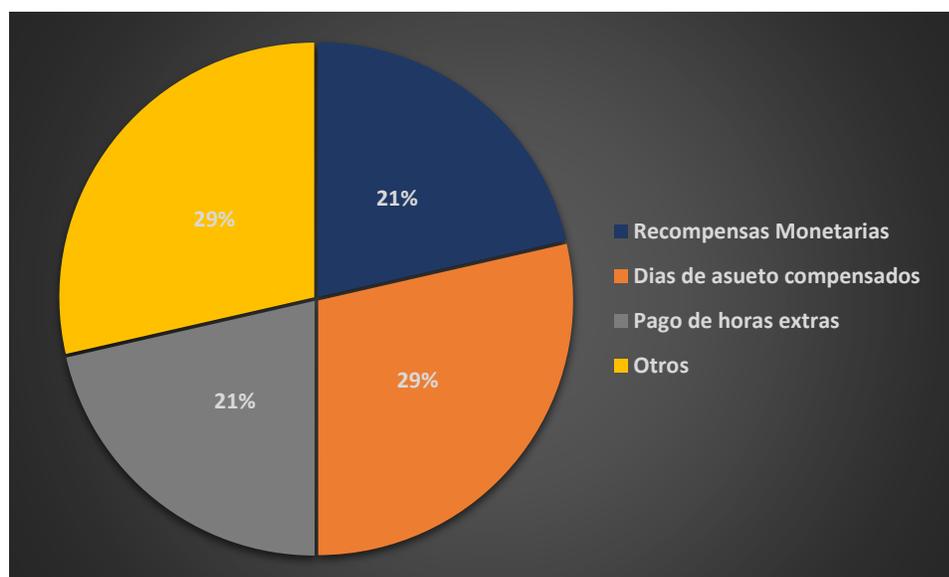
La mayor parte de los empleados si se les hizo saber los beneficios laborales que tendrían derecho al momento de ser contratados, siendo muy pocos a los que no se lo hicieron saber.

Esto indica que la institución tiene como política darle a conocer a sus posibles candidatos a todo lo que tienen derecho y obligaciones antes de ser efectiva la contratación para evitar malos entendidos entre el empleado y su empleador.

13. ¿Qué tipos de beneficios son los que se le brindan?

Opciones de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Recompensas Monetarias	6	21%
Días de asueto compensados	8	29%
Pago de horas extras	6	21%
Otros	8	29%
n=24		

Gráfico N° 13



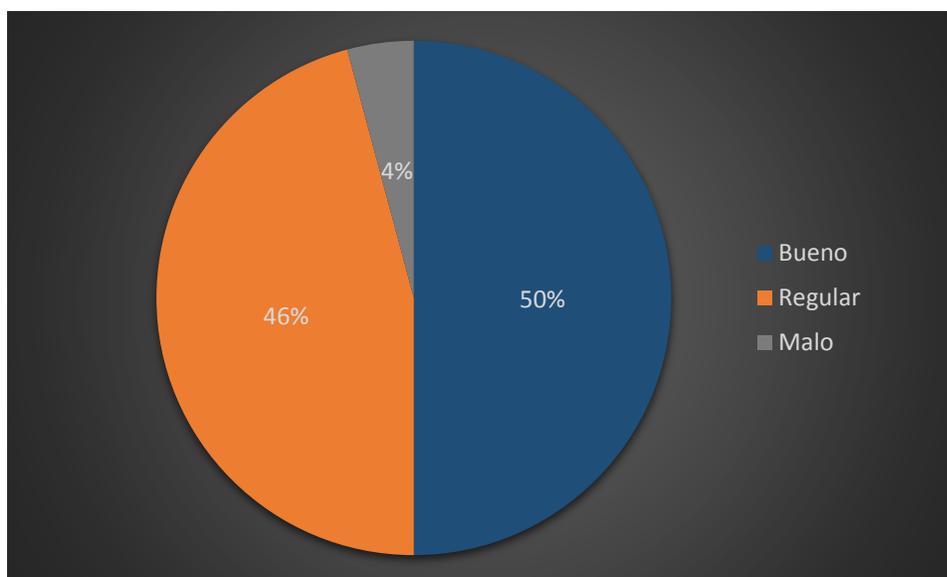
Interpretación

Los beneficios a los cuales se les brindan a los empleados de la empresa han sido los destacados días de asueto y la opción otros que han sido respuestas no indicadas como tal ya que significa beneficios diferentes a los que han tenido acceso como por ejemplos viajes dentro y fuera del país, mientras tanto seguido de recompensas monetarias y pago de horas extras que ha sido los más comunes, siendo una empresa que le facilita ciertos beneficios a la hora de remunerar o motivar a sus colaboradores.

14. ¿Cómo es la comunicación entre usted y su jefe inmediato?

Opciones de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Bueno	12	50%
Regular	11	46%
Malo	1	4%
n=24		

Gráfico N° 14



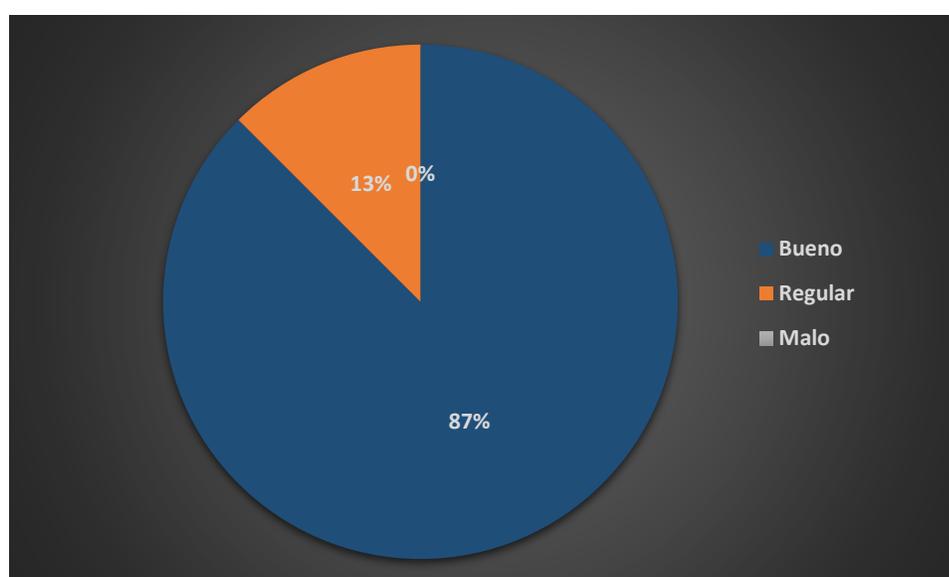
Interpretación

La mitad de los empleados poseen una buena comunicación con sus jefes inmediatos, siendo similar la cantidad los que poseen de una manera regular. Lo que indica que la comunicación es bastante buena debido a que la mayoría de empleados son respetuosos y se conocen ya que tienen tiempo de trabajar juntos y han construido un ambiente sano todo con el objetivo del bienestar laboral como de la empresa misma y también a través de los proveedores y clientes.

15. ¿Cómo es la comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo?

Opciones de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Bueno	21	88%
Regular	3	13%
Malo	0	0%
n=24		

Gráfico N° 15



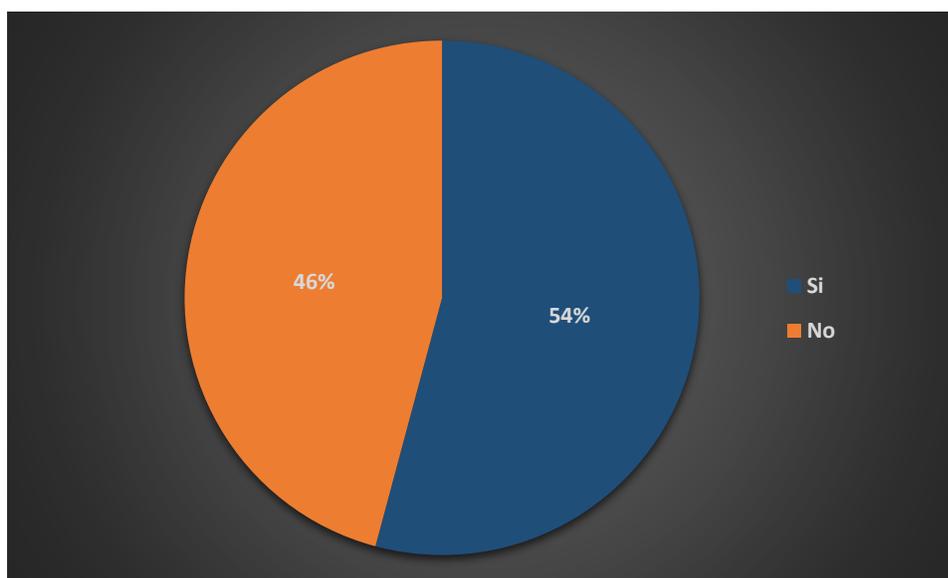
Interpretación

El 87% de los empleados afirma que la comunicación entre sus compañeros de trabajo es buena, mientras que solo el 13% de ellos que es mala. Lo que indica que a los empleados se les hace ver que mantener una buena comunicación entre ellos y sus compañeros de trabajo es primordial para que funcionen todas las estrategias y mecanismos que la empresa implementa para su funcionamiento. Dando lugar a que la comunicación entre ellos sea efectiva y resulten ser un equipo de trabajo muy coordinado.

16. ¿Ha recibido usted algún tipo de reconocimiento que lo motive a mejorar su desempeño en la empresa?

Opciones de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	13	54%
No	11	46%
n=24		

Gráfico N° 16



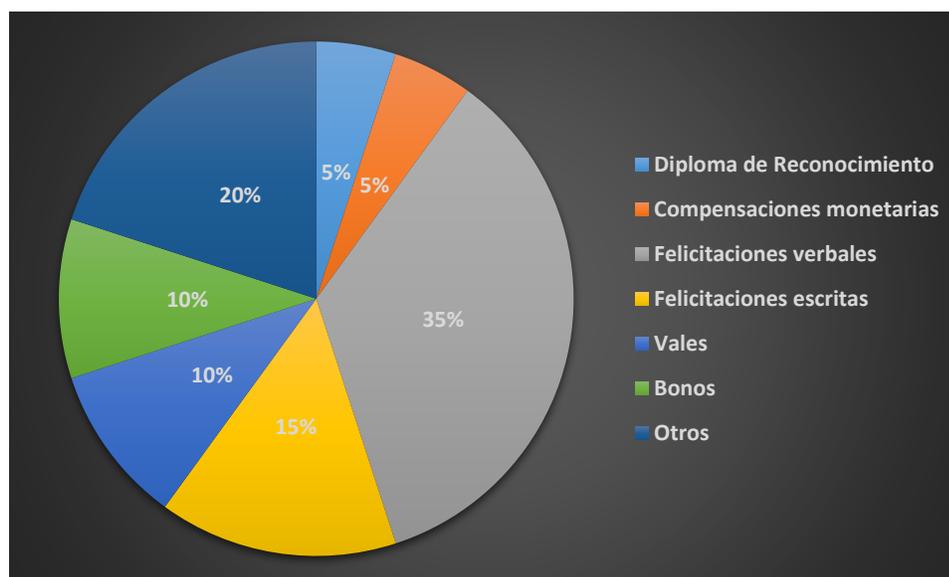
Interpretación

La mayor parte de los empleados han recibido algún tipo de reconocimientos por el desempeño de sus labores u actividades, mientras tanto hay otra parte que no ha sido reconocida su labor dentro de la misma. Lo que indica que como empresa vela por la satisfacción de los trabajadores para que estos se motiven aún más en sus funciones y le pongan más empeño haciéndolos sentir importantes para la institución.

17. ¿Qué tipo de reconocimientos ha recibido de parte de la empresa que lo motive a mejorar su desempeño?

Opciones de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Diploma de Reconocimiento	1	5%
Compensaciones monetarias	1	5%
Felicitaciones verbales	7	35%
Felicitaciones escritas	3	15%
Vales	2	10%
Bonos	2	10%
Otros	4	20%
n=24		

Gráfico N° 17



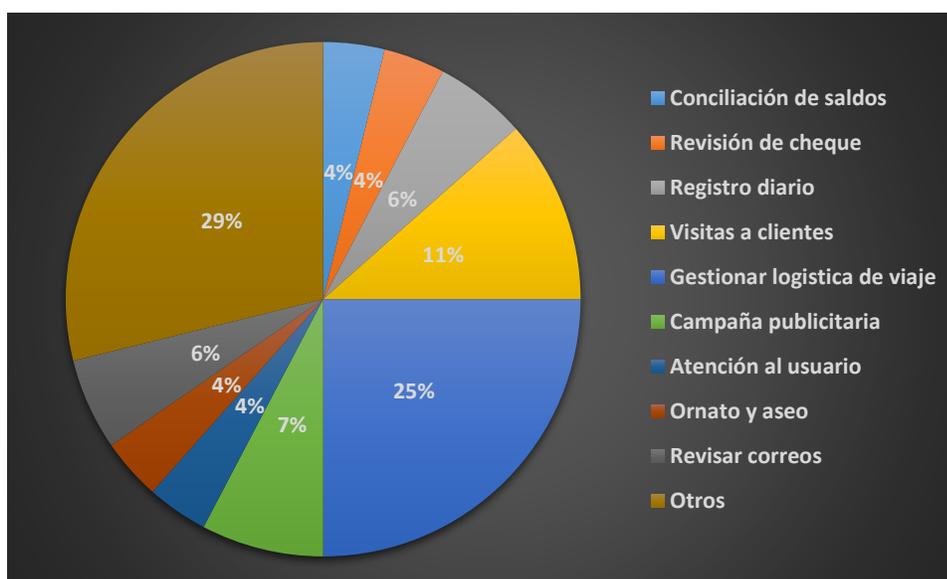
Interpretación

De los 13 empleados que afirmaron recibir algún tipo de reconocimiento un 35% reciben reconocimientos de tipo verbal mediante las felicitaciones de parte de sus jefes de áreas, siendo muy pocos los que reciben reconocimientos por compensaciones monetarias, felicitaciones escritas. En la opción otro abarca viajes que unos trabajadores han gozado como reconocimiento por su desempeño en su puesto de trabajo, pero en general la que más se ha destacado ha sido las felicitaciones verbales.

18. ¿Cuáles son las actividades periódicas que realiza en su puesto de trabajo?

Opciones de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Conciliación de saldos	2	4%
Revisión de cheque	2	4%
Registro diario	3	6%
Visitas a clientes	6	12%
Gestionar logística de viaje	13	25%
Campaña publicitaria	4	8%
Atención al usuario	2	4%
Ornato y aseo	2	4%
Revisar correos	3	6%
Otros	15	29%
n=24		

Gráfico N° 18



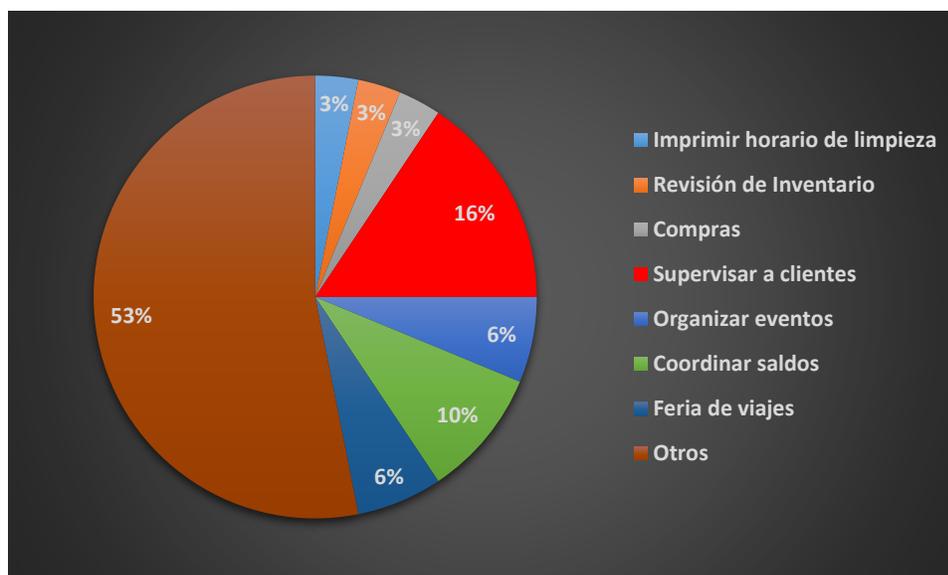
Interpretación

La mayor parte de los empleados se dedican a gestionar la logística de los viajes ya sean corporativos o diferente índole siendo este el giro principal de la empresa, mientras tanto hay una parte que se dedican a labores de visitar clientes como a la búsqueda de nuevos usuarios, asimismo se la atención al cliente para personas que quieren solicitar de sus servicios, pero también en el área administrativa que es importante donde se gestiona la parte contable; todo lo referente al recurso humano.

19. ¿Cuáles son las actividades eventuales que realiza? (ocasiones o intervalos muy irregulares)

Opciones de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Imprimir horario de limpieza	1	3%
Revisión de Inventario	1	3%
Compras	1	3%
Supervisar a clientes	5	16%
Organizar eventos	2	6%
Coordinar saldos	3	9%
Feria de viajes	2	6%
Otros	17	53%
n=24		

Gráfico N° 19



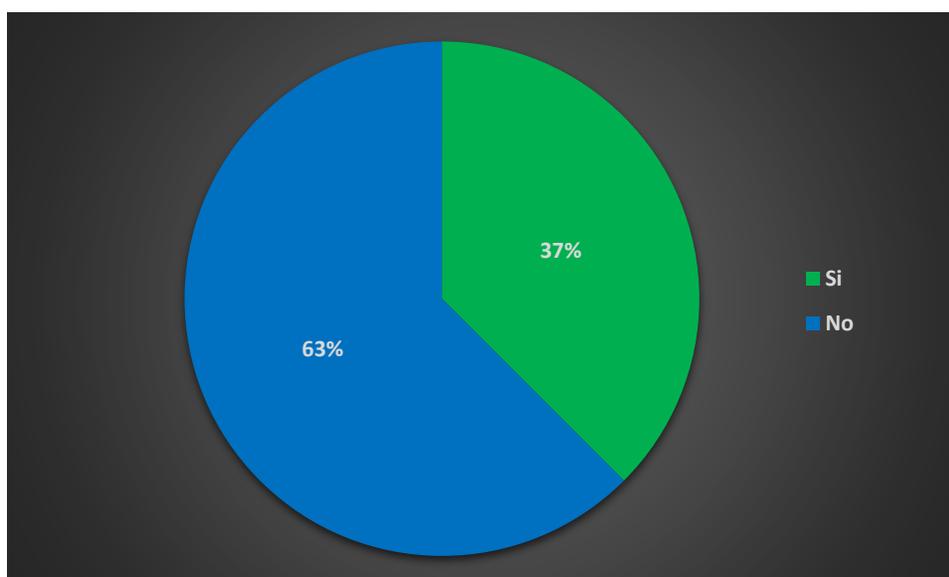
Interpretación

Los empleados han manifestado que las actividades que eventualmente realizan están contempladas en otras funciones como hay diferentes áreas y labores dentro de la empresa lo que indica van en dirección a licitaciones, actualizar organigramas, revisión del tablero de control, etc. Por lo que hay otra parte a compras, organizar eventos, supervisar clientes y los horarios de limpieza que cada cierto tiempo se imprime, lo que significa que la empresa funciona bien en colaboración de todos sus trabajadores para una misma meta en común.

20. ¿Tiene el puesto otras obligaciones o responsabilidades?

Opciones de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	9	38%
No	15	63%
n=24		

Gráfico N° 20



Interpretación

La mayoría de los empleados sus puestos de trabajo no poseen otras actividades adicionales para las que fueron contratados, siendo muy pocos los que si hacen otras ajenas a su cargo. Lo que significa que cada empleado cumple con sus actividades al máximo en sus puestos de trabajos ya que no se distraen en otras cosas, lo que contribuye de una mejor manera la eficiencia del servicio que presta la institución.

ii. Análisis de las entrevistas

Pregunta 1.	Sofía Saravia	Javier Ortiz	Carmen Ortiz	Cesar Emilio Orellana	Edwin Garay	Armida del Carmen Arévalo	María Eugenia Ortiz de Mayorga	Claudia Jeannette Díaz
	Encargada de Mercadeo	Director Ejecutivo	Administradora de cuentas corporativas	Gerente de ventas y Operaciones	Jefe de tecnología de información	Contador General	Gerente Financiero	Encargada de Recursos Humanos
¿Cuál es la misión de la empresa?	Abstinencia	Brindar a nuestros Clientes siempre la tranquilidad, seguridad y confianza de nuestros servicios integrados de turismo nacional e internacional con un equipo profesional, eficiente comprometido, lleno de pasión	Porque somos los expertos ofrecemos a cada cliente seguridad calidad y confianza en servicios internacionales de turismo como un equipo comprometido eficiente y lleno de pasión	No recuerdo.	No se	Abstinencia	Abstinencia	Abstinencia
Interpretación	La mayoría de los entrevistados no se la saben o no la conocen ya que no está plasmada en ningún área de la empresa por lo tanto no está a la vista de sus empleados y visitantes lo que se debería estar presente para el logro de los objetivos							

Pregunta 2.	Sofía Saravia	Javier Ortiz	Carmen Ortiz	Cesar Emilio Orellana	Edwin Garay	Armida del Carmen Arévalo	María Eugenia Ortiz de Mayorga	Claudia Jeannette Díaz
	Encargada de Mercadeo	Director Ejecutivo	Administradora de cuentas corporativas	Gerente de ventas y Operaciones	Jefe de tecnología de información	Contador General	Gerente Financiero	Encargada de Recursos Humanos
¿Cuál es la visión de la empresa?	Abstinencia	Abstinencia	Ser el grupo, turístico en El Salvador con reconocimiento internacional y destacándose por ser innovadores con nuestros servicios de calidad y prestigio	Ser la empresa líder en El Salvador	No se	Abstinencia	Abstinencia	Abstinencia
Interpretación	La mayoría de sus entrevistados no se la pueden es decir no la tienen clara por lo mismo que no está a la vista aunque esté plasmada en un documento							

Pregunta 3.	Sofía Saravia	Javier Ortiz	Carmen Ortiz	Cesar Emilio Orellana	Edwin Garay	Armida del Carmen Arévalo	María Eugenia Ortiz de Mayorga	Claudia Jeannette Díaz
	Encargada de Mercadeo	Director Ejecutivo	Administradora de cuentas corporativas	Gerente de ventas y Operaciones	Jefe de tecnología de información	Contador General	Gerente Financiero	Encargada de Recursos Humanos
¿Cuáles son los valores que se implementan dentro de la empresa?	Compromiso, responsabilidad, honradez.	Compromiso, Responsabilidad, lealtad, Honradez y Respeto.	Compromiso, Respeto, Lealtad, Honradez y Respeto.	Compromiso, Lealtad y Honradez	Abstinencia	Abstinencia	Abstinencia	Lealtad, compromiso, responsabilidad.
Interpretación	La empresa tiene bien definido sus valores por lo tanto los entrevistados también ya que la mayoría los conocen y los tienen claros a la hora de implementarlos							

Pregunta 4.	Sofía Saravia	Javier Ortiz	Carmen Ortiz	Cesar Emilio Orellana	Edwin Garay	Armida del Carmen Arévalo	María Eugenia Ortiz de Mayorga	Claudia Jeannette Díaz
	Encargada de Mercadeo	Director Ejecutivo	Administradora de cuentas corporativas	Gerente de ventas y Operaciones	Jefe de tecnología de información	Contador General	Gerente Financiero	Encargada de Recursos Humanos
¿Cuáles son las funciones que usted desempeña en su puesto de trabajo?	Promoción de los servicios de turismo a través de los medios digitales, activaciones impresas.	Alianzas nivel Internacional, Buscar nuevos clientes, toma de decisiones gerenciales.	Detectar oportunidades de negocios. Asignar cartera ejecutiva a cuenta, velar por el crecimiento de cartera.	Alcanzar compromisos u objetivos, generar todos los procesos de capacitación. Revisar el tablero de control.	Administración del departamento, seguridad de la información, sugerir nuevos proyectos.	Registrar estados financieros de la empresa.	Políticas de crédito, contratos, alianza con proveedores. Lidera ley lavado de dinero. Relación con bancos.	Cotizaciones y compra de insumo, solventar problemas, solicitar planillas para inscripciones para capacitaciones.
Interpretación	La mayoría de los entrevistados tienen bien claro cuáles son las funciones que deben desempeñar en sus puestos de trabajo logrando así una mayor productividad y rentabilidad para la empresa.							

Pregunta 5.	Sofía Saravia	Javier Ortiz	Carmen Ortiz	Cesar Emilio Orellana	Edwin Garay	Armida del Carmen Arévalo	María Eugenia Ortiz de Mayorga	Claudia Jeannette Díaz
	Encargada de Mercadeo	Director Ejecutivo	Administradora de cuentas corporativas	Gerente de ventas y Operaciones	Jefe de tecnología de información	Contador General	Gerente Financiero	Encargada de Recursos Humanos
¿Cuáles son las habilidades necesarias para desempeñar su puesto de trabajo?	Creativa, proactiva, servicio al cliente, dinamismo.	Líder, proactivo, conocimiento sobre tecnología, conocimientos gerenciales, visión estratégica.	Facilidad de expresión con clientes corporativos. Habilidad de organizar el tiempo y aprovechar oportunidades.	Habilidades de vendedor. Dirigir múltiples áreas. Conocer la base de la admiración.	Tener conocimiento en áreas soporte técnico, base de datos, infraestructura de red. Manejo de personal y trabajo en equipo.	Estudios de acuerdo al puesto. Uso de Excel, Word y sistemas contables. Conocimientos de leyes contables, tributarias y laborales.	Conocer afines de lo que se realiza: leyes mercantiles, políticas de los bancos, análisis financieros.	Capacidad de no personalizar situaciones, empatía, saber escuchar.
Interpretación	La mayoría de los entrevistados poseen las habilidades necesarias para desempeñar sus actividades diarias dentro de la empresa lo que significa que hay menos errores a la hora de la operatividad de la institución							

Pregunta 6.	Sofía Saravia	Javier Ortiz	Carmen Ortiz	Cesar Emilio Orellana	Edwin Garay	Armida del Carmen Arévalo	María Eugenia Ortiz de Mayorga	Claudia Jeannette Díaz
	Encargada de Mercadeo	Director Ejecutivo	Administradora de cuentas corporativas	Gerente de ventas y Operaciones	Jefe de tecnología de información	Contador General	Gerente Financiero	Encargada de Recursos Humanos
¿Cuáles son los puestos de trabajo que están bajo su dependencia?	Diseño gráfico.	Jefe de venta, Agentes corporativos, Jefe de informática, jefe recurso humano, cuentas corporativas.	Ejecutivos de cuentas corporativas.	Ejecutivos de venta y asistentes.	Soporte técnico y desarrollo.	Cuentas por cobrar, caja, auxiliares.	Recurso Humano, Contabilidad.	Asistentes de Recurso Humano, organización y Método.
Interpretación	En la empresa la jerarquía de mando está dada en un organigrama el cual lo tienen en un documento en el que se les da el acceso a ello, lo que significa que son las personas idóneas para dar solución a cualquier problema que resultare en la institución							

Pregunta 7.	Sofía Saravia	Javier Ortiz	Carmen Ortiz	Cesar Emilio Orellana	Edwin Garay	Armida del Carmen Arévalo	María Eugenia Ortiz de Mayorga	Claudia Jeannette Díaz
	Encargada de Mercadeo	Director Ejecutivo	Administradora de cuentas corporativas	Gerente de ventas y Operaciones	Jefe de tecnología de información	Contador General	Gerente Financiero	Encargada de Recursos Humanos
¿Cuáles son las actividades diarias que realiza?	Supervisión y generación de contenido en redes sociales. Supervisión y Atención a clientes en canales digitales. Elaboración de presupuestos. Promoción de servicios.	Asistir a reuniones programadas con socios y clientes. Reuniones con aerolíneas.	Visitas a clientes nuevos. Seguimientos de solicitudes de clientes. Tramites de créditos a nuevos clientes.	Revisión de tablero de control (Venta y satisfacción). Revisión de cuotas. Chequeo con compañeros que todo funcione. Revisión de estrategias semanales y mensuales.	Revisar el estado de la red. Reuniones programadas con equipo de trabajo. Revisar correos y solicitudes de os clientes y proveedores.	Revisar cheques, partidas diarias. Preparar estados financieros, libro de IVA. Pago de impuestos. Pago de planilla	Análisis de crédito, resolver controversia con cliente y proveedores, políticas contables, manejo de tarjetas empresariales	Actualizar políticas, Responder Correos, supervisar temas de mantenimiento y compras.
Interpretación	Todos los entrevistados tienen muchas actividades que realizar durante el día por ende su trabajo es pesado ya que están en constante movimiento tanto físico como intelectual, los puestos requieren un mayor compromiso y responsabilidad de los jefes de áreas funcionales							

Pregunta 8.	Sofía Saravia	Javier Ortiz	Carmen Ortiz	Cesar Emilio Orellana	Edwin Garay	Armida del Carmen Arévalo	María Eugenia Ortiz de Mayorga	Claudia Jeannette Díaz
	Encargada de Mercadeo	Director Ejecutivo	Administradora de cuentas corporativas	Gerente de ventas y Operaciones	Jefe de tecnología de información	Contador General	Gerente Financiero	Encargada de Recursos Humanos
¿Qué nivel de importancia se le brinda al talento humano?	Alto	Muy importante.	Alto	Intrínseco: económicas, incentivos. No hay muchos niveles.	Muy importante, cada uno de ellos.	Apoyar las destrezas que desempeñan según sus habilidades.	Muy importante.	Buenas condiciones para el personal. Respeto para evitar incidentes, equitativos con el personal.
Interpretación	Según las opiniones de los entrevistados consideran que le brindan mucha importancia al talento humano ya que toman en cuenta sus opiniones o sugerencias por lo tanto brindan oportunidades para su desarrollo personal y estos puedan crecer dentro de la empresa							

Pregunta 9.	Sofía Saravia	Javier Ortiz	Carmen Ortiz	Cesar Emilio Orellana	Edwin Garay	Armida del Carmen Arévalo	María Eugenia Ortiz de Mayorga	Claudia Jeannette Díaz
	Encargada de Mercadeo	Director Ejecutivo	Administradora de cuentas corporativas	Gerente de ventas y Operaciones	Jefe de tecnología de información	Contador General	Gerente Financiero	Encargada de Recursos Humanos
¿Con que frecuencia realizan evaluación del desempeño al personal?	Anuales	Cada seis meses.	A diario.	Cada 6 meses aproximadamente, constantemente se capacita a la gente.	En el departamento de servicio una vez en cuatro años.	Cada dos o cuatro meses.	Una vez al mes.	Una vez al año.
Interpretación	Los encargados de cada área funcional realizan evaluación del desempeño a sus colaboradores de manera no tan frecuente cada quien lo hace según su tiempo o lo que amerita sus actividades para tener un control del funcionamiento de cada colaborador							

Pregunta 10.	Sofía Saravia	Javier Ortiz	Carmen Ortiz	Cesar Emilio Orellana	Edwin Garay	Armida del Carmen Arévalo	María Eugenia Ortiz de Mayorga	Claudia Jeannette Díaz
	Encargada de Mercadeo	Director Ejecutivo	Administradora de cuentas corporativas	Gerente de ventas y Operaciones	Jefe de tecnología de información	Contador General	Gerente Financiero	Encargada de Recursos Humanos
¿Las funciones del colaborador, están determinadas o son asignadas en el momento de su ejecución?	Sí, hay un perfil de puesto.	Si están determinadas.	Si están claras al momento del contrato.	Si, ya por el perfil. Matriz de capacitación. Listado de que aprender. Sistema de reservación.	Si, ya están asignadas.	Están determinadas, se adhieren según necesidad.	Ya están asignadas.	Operativos: si están asignados.
Interpretación	La empresa posee ciertos descriptores de puestos aunque no todos pero esos le ayudan a la hora de reclutar al personal porque están determinadas y por ende asignadas en el momento de su ejecución, lo que le garantiza a la entidad obtener al candidato indicado							

Pregunta 11.	Sofía Saravia	Javier Ortiz	Carmen Ortiz	Cesar Emilio Orellana	Edwin Garay	Armida del Carmen Arévalo	María Eugenia Ortiz de Mayorga	Claudia Jeannette Díaz
	Encargada de Mercadeo	Director Ejecutivo	Administradora de cuentas corporativas	Gerente de ventas y Operaciones	Jefe de tecnología de información	Contador General	Gerente Financiero	Encargada de Recursos Humanos
¿Cuál es el método que se utiliza actualmente para el reclutamiento y selección del personal?	Recurso humano. Llenar hoja de requisición.	Recursos Humanos	Seminarios, capacitaciones.	Perfiles de puesto según requisición. En ciertas áreas se hace internamente.	Pasantes. Contratación a medio tiempo.	Pruebas técnicas.	Recurso Humano hace todo. Hace una entrevista.	Referidos, recomendados para atinar más al perfil. Promoción interna primera opción.
Interpretación	La empresa no utiliza ningún método para el reclutamiento, selección del personal en la mayoría son decisiones del área de recurso humano según requisiciones requeridas.							

Pregunta 12.	Sofía Saravia	Javier Ortiz	Carmen Ortiz	Cesar Emilio Orellana	Edwin Garay	Armida del Carmen Arévalo	María Eugenia Ortiz de Mayorga	Claudia Jeannette Díaz
	Encargada de Mercadeo	Director Ejecutivo	Administradora de cuentas corporativas	Gerente de ventas y Operaciones	Jefe de tecnología de información	Contador General	Gerente Financiero	Encargada de Recursos Humanos
¿Cómo es la comunicación entre usted y sus colaboradores?	Directa, vertical.	Directa	Buena, directa	La comunicación es por escrito como ley sagrada y luego verbal.	Reuniones, redes sociales (WhatsApp), verbal.	Bien	Necesita mejorar	Buena, traslada las observaciones.
Interpretación	En la mayoría de los entrevistados la comunicación que tienen con sus colaboradores es buena y directa lo que ayuda al ambiente laboral y a que haya una armonía entre sus compañeros generando productividad para la empresa							

Pregunta 13.	Sofía Saravia	Javier Ortiz	Carmen Ortiz	Cesar Emilio Orellana	Edwin Garay	Armida del Carmen Arévalo	María Eugenia Ortiz de Mayorga	Claudia Jeannette Díaz
	Encargada de Mercadeo	Director Ejecutivo	Administradora de cuentas corporativas	Gerente de ventas y Operaciones	Jefe de tecnología de información	Contador General	Gerente Financiero	Encargada de Recursos Humanos
¿Sus colaboradores cuentan con los recursos necesarios para poder desempeñar sus funciones?	Si	Si	Si, proveen recursos si nos los tienen.	Si	Si, (80%)	Si, cuentan con los recursos.	Si	No, por temas de presupuesto.
Interpretación	Los entrevistados en su mayoría dicen que sus colaboradores cuentan con los recursos necesarios para poder desempeñar sus funciones lo que permite que el empleados puede ejecutar sus actividades con normalidad y eficiencia							

Pregunta 14.	Sofía Saravia	Javier Ortiz	Carmen Ortiz	Cesar Emilio Orellana	Edwin Garay	Armida del Carmen Arévalo	María Eugenia Ortiz de Mayorga	Claudia Jeannette Díaz
	Encargada de Mercadeo	Director Ejecutivo	Administradora de cuentas corporativas	Gerente de ventas y Operaciones	Jefe de tecnología de información	Contador General	Gerente Financiero	Encargada de Recursos Humanos
¿Cómo evalúa el desempeño de sus colaboradores?	A través de pruebas 360.	Muy bueno	Tablero de control de ventas.	Hay mucha rotación de personal. Intermedio al personal. Y básico al personal nuevo.	Muy bueno	Comprometidos con las actividades.	Muy Bueno	Operativos: muy bueno. Atentos, colaboradores.
Interpretación	Los entrevistados manifiestan la forma en la que evalúan el desempeño de sus colaboradores unos lo hacen a través pruebas, mientras otros por tableros de control y hay quienes lo hacen cualitativamente muy bueno, atentos y buenos colaboradores							

Pregunta 15.	Sofía Saravia	Javier Ortiz	Carmen Ortiz	Cesar Emilio Orellana	Edwin Garay	Armida del Carmen Arévalo	María Eugenia Ortiz de Mayorga	Claudia Jeannette Díaz
	Encargada de Mercadeo	Director Ejecutivo	Administradora de cuentas corporativas	Gerente de ventas y Operaciones	Jefe de tecnología de información	Contador General	Gerente Financiero	Encargada de Recursos Humanos
¿Cuenta con estrategias para optimizar el desempeño de sus colaboradores?	Si, a través de orden de puntualidad, se hace programación de actividades y programación de tiempo establecido. Por tiempo de respuesta.	Si	Poner respeto para superarse.	Si, reuniones. Procesos para hacer cosas.	No, basado en resultados.	Procesos por escrito, funciones, motivación.	Si	No actualmente, en proceso.
Interpretación	La mayoría de los entrevistados administrativos si cuentan con estrategias para optimizar el desempeño de sus colaboradores, como por ejemplo órdenes de puntualidad, programación de actividades, mientras otro por reuniones todo con el fin de mejorar el funcionamiento de sus colaboradores							

Pregunta. 16.	Sofía Saravia	Javier Ortiz	Carmen Ortiz	Cesar Emilio Orellana	Edwin Garay	Armida del Carmen Arévalo	María Eugenia Ortiz de Mayorga	Claudia Jeannette Díaz
	Encargada de Mercadeo	Director Ejecutivo	Administradora de cuentas corporativas	Gerente de ventas y Operaciones	Jefe de tecnología de información	Contador General	Gerente Financiero	Encargada de Recursos Humanos
¿Considera usted que los empleados están motivados para desempeñar sus actividades en su puesto de trabajo?	Si	Si	Si, por trabajar de la mejor forma.	Si	No	Si	Si	Si
Interpretación	Los entrevistados consideran que los colaboradores si están motivados en el momento de desempeñar las actividades en los puestos de trabajo lo que permite que estos desempeñen mejor su trabajo y rindan al máximo la efectividad dentro de la institución y para con los clientes motivarlos a hacer uso del servicio que prestan al público							

Pregunta 17.	Sofía Saravia	Javier Ortiz	Carmen Ortiz	Cesar Emilio Orellana	Edwin Garay	Armida del Carmen Arévalo	María Eugenia Ortiz de Mayorga	Claudia Jeannette Díaz
	Encargada de Mercadeo	Director Ejecutivo	Administradora de cuentas corporativas	Gerente de ventas y Operaciones	Jefe de tecnología de información	Contador General	Gerente Financiero	Encargada de Recursos Humanos
Según su opinión ¿Qué tipo de reconocimientos debería implementar la empresa para motivar el personal?	Reconocimiento económico. Reconocimiento de tiempo de descanso. Viajes	Premios	Dar oportunidades de viajes a través de turnos de viajes gratuitos.	Reconocer lo mejores vendedores. Promoción de puestos,	Incentivos económicos. Aumento salarial. Bonos. Con base a resultados días libres. Viajes.	Canasta básica. Apoyo en la educación. Bonos	Prestaciones, préstamos, premios.	Salario emocional: reconocer el trabajo. Nivelación salarial. Capacitaciones. Recibir una bonificación.
Interpretación	La mayor opinión que dieron los entrevistados es aumento salarial, oportunidades de viajes, como bonos y capacitaciones que deberían de reconocerles más a los empleados para motivar al personal a que sigan entusiasmados en sus actividades y seguir laborando para la institución, lo permitirá que haya una mejor implementación de reconocimientos							

Pregunta 18.	Sofía Saravia	Javier Ortiz	Carmen Ortiz	Cesar Emilio Orellana	Edwin Garay	Armida del Carmen Arévalo	María Eugenia Ortiz de Mayorga	Claudia Jeannette Díaz
	Encargada de Mercadeo	Director Ejecutivo	Administradora de cuentas corporativas	Gerente de ventas y Operaciones	Jefe de tecnología de información	Contador General	Gerente Financiero	Encargada de Recursos Humanos
¿Existen por escrito manuales; por ejemplo: análisis y descripción de puestos, de la organización?	Si	Si	Si	Si	Sí, creo	Algunos	Lo maneja recursos humanos.	Perfiles necesita pulirlos.
Interpretación	Para la empresa es importante que posean manuales y descriptores de puestos y como bien han manifestado los entrevistados si poseen algunos pero en realidad le hacen falta actualizarlos lo que hacen es requisición de personal y recursos humanos se encargan de su búsqueda							

Pregunta 19.	Sofía Saravia	Javier Ortiz	Carmen Ortiz	Cesar Emilio Orellana	Edwin Garay	Armida del Carmen Arévalo	María Eugenia Ortiz de Mayorga	Claudia Jeannette Díaz
	Encargada de Mercadeo	Director Ejecutivo	Administradora de cuentas corporativas	Gerente de ventas y Operaciones	Jefe de tecnología de información	Contador General	Gerente Financiero	Encargada de Recursos Humanos
¿Consideran que están actualizados?	No sabe.	No	Sí, no ha habido cambios.	Sí, es una agencia con tecnología de punta.	No, están débiles.	No están actualizados	No	No
Interpretación	La mayoría de los entrevistados consideran que no están actualizados mientras otros si consideran que están a la vanguardia de la industria porque poseen una tecnología de punta o porque no ha habido cambios internos ni mucho menos con sistemas tecnológicos lo que no garantiza si lo están o no							

Pregunta 20.	Sofía Saravia	Javier Ortiz	Carmen Ortiz	Cesar Emilio Orellana	Edwin Garay	Armida del Carmen Arévalo	María Eugenia Ortiz de Mayorga	Claudia Jeannette Díaz
	Encargada de Mercadeo	Director Ejecutivo	Administradora de cuentas corporativas	Gerente de ventas y Operaciones	Jefe de tecnología de información	Contador General	Gerente Financiero	Encargada de Recursos Humanos
¿Considera que un plan de capacitación ayudaría a mejorar las competencias y rendimientos de sus colaboradores?	Si	Si	Sí, es de incluir eso.	Cualquiera ayudaría	Sí, si fuera con base al área sí.	Sí, ayudaría a mejorar.	Sí, asistir a capacitaciones y seminarios fuera del país.	Si, depende de la actitud del personal. Como capacitaciones de trabajo en equipo, sensibilidad para la mujer.
Interpretación	Todos los entrevistados si consideran que un plan de capacitación ayudaría a mejorar las competencias y rendimientos de sus colaboradores ya que ejercerían mejor su trabajo por lo que debería darse correspondiente al puesto en el que están y se les haría más fácil							

Pregunta 21.	Sofía Saravia	Javier Ortiz	Carmen Ortiz	Cesar Emilio Orellana	Edwin Garay	Armida del Carmen Arévalo	María Eugenia Ortiz de Mayorga	Claudia Jeannette Díaz
	Encargada de Mercadeo	Director Ejecutivo	Administradora de cuentas corporativas	Gerente de ventas y Operaciones	Jefe de tecnología de información	Contador General	Gerente Financiero	Encargada de Recursos Humanos
Según su opinión ¿Se considera usted un jefe o un líder? Porque	Líder, transmite el conocimiento a través de empowerment	Líder	Mezcla (50-50) depende del área soy líder o jefa.	Es el arte vocacional un líder.	Líder, se involucra en todo.	Líder, porque los representa como equipo.	Líder	Líder
Interpretación	Los entrevistados se consideran en su mayoría que son líderes ya que trabajan a la par de sus colaboradores, porque transmiten el conocimiento que ellos poseen y se involucra para que todo marche bien logrando alcanzar los objetivos que como institución quieren cumplir							

Pregunta 22.	Sofía Saravia	Javier Ortiz	Carmen Ortiz	Cesar Emilio Orellana	Edwin Garay	Armida del Carmen Arévalo	María Eugenia Ortiz de Mayorga	Claudia Jeannette Díaz
	Encargada de Mercadeo	Director Ejecutivo	Administradora de cuentas corporativas	Gerente de ventas y Operaciones	Jefe de tecnología de información	Contador General	Gerente Financiero	Encargada de Recursos Humanos
¿Qué considera usted como jefe le hace falta para desempeñar mejor su trabajo?	Recursos	Tiempo	Mejorar herramientas de control. Mejorar el tablero de control.	Tiempo	Fortalecer relaciones interpersonales con los compañeros. Voz de mando.	Dualidad de mando, falta autonomía.	Tiempo	Capacitación de leyes.
Interpretación	La mayoría de los entrevistados consideran que le hace falta mejorar herramientas de control para desempeñar su trabajo de mejor manera , mientras que otros en adquirir conocimientos de leyes ya que están deficientes en ello, además hay quienes necesitan tiempo para poder salir con sus actividades, todo esto conlleva a que la empresa mejore su funcionamiento.							

Pregunta 23.	Sofía Saravía	Javier Ortiz	Carmen Ortiz	Cesar Emilio Orellana	Edwin Garay	Armida del Carmen Arévalo	María Eugenia Ortiz de Mayorga	Claudia Jeannette Díaz
	Encargada de Mercadeo	Director Ejecutivo	Administradora de cuentas corporativas	Gerente de ventas y Operaciones	Jefe de tecnología de información	Contador General	Gerente Financiero	Encargada de Recursos Humanos
¿Usted como jefe se asegura que los empleados cumplan con las políticas de la empresa?	Si	Si	Los míos sí.	Se trata. Un 90%	En un 70%	Si	Si	Si
Interpretación	La mayoría considera que como jefe vela para que sus colaboradores cumplan con las políticas de la empresa, lo que indica es bueno ya que ayuda a establecer un orden y no surjan problemas los cuales se pueden evitar si se cumplen con las políticas establecidas por la institución.							

Pregunta 24.	Sofía Saravía	Javier Ortiz	Carmen Ortiz	Cesar Emilio Orellana	Edwin Garay	Armida del Carmen Arévalo	María Eugenia Ortiz de Mayorga	Claudia Jeannette Díaz
	Encargada de Mercadeo	Director Ejecutivo	Administradora de cuentas corporativas	Gerente de ventas y Operaciones	Jefe de tecnología de información	Contador General	Gerente Financiero	Encargada de Recursos Humanos
Posee usted algún conocimiento de leyes con la cual se rige la empresa en la que labora.	Reglamento interno. Código de trabajo.	Reglamento interno.	Si, muy vagos. Políticas internas.	Leyes de acuerdo al área. Ley Lepina	Avocarse a recurso humano.	Si, finanza y contabilidad.	Leyes relacionadas al área. Reglamento interno.	Relacionado al área.
Interpretación	La mayoría posee un cierto conocimiento de leyes con las cuales se rige la empresa lo que indica saber los reglamentos internos, políticas, en temas de contabilidad ya que pueden surgir situaciones que ameritan conocer de leyes para no entrar conflictos como empresa hacia los mismos empleados como clientes y proveedores.							

iii. LISTA DE COTEJO

Se utilizó la técnica de observación directa para complementar información que no se puede obtener mediante la entrevista, esta técnica se realizó a través de visitas y un recorrido en las instalaciones de la empresa AMATE TRAVEL S. A DE CV.

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

VARIABLES OBSERVABLES	SI	NO
Tienen a la vista la Misión		✓
Tienen a la vista la Visión		✓
Tiene a la vista los valores		✓
Tiene su estructura jerárquica a la vista.		✓
Todos los empleados visten ropa adecuada o Uniforme	✓	
Iluminación en las áreas.	✓	

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

VARIABLES OBSERVABLES	SI	NO
Cuenta con equipo informático adecuado para realizar las actividades.	✓	
Cuenta con mobiliario adecuado para poder realizar las actividades.	✓	
Cuenta con áreas de descansos.	✓	
Botiquín de primeros auxilios.	✓	
Ornato y limpieza	✓	

D. Descripción del diagnóstico de la situación actual de la Gestión del Talento Humano de la empresa Amate Travel.

La tabulación y posterior a la interpretación de los resultados obtenidos proporcionaran parámetros para determinar cómo se realiza el proceso de administración del personal de la empresa Amate Travel, así conociendo los factores que tienen mayor relevancia dentro de la investigación realizada.

1. Datos Generales

Los datos que se obtuvieron en la investigación permiten conocer la situación actual de la empresa y del tiempo en el cual los empleados están ejerciendo labores lo que indica que la mayor parte de ellos tienen un aproximado de uno a tres años dentro de la institución, que puede significar que es personal nuevo y no está capacitado al máximo para dirigir las funciones de la empresa a pesar que tengan un nivel académico superior no cuentan con la experiencia necesaria la que requiere la entidad para la productividad y el rendimiento de Amate Travel. (Ver encuesta en datos generales numeral 4).

2. Filosofía Empresarial

Según los instrumentos de recolección de la información por medio de la entrevista en las preguntas de la uno a la tres se pudo determinar que la mayoría de los entrevistados no conocen dicha filosofía que es básica para el cumplimiento de metas establecidas por la empresa, es necesario que todo empleado conozca la filosofía empresarial como la misión, visión, valores, políticas, objetivos y la estructura jerárquica para que el personal nuevo como el que tiene mayor tiempo de estar dentro de la organización conozca y lo pongan en práctica por lo que la mayoría no la conoce ni se la sabe y esto va tanto para jefes de áreas funcionales como para todo trabajador en general.

Se pudo constatar por medio de la observación directa que dentro de la institución no se encontró plasmada la misión, ni visión por lo tanto los encuestados ni los entrevistados se pueden la filosofía empresarial para la cual laboran esto se puede ver en Anexo 3.

3. Procesos Actuales

a. Proceso de Análisis y Descripción de Puestos

Las empresas deben poseer un instrumento donde se describan los procesos operativos y funcionales debido a que esto ayuda a mantener una mejor organización, además de aumentar y mejorar el desempeño de los empleados.

Mediante la información obtenida en la pregunta número 18 de la entrevista podemos saber de qué la empresa a pesar que tiene unos cuantos manuales de descripción de puestos de trabajos no cumplen con los estándares requeridos por la organización ya que están desfasados en información y funciones que son asignadas a los trabajadores en el momento de su ejecución de manera verbal por el área de recurso humano siendo esto una desventaja para la misma, debido a que la mayoría de las empresas cuentan con dichos manuales, lo que le permite a los empleados el realizar sus funciones de manera efectiva y eficaz. Debido a lo anterior se vuelve necesario mejorar y actualizar un manual en donde se describan las funciones de cada puesto de trabajo.

Los empleados de la empresa manifestaron que existe un documento en donde se describen sus funciones y actividades, puesto que en la encuesta 83% afirmaron que están definidas por escrito las labores de los puestos de trabajo, ya que al no contar con un manual esto puede generar errores y malos entendidos en sus actividades diarias.

b. Proceso de Reclutamiento y Selección

Los datos que se obtuvieron en la investigación permiten conocer la situación actual de la empresa y del proceso que se lleva a cabo para contratar al personal, ya que este es el primer filtro que permite conocer el personal idóneo y capaz de desempeñar un puesto específico dentro de la empresa. La mayor parte de los empleados entró a laborar a la organización sin recomendación un 67% según la pregunta número 2 del cuestionario realizado.

Mediante la información los procesos que se utilizaron fueron anuncios publicitarios los cuales son puestos al público externo, y a través de recomendaciones internas tanto por compañeros de trabajo como familiares. Es necesario tener en cuenta el potencial calificado que requiere atraer el candidato para ocupar los puestos dentro de la organización.

Como lo mencionaba la mayoría en la entrevista realizada en la pregunta número 10 todo iniciaba con el requerimiento del departamento donde surge la vacante.

La empresa no posee un proceso definido para tal acción ya que muchas veces han ocupado a los pasantes, o contrataciones a medio tiempo que no es prudente para la empresa le puede generar malos entendidos y situaciones de pérdida de tiempo y dinero innecesarias ya que se puede evitar si se selecciona al candidato adecuado y capacitado para dichos puestos de trabajo.

c. Proceso de Inducción y Bienvenida

El nuevo empleado seleccionado debe ser una persona capaz para desempeñar su puesto de trabajo y no al contrario como lo hacen muchas empresas actualmente, sin embargo, a partir de los conocimientos, experiencias, habilidades, aptitudes estas deben de contar con una descripción de sus actividades que debe desarrollar dentro de su

puesto de trabajo y todas las demás requeridas diariamente ya que se adaptaría más rápido en sus funciones.

Por medio de la encuesta dentro de la pregunta 5 y 6 se puede apreciar que un 83% de los empleados si recibieron inducción por medio de sus compañeros o su jefe inmediato al momento de su contratación, cabe mencionar que es necesario que la empresa posea un manual de Inducción.

Según información recopilada se pudo determinar que la empresa no cuenta con una filosofía empresarial a la vista de sus empleados y es necesario que el nuevo trabajador la conozca como misión, visión, valores, entre otros propuestos por la institución. (Ver encuesta, pregunta 1,2 y 3)

d. Proceso de Capacitación

Actualmente la empresa no cuenta con un plan formal de capacitación, sin embargo, un 54% de los empleados afirmaron que si reciben capacitaciones pero no siempre son enfocadas a las funciones que desempeñan. (Ver pregunta 8 del cuestionario para los empleados).

Además, en la empresa se le brinda mayor enfoque a las áreas que están en función de atención al cliente, visitas a los clientes y a vender los servicios a clientes nuevos.

Es importante que la empresa cuente con un plan de capacitaciones que estén enfocadas en las áreas de interés y en las que necesitan estar en constantes cambios debido al giro de la organización como soporte técnico en el área de tecnología digital por medio de diseño gráfico entre otras lo que lleva a dar lugar que los jefes si consideran tener un plan de capacitación para mejorar las competencias y rendimientos de sus colaboradores (ver pregunta 20 de la entrevista).

e. Evaluación del Desempeño

Los datos recopilados en la entrevista específicamente en la pregunta 14 no existe una manera técnica de evaluar el desempeño de los empleados, sino que lo hacen por medio de la observación, comportamientos, pruebas técnicas, pero no de una manera eficiente que deje constancia del desempeño a través de base de datos.

En la pregunta 9 de la entrevista se identificó con qué frecuencia los jefes realizan la evaluación de sus colaboradores dando como resultado que algunos lo hacen a diario mientras que otros cada dos, seis meses y en ciertos casos cada año son periodos largos los que se tardan y esto no es buena señal para la empresa.

4. Disponibilidad de Recursos

Los datos obtenidos en la entrevista específicamente en la interrogante número 13 consideran que cuentan con los recursos para poder desempeñar las funciones requeridas en los puestos de trabajo, pero en realidad necesitan mejorar los que tienen o adquirir nuevos ya que se encuentran limitados para su uso.

De los encuestados un 96% si se le brindan los equipos necesarios para realizar sus actividades en los puestos de trabajo esto en la pregunta 11 del cuestionario se puede constatar lo que facilita el desempeño de los trabajadores.

A medida se requieren dichos insumos los proveen a los empleados para que continúen sus labores diarias, se puede decir que si hay disponibilidad de recursos los necesarios para cumplir con sus funciones. También en las variables observables de la lista de cotejo hay disponibilidad de los recursos para la realización de dichas actividades dentro de la institución. (Ver anexo 3)

E. Alcances y Limitaciones

1. Alcances

- a. Con la investigación se conocieron datos verídicos que contribuyeron a una información clara y precisa de la situación actual de la empresa Amate Travel mediante la cual fue recabada por medio de la entrevista dirigida a los jefes de cada área funcional y administrativas.
- b. Durante la investigación se efectuó la realización y desarrollo de los instrumentos de recolección de información para conocer los factores que intervienen en el desempeño del talento humano ya sea positiva o negativamente, por medio de una lista de cotejo se recolectó información adicional y requerida por el grupo de investigación.
- c. Por medio del diagnóstico que se realizó en la investigación se llegó a analizar la necesidad de realizar un modelo de gestión de talento humano que garantice el desempeño óptimo de los empleados en la empresa.

2. Limitaciones

- a. La empresa cuenta con poco personal en el área del departamento de recursos humanos lo que ocasiona que el desempeño de las actividades no sea el idóneo, ya que solo existen dos personas a cargo y no logran cumplir con todas las funciones del día por lo que existe un sobrecargo de funciones.
- b. Al momento que se desarrollaron los instrumentos de la investigación al grupo no lo fue muy accesible la ubicación de la empresa.

- c. Durante el proceso y desarrollo de los instrumentos cierta parte del personal de la empresa no contestaron ciertos ítems por motivos que no conocían al respecto.
- d. Con respecto a las entrevistas si se tuvo mucho problema ya que no contaban con la disponibilidad del tiempo para atender al grupo de investigación.
- e. La distancia de la empresa con el grupo de investigación es muy larga ya que se dificultaba el acceso a ella y por ende se tenía que tomar varios buses para llegar a la institución.

F. Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

- a. La empresa no cuenta con todos los instrumentos administrativos para los empleados ya que esto les está ocasionando problemas a la hora de la contratación del personal porque no cuentan con parámetros definidos para cada puesto de trabajo por lo que el desempeño de los empleados se ve lento y deficiente.
- b. La empresa no cuenta con una filosofía empresarial en el cual le enseñe a sus empleados, tales como misión, visión, políticas internas, etc. Las cuales generan un sentido de pertenencia de parte de los empleados hacia la organización y estas regulan las actuaciones dentro de un marco normativo para la obtención de objetivos.

- c. Por medio de los instrumentos utilizados en los empleados de la empresa se puede observar que el proceso de contratación de nuevo personal se hace de manera casi formal ya que no lleva pasos sistemáticos, debido a que se tiene aún por costumbre contratar por medio de recomendaciones por los jefes de áreas y de los mismos compañeros de trabajo, no tomando en cuenta si está capacitado para cumplir con las funciones que requiere el puesto de trabajo.
- d. Con los resultados obtenidos por medio de los instrumentos de recolección de información la empresa no cuenta con un plan de capacitación para su personal ya que solo lo hace cuando se amerita por algún cambio que tenga la organización no es de manera constante, lo que origina no responder adecuadamente con las competencias y rendimientos dentro y fuera de la institución.
- e. Por medio de la investigación se pudo constatar que la empresa no tiene herramientas administrativas de evaluación del desempeño ya que los jefes lo hacen a su criterio o el tiempo que estos tengan para la realización de la evaluación y el tiempo que regularmente lo hacen es bastante largo y no se puede determinar si la evaluación es buena o mala ya que no llevan un control para ello.

2. Recomendaciones

- a. La empresa debe adquirir o elaborar un instrumento que sea factible a los empleados para que conozcan las funciones, habilidades y actividades que dentro de la empresa deben cumplir y de los puestos de trabajo que deben realizar para garantizar el desempeño de óptimo de los empleados.

- b. Se aconseja a la empresa poder formular una filosofía empresarial con la cual los empleados puedan empoderarse y familiarizarse ayudándolos a tener una visión general que busca la empresa a nivel institucional ya que es la manera de proyectarse a futuro creándose así un marco normativo en el cual las acciones de los empleados puedan estar reguladas.
- c. Se propone cambiar o mejorar el proceso actual de contratación de personal por un proceso formal y sistemático, el cual le brinde más seriedad a la empresa y pueda contratar nuevo talento humano, y que este sea el idóneo para poder ejercer de manera eficaz las obligaciones que conlleva cada puesto de trabajo, y tener un registro permanente del personal nuevo con su respectiva base de datos.
- d. La empresa debe elaborar un plan de capacitaciones acorde a las necesidades que se han presentado y brindárselos a sus empleados para mejorar las competencias y rendimientos para ejercer sus funciones de manera eficaz y oportuna.
- e. Se propone a la institución elaborar una herramienta administrativa de evaluación del desempeño para los trabajadores logrando así mejorar el flujo de actividades y rendimiento dentro de la misma ya que hay momentos que se necesita por mucha rotación de puestos.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA GARANTIZAR EL DESEMPEÑO ÓPTIMO DE LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA AMATE TRAVEL S. A DE C.V.

A. IMPORTANCIA

El modelo de gestión de talento humano es un elemento esencial para llevar a cabo en la organización con las técnicas y herramientas administrativas, aprovechando las capacidades habilidades y destrezas del personal, permitiendo el logro de los objetivos de manera eficaz y eficiente.

A través del modelo, se proporciona a la empresa Amate Travel SA de CV información necesaria para mejorar los procesos de reclutamiento y selección del personal, el modelo sirve como herramienta de trabajo para entender y manejar el desempeño del personal, además aprovechar las oportunidades y fortalecer el aprendizaje personal y organizacional.

La gestión del desempeño tiene un alcance superior a la forma de evaluación por cuanto implica la estructuración de una serie de actividades que deben ser monitoreadas y acompañadas no solamente de recursos humanos sino también desde la jefatura de cada área, donde se logre establecer planes de capacitación para los empleados.

B. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de gestión de talento humano para garantizar el desempeño óptimo de los empleados en la empresa Amate Travel.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Proporcionar a la empresa una metodología adecuada que permita evaluar al personal, con la finalidad de obtener un orden y control eficiente para alcanzar las metas y objetivos.
- b. Implementar el modelo de gestión de talento humano que permita ampliar el desarrollo profesional de los empleados, para disminuir las deficiencias detectadas en el diagnóstico que se desarrolló.
- c. Diseñar herramientas administrativas que ayuden en el cumplimiento de los objetivos del modelo de gestión del talento humano.

C. DISEÑO DEL MODELO PROPUESTO



Diagrama N°1 Elaborado por el grupo de investigación

D. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Se presenta el desarrollo de la propuesta del diseño de un modelo de gestión de talento humano, partiendo del diagnóstico de la situación actual de la empresa AMATE TRAVEL SA DE CV, donde se observó que existe la necesidad de un modelo que mejore la eficiencia y eficacia del personal.

Se elabora una propuesta orientada a mejorar las competencias y el rendimiento del personal en AMATE TRAVEL SA DE CV, se diseñara una herramienta que desarrolle procesos relacionados con la gestión de talento humano que traerán gran beneficio a la empresa. Está integrado por una serie de etapas que se desarrollan de una forma lógica el contenido del modelo.

1. ETAPA I: Planeación Del Modelo.

a. Misión

La misión de la empresa Amate Travel S.A. de C.V., representa la razón de ser de la organización, donde incluye los objetivos principales del negocio, traduce la filosofía de la organización e incluye los valores y las creencias centrales que representan los principios de la empresa.

MISIÓN
Brindar a nuestros clientes la mejor experiencia con la seguridad y confianza de nuestros servicios integrados de turismo nacional e internacional, a través de la buena atención de nuestro equipo profesional, eficiente y comprometido, con actitud de servicio bajo principios éticos.

b. Visión

La visión de Amate Travel S.A. de C.V., está orientada a lo que quiere ser. Será asumida como un proyecto a cumplir dentro de cierto plazo y guiará al personal respecto al destino que la empresa desea alcanzar.

VISIÓN

Ser una agencia de viajes líder en el mercado turístico y empresarial en El Salvador y de reconocimiento internacional, destacándose en servicios innovadores de calidad y prestigio.

c. Políticas del modelo

Para que el modelo de gestión de talento humano pueda ejecutarse efectivamente es necesario tomar en cuenta algunas políticas que contribuyan en el proceso de desarrollo del mismo por lo que a continuación se presentan algunas de ellas.

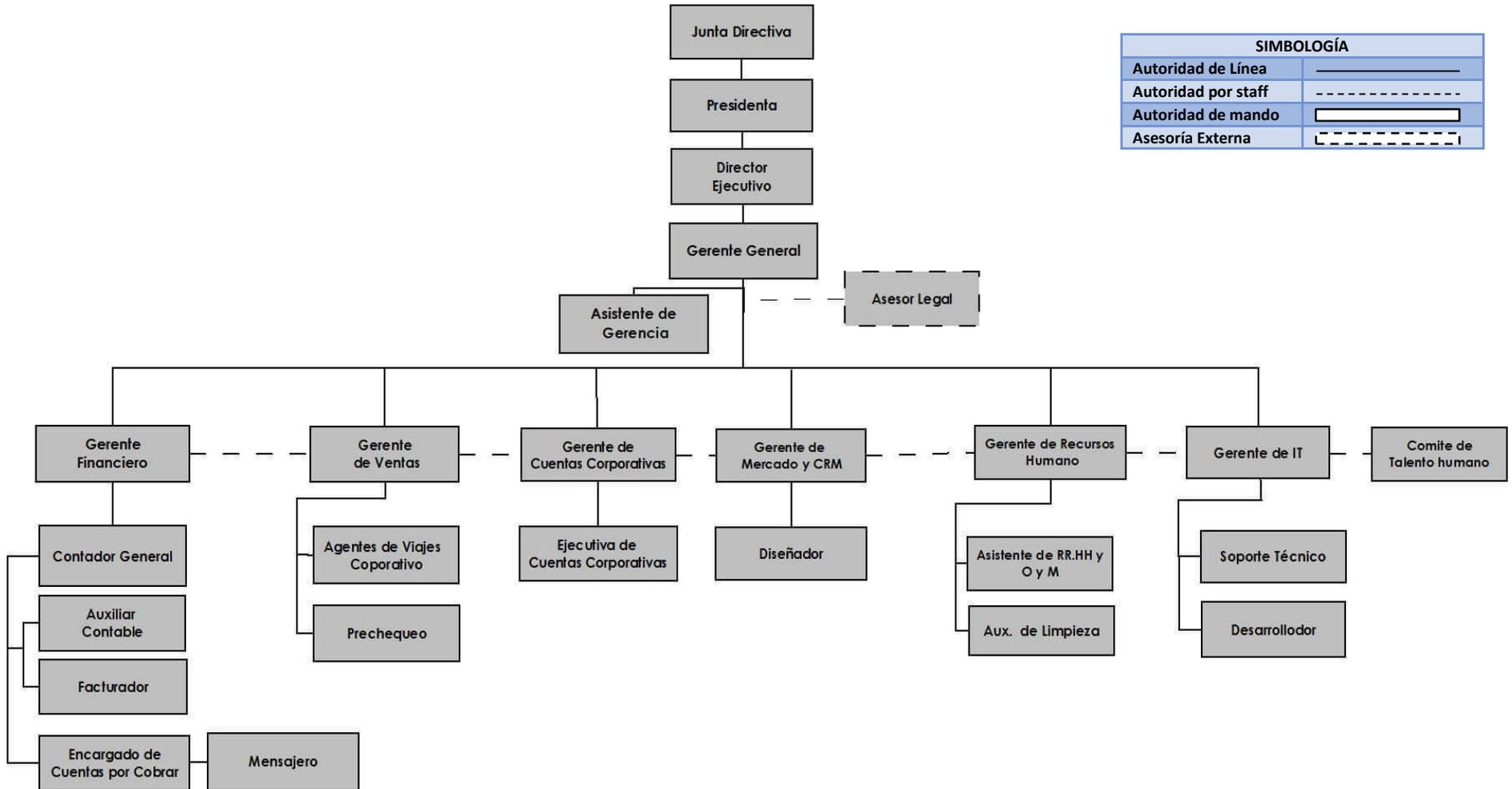
- i. Los aspirantes deben someterse al proceso de reclutamiento y selección según los procedimientos que se establezcan.
- ii. El personal a contratar deberá cumplir con las cualidades requeridas y presentar la documentación completa que en su momento se le solicite.
- iii. El Gerente de Talento Humano y el Jefe Inmediato se encargara de darle a conocer los lineamientos necesarios para orientar a los nuevos empleados en el cargo.
- iv. Toda persona contratada debe recibir la inducción a efecto de familiarizarla con la entidad, con las funciones, políticas, atribuciones del cargo y el personal con quien va a relacionarse.
- v. Inducir al personal a los cambios que se generen en la implementación del modelo.
- vi. Mantener una comunicación horizontal, sin fronteras que permita que todos los miembros del equipo sean tomados en cuenta.
- vii. Proporcionar a cada uno de los nuevos empleados la copia de los manuales, políticas a los cuales se debe sujetar y orientarse.

d. Estrategia del modelo

El talento humano en la empresa AMATE TRAVEL SA DE CV, es el potencial de sus empleados en cuanto a conocimiento, competencias, experiencia, motivación, intereses y habilidades que puedan ser aplicados en el entorno laboral. Por lo tanto se espera contar con un equipo competente que tenga la capacidad de crear e innovar para lograr la excelencia y un mejoramiento de los procesos internos de la empresa que motive y retenga talentos con programas de capacitación, evaluaciones de desempeño y perfiles actualizados.

2. ETAPA II: Organización

a. Estructura organizacional propuesto



Fuente: Organización actual de febrero 2020

Elaborado por el grupo de investigación

b. Valores

- i. Compromiso: Brindar todo el esfuerzo necesario para lograr los objetivos propuestos.
- ii. Responsabilidad: Cumplir con todas las obligaciones o compromisos de manera clara y objetiva.
- iii. Lealtad: poseer un profundo compromiso con la empresa y los clientes.
- iv. Honradez: inspirar confianza en los demás demostrando siempre ser una persona íntegra en todos los ambiente.
- v. Respeto: para el corporativo significa valorara a los demás y considerar su dignidad.
- vi. Proactivo: mantener un desempeño dinámico y creativo para cumplir con los objetivos rápidos y efectivos.

c. Comité de gestión de talento humano.

i. Organización del equipo.

Para que el equipo llegue a desempeñar bien el trabajo, deben hacer las cosas en conjunto, se definirá el propósito y las metas, conocer las razones de estar juntos como equipo y los resultados que se esperan.

ii. Objetivos del comité.

General:

Implementar el modelo de gestión de talento humano para garantizar el desempeño de los empleados en la empresa AMATE TRAVEL SA DE CV.

Específicos:

- Atraer, desarrollar, retener los talentos humanos haciendo uso de las herramientas necesarias.
- Coordinar capacitaciones para el nuevo personal y los que ya forman parte de en empresa.

- Evaluar los resultados obtenidos de la implementación del modelo.

iii. Funciones del comité.

Las funciones del comité estarán enfocadas a la buena administración del talento humano de forma que los objetivos de la empresa sean cumplidos.

- Procesos de reclutamiento.
- Formación del recurso humano reclutado.
- Realizar evaluaciones de desempeño.
- Facilitar la comunicación con la alta gerencia.
- Promover el trabajo en equipo.
- Realimentación constante.
- Revisar el avance y los objetivos del modelo

3. ETAPA III: Aplicación del Modelo

Se detallan los procesos de reclutamiento, selección de personal, inducción y bienvenida, desarrollo profesional y evaluación de desempeño del personal, para mejorar el sistema operativo y administrativo dentro de la empresa, facilitando la productividad de los empleados y obtener mejores resultados.

E. REPRESENTACIÓN SECUENCIAL DE LOS PROCESOS

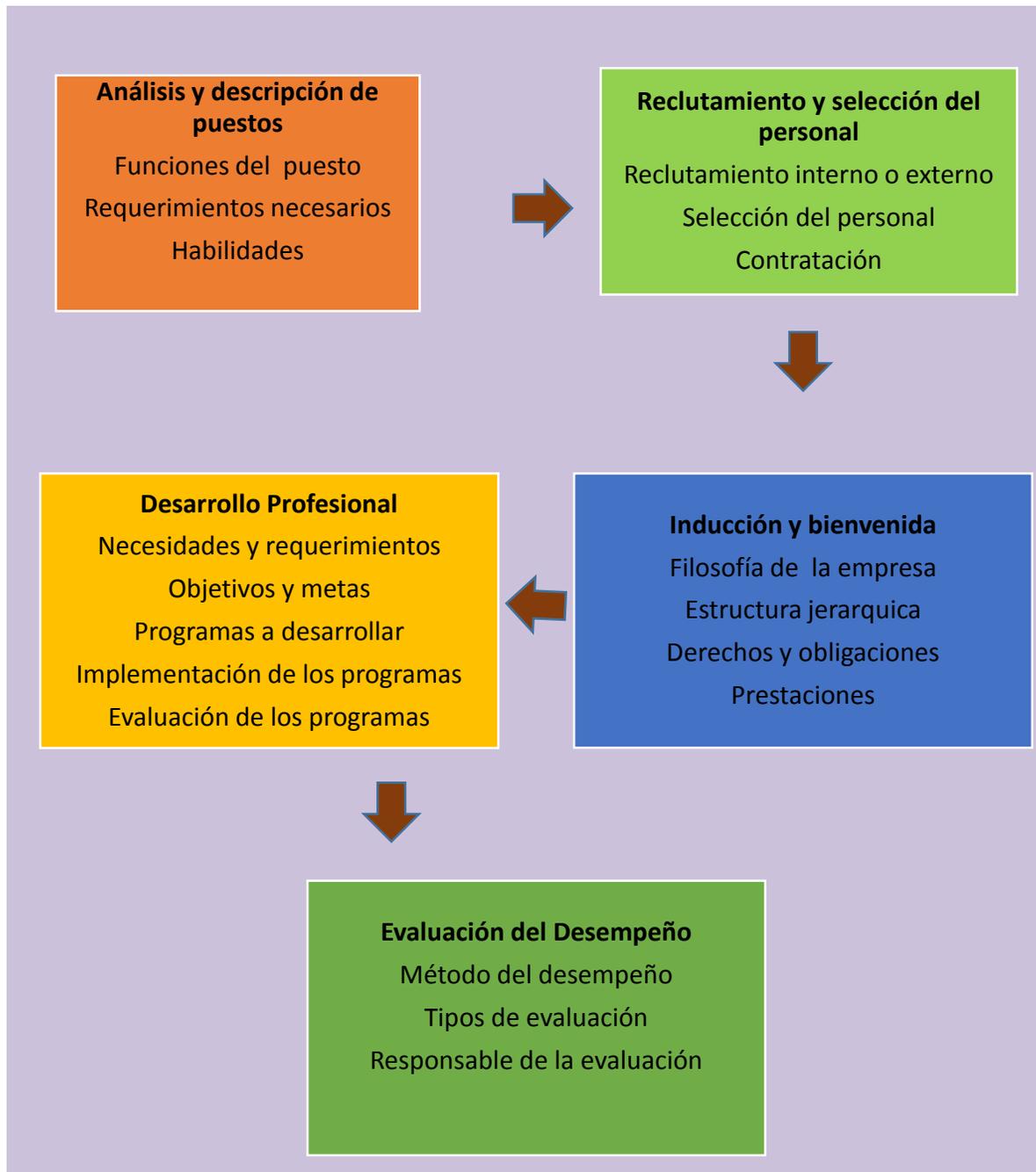


Diagrama N°2 Modelo de gestión del talento humano

Grupo de investigación

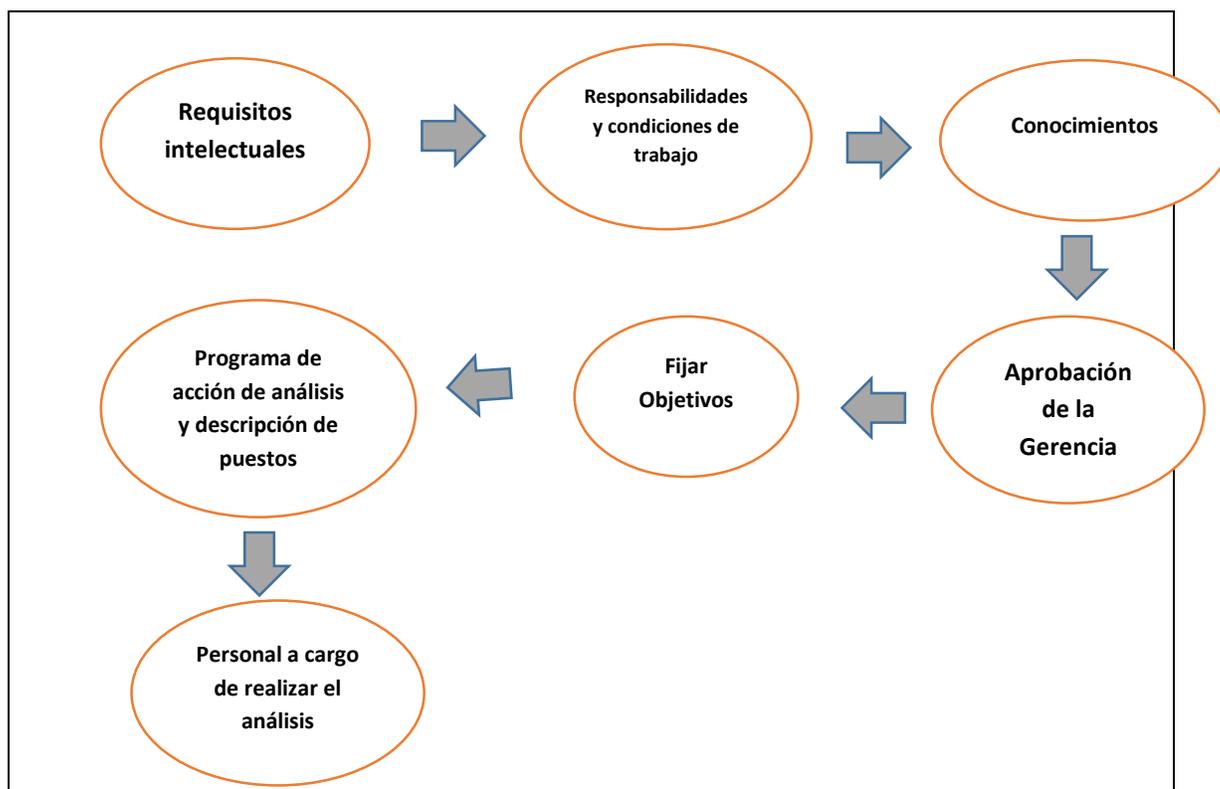
1. Proceso de análisis y descripción de puestos

Se detallarán las tareas, obligaciones y responsabilidades que se desarrollará en el puesto de trabajo.

Los elementos a considerar en la descripción del puesto son:

- Título del puesto
- Identificación del puesto
- Fecha de elaboración
- Fecha de revisión
- Descripción del puesto
- Condiciones de trabajo

a. Actividades involucradas en el análisis y descripción de puestos



- i. **Requisitos intelectuales:** es indispensable dejar bien claro los requisitos que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del puesto.
- ii. **Responsabilidades y condiciones de trabajo:** se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante acerca del cargo y a las condiciones ambientales del lugar en donde se desarrolla el trabajo, que puede ser desagradable o sujeto a riesgo.
- iii. **Conocimiento:** se considera que la empresa debe establecer los conocimientos adquiridos y desarrollados por el empleado y de la capacidad de competencia que debe poseer, aptitud, actitud, entre otras características a cumplir y ejecutarse en el puesto de trabajo.
- iv. **Aprobación de la gerencia:** el gerente general será el encargado de la aprobación del manual de descripción de puestos y también de la implementación dentro de la empresa, ya que en este momento no se cuenta con todos los manuales requeridos por la misma.
- v. **Fijar Objetivos:** es necesario que se fijen los objetivos en el manual de análisis y descripción de puestos para poder identificar los factores que se tienen que mejorar y destacar.
- vi. **Programa de acción de análisis y descripción de puestos:** permite obtener la información relacionada a un puesto de trabajo, mediante la descripción de funciones y responsabilidades que se requieran.
- vii. **Personal a cargo de realizar el análisis:** los responsables de realizar los análisis serán los jefes de área para que se pueda obtener un mejor resultado. Se propone que la revisión se haga dos veces al año es decir una en junio y la otra a finales de diciembre.

2. Procesos de reclutamiento de personal

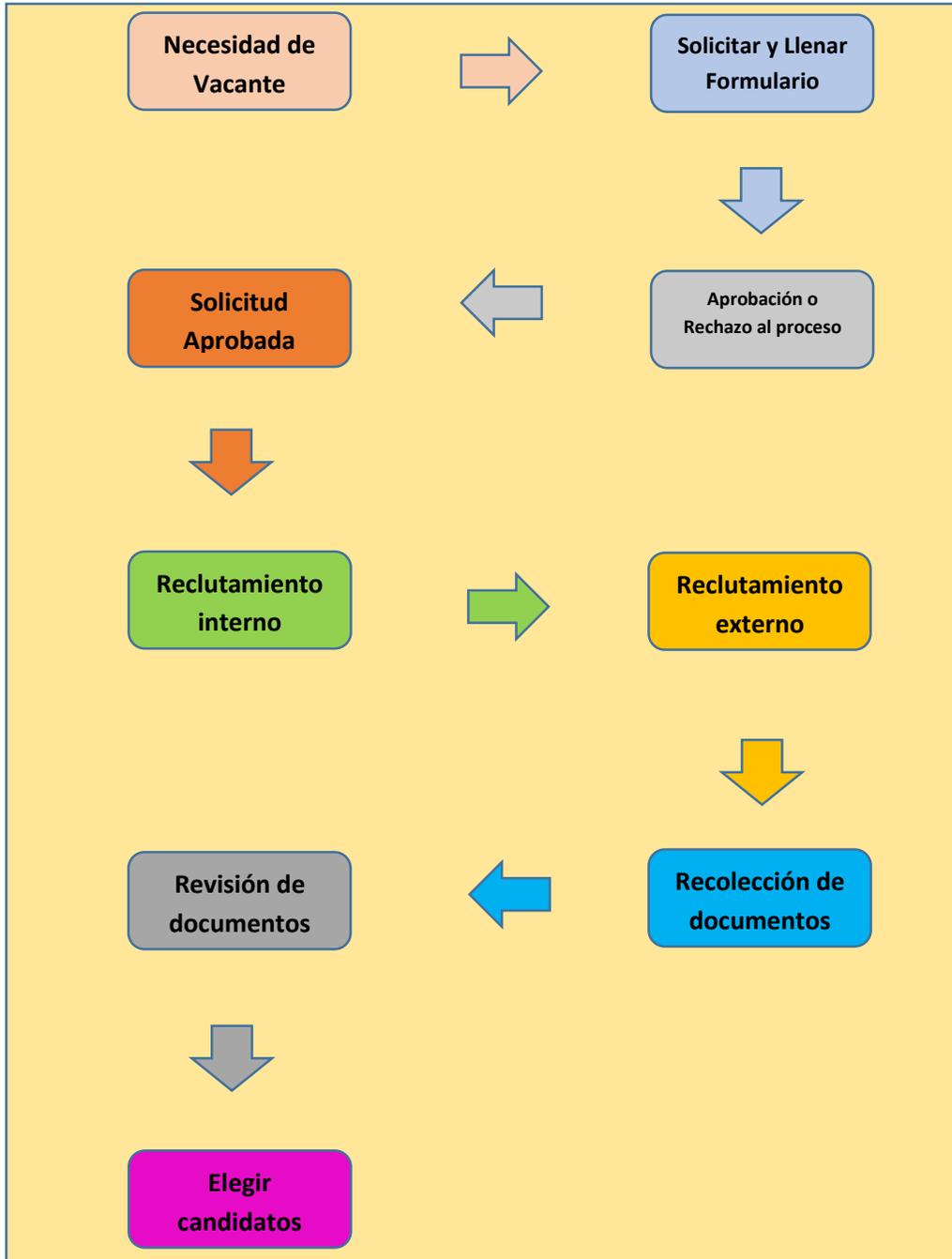
Proceso de reclutamiento

El proceso tiene como objetivo atraer candidatos potenciales, calificados para ocupar un puesto de trabajo determinado dentro de la empresa. Esta determina las fuentes y los medios necesarios para convocar a candidatos adecuados para la organización.

El encargado de ejecutar el proceso de reclutamiento es el departamento de Recursos Humanos donde los reúne a todos los candidatos que han logrado pasar cumpliendo los requisitos a petición de la vacante.

Propuesta del Manual de Reclutamiento y selección de personal

En el manual que se propone en el anexo N°4 la empresa podrá realizar el reclutamiento y selección del personal de una mejor manera es decir formal ya que este permitirá determinar las diferentes funciones, habilidades y conocimientos que el aspirante debe poseer para ser seleccionado en el puesto de trabajo.

Pasos a seguir

- La necesidad de cubrir una vacante.
- Solicitar y llenar el formulario que el departamento de recursos humanos proporciona.
- Deberá esperar la respuesta del departamento para dar inicio al proceso de reclutamiento, esta copia debe ser firmada y sellada, ya sea que esté aprobada o rechazada.
- Si la solicitud es aprobada se realizará el reclutamiento ya sea interno o externo.
 - ✓ Reclutamiento interno: es el primer medio que la empresa tomara en cuenta cuando exista una vacante disponible.

Además se tomará en cuenta al personal eventual que tenga la empresa para dar oportunidad a que tengan un contrato permanente dentro de la misma.

La persona que desee participar en el proceso de reclutamiento deberá presentar la documentación necesaria y solicitada por el departamento.
 - El departamento deberá notificar y detallar el perfil del puesto que se requiere.
 - Si la persona cumple con los requisitos establecidos deberá adjuntar la documentación solicitada del puesto requerido.
 - Se darán 15 días hábiles para recibir dicha documentación a las personas que apliquen al puesto vacante.
 - Al pasar los días hábiles no se aceptará documentación y serán rechazados.
 - ✓ Reclutamiento externo: este se realizará cuando el personal dentro de la empresa que esta eventualmente no cumpla con los requisitos que se requiere en la vacante.
 - Hacer uso de los medios de comunicación para hacer llegar la información de la vacante a todo aquel que interese.
 - En la convocatoria de la vacante debe especificar los requerimientos que este requiere para dicho puesto.

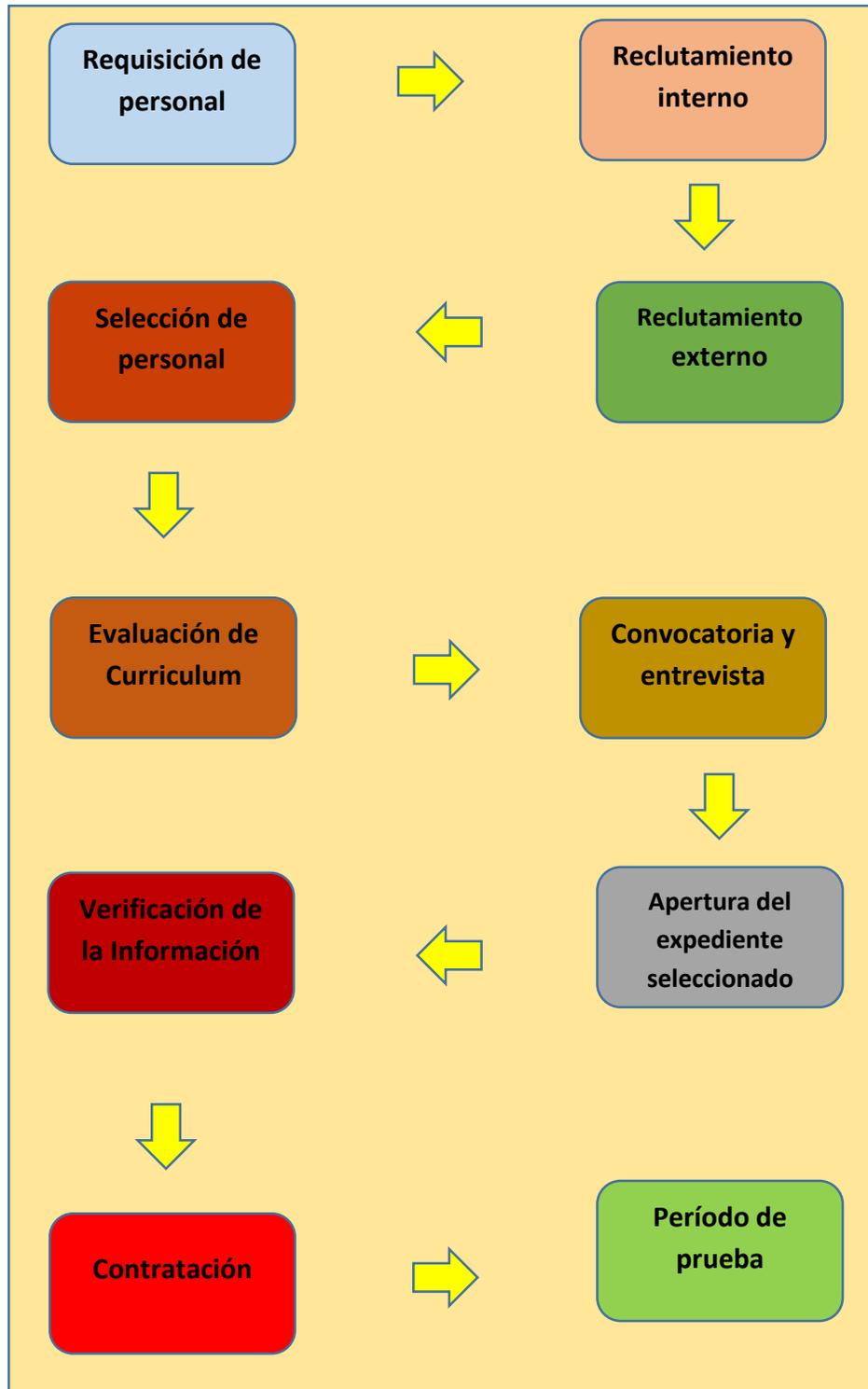
- El anuncio publicitario de la convocatoria permanecerá en medios de comunicación en un plazo de 10 días, al culminar ese tiempo dejara de ser visto en dichos medios.
- A partir del día de la convocatoria anunciada en los medios de comunicación, se estarán recibiendo los Curriculum de los aspirantes en la recepción de la empresa.
- Después de transcurridos los 10 días hábiles no se recibirá más documentación.
- Cuando se finalice el período de recolección de documentos se hará una revisión y se seleccionará solo los que cumplan con los requisitos y estén completos.
- De los documentos seleccionados se elegirán 5 personas que pasarán a la siguiente fase.

Criterios a seguir en el proceso de reclutamiento del personal

Todas las contrataciones que se requieran, ya sea nueva plaza o vacante disponible dentro de la empresa, deben seguir ciertos criterios los cuales son:

1. Si queda una vacante disponible cualquiera que sea el área en la empresa la persona a cargo debe notificarle al departamento de recursos humanos.
2. Se deberá justificar de forma clara y escriba la necesidad de necesitar nuevo personal en las áreas específicas.
3. La empresa realizará el reclutamiento, en donde permita identificar a candidatos capacitados para llenar la vacante disponible.
4. Las personas interesadas en la vacante deberán presentar la documentación necesaria que pide la empresa.
5. Toda documentación deberá ser analizada por el departamento de recursos humanos.
6. El perfil del puesto o vacante debe estar establecido en el manual de análisis y descripción de puestos.

3. Proceso de selección de personal



a. Requisición de personal

Se utilizará un formulario de requisición de personal para llevar un control asimismo estará acompañado del manual de descriptor del puesto como del perfil del candidato.

Para el proceso de reclutamiento es necesario la requisición de personas ya que es el punto de referencia para tal vacante la cual la empresa necesita.

Para que haya un buen proceso de reclutamiento es necesario incorporar o recurrir a medios de reclutamiento interno como externo.

b. Reclutamiento Interno

- i. Cobertura de vacantes entre los empleados actuales
- ii. Promoción de personal
- iii. Evaluados por su desempeño
- iv. Programas de desarrollo de personas

c. Reclutamiento Externo

- i. Avisos en periódicos y revistas especializadas
- ii. Recomendaciones de los candidatos
- iii. Agencias de reclutamiento
- iv. Ferias de empleos
- v. Consultas de archivos muertos



Formulario de requisición de personal

Empresa: _____ Fecha: _____
 Contacto: _____ Tel. _____
 Dirección: _____

Hora de entrevista: _____ Atención a: _____
Motivo de la vacante:
 Nueva creación () promoción () cambio () baja () renuncia ()
Nombre del puesto: _____
Sexo: _____ **Edad:** _____
Edo. Civil: _____ **Escolaridad:** _____
Idioma: _____ **Experiencia:** _____

Características específicas: _____

Candidatos:

Nombre	Teléfono	Fecha	Resultado

Fecha para cubrir la vacante: _____

Autorizó: _____

d. Selección de personal

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar el rendimiento, eficiencia y el desempeño del personal como de la empresa.

En el proceso es necesario llevar un registro formal de los documentos de cada uno de los candidatos para luego evaluar según los puestos en los cuales se requiere ocupar como, por ejemplo:

- ✓ Curriculum Vitae
- ✓ Documentos anexos requeridos

e. Evaluación del Curriculum

Es importante que el área de recursos humanos sea el responsable de revisar, analizar y evaluar al candidato para comprobar la información básica proporcionada para dicho trámite.

f. Convocatoria y Entrevista

Se propone realizar una entrevista y otras evaluaciones de conocimientos de idioma inglés, uso de sistemas informático básicos, que ayuden a elegir al candidato adecuado.

- **Entrevista**

Será realizada por la persona encargada del área de recursos humanos donde de trataran los siguientes aspectos:

- ✚ Experiencias laborales
- ✚ Disponibilidad de tiempo
- ✚ Estudios realizados
- ✚ Prestaciones de ley

Pretensiones salariales

En la entrevista se le informa al aspirante que debe de realizar una serie de pruebas de conocimientos y habilidades, además de pruebas psicológicas. El encargado de recursos humanos será el responsable de verificar las pruebas y decidir si el aspirante al puesto es el indicado según los resultados obtenidos.

Posterior a las pruebas de conocimientos, habilidades psicológicas y que hayan sido aprobadas, el aspirante deberá realizar una serie de exámenes médicos para la verificación de la adecuación de los puestos, posterior a los resultados obtenidos que muestran si el aspirante no tiene ninguna dificultad para desempeñar el trabajo, continuará con el proceso de selección es decir la aprobación del candidato.

g. Apertura del expediente seleccionado

Continuando con el proceso después de haber realizado las pruebas de conocimientos y exámenes médicos se le pide al aspirante seleccionado la documentación que respalda toda la información dada los cuales se detallan a continuación:

-  Curriculum vitae (físico)
-  Fotocopia de DUI y NIT ampliado a 150%
-  Fotocopias de títulos o diplomas de estudios realizados
-  Referencias Laborales
-  Referencias Personales
-  Antecedentes Penales
-  Solvencia de la Policía Nacional Civil

h. Verificación de la información

Se verifica que la información presentada en el Curriculum sea respaldada por los documentos anexos proporcionados.

i. Contratación

En este punto del proceso al momento de la contratación de la persona seleccionada, es necesario tener a la mano el documento correspondiente que ampare todos los lineamientos del trabajador a lo que tiene derechos y a las obligaciones que este tendrá.

Y como último paso, el participante elegido deberá firmar junto con el encargado del departamento de recursos humanos un contrato individual, en el cual se señala los términos del contrato.

Para llevar una formalidad en la contratación se solicitará al participante presentar los siguientes documentos:

- ✓ Fotocopia de Documento Único de Identidad (DUI)
- ✓ Fotocopia de Número de Identificación Tributaria (NIT)
- ✓ Recomendaciones
- ✓ Atestados (títulos, diplomas, etc.)
- ✓ Antecedentes penales y solvencia de policía

Se establecerá un período de prueba de 30 días según lo establece el art. 28 del código de trabajo, y se le hará saber al participante.

Si el contrato ya fue firmado antes del período de prueba y no se da por terminado, significa que la persona está contratada por tiempo indefinido dentro de la empresa.

j. Período de Prueba

Se propone al empleado cuando ingrese a la organización que realice un período de prueba de 30 días y será supervisado por el jefe inmediato, antes de dejarlo solo en el puesto.

Tipos de prueba

Prueba psicológica

Esta prueba le servirá a la empresa para determinar el grado de razonamiento que posee una persona al momento de ejercer en el puesto de trabajo, y si es responsable ante las acciones que este pueda realizar.

Prueba de conocimientos

Estas servirán para validar en la práctica si el candidato tiene las habilidades y conocimientos prácticos requeridos para el puesto, como por ejemplo de cultura general, nivel de inglés que posee ya sea básico, intermedio o avanzado, dependerá del puesto para el cual ha sido seleccionado.

Pruebas matemáticas

Es una prueba de razonamiento matemático, donde se evalúan las habilidades cognitivas, los modos de operación y los métodos generales aplicados a la resolución de problemas. Es decir en la elaboración de una conciliación bancaria, en la realización de factura o inventarios, etc.

Pruebas de práctica

Es una prueba que se utiliza para verificar el dominio de una habilidad o destreza y será realizada para los aspirantes que opten en los puestos técnicos ya sea de soporte técnico, diseño, desarrollador u otras que ameriten dicha prueba.

Criterios para el proceso de selección del personal

El encargado de recursos humanos deberá contactar a las personas que cumplen los requisitos de la vacante y posterior a eso determinar la fecha y hora para la entrevista.

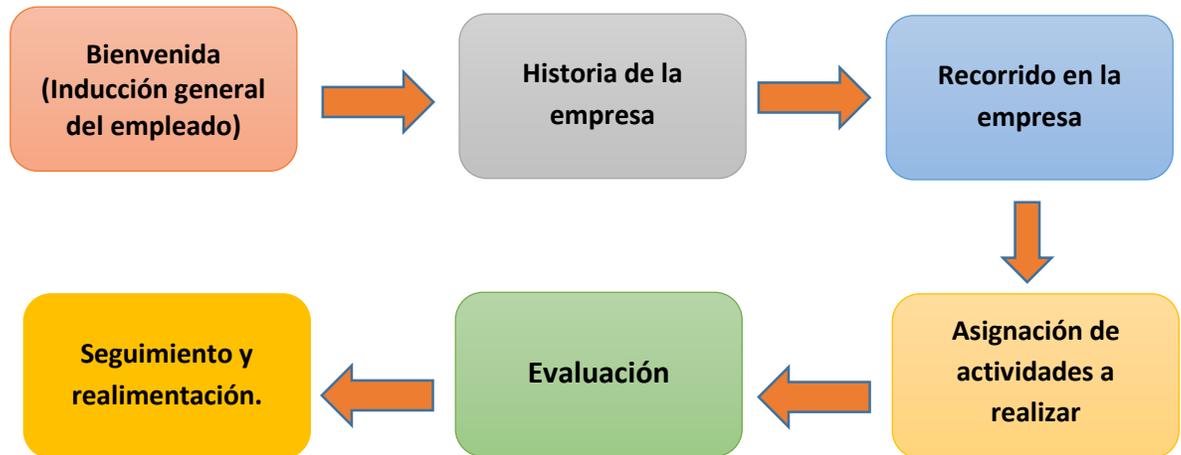
Los documentos que se consideraron en el proceso de reclutamiento serán los únicos que se tomarán en cuenta sin excepciones. En la entrevista no debe haber intervención.

Otros aspectos al realizar al momento de la elección:

- Contactar a las personas seleccionadas para la vacante en un período prudente desde el instante en que se consideró para el puesto
- Fijar día y hora para la entrevista
- La entrevista debe ser individual y formal
- Se considerará en la entrevista aspectos como una expectativa que tiene del puesto y una breve descripción de su vida profesional
- Las entrevistas podrían durar hasta dos días ya que se harán consecutivamente.
- Al finalizar la entrevista se recomienda dejar dos personas que hayan demostrado sus habilidades para el puesto de trabajo, y contactarlos para informarles que continúan en el proceso
- Luego se le hará una evaluación técnica al candidato (esta podría ser escrita o práctica)
- El jefe de área que solicitó personal para la vacante deberá estar presente y elegir su mejor candidato.
- Cuando este elija a la persona quien cumple con sus expectativas deberá notificar al departamento de recursos humanos
- Cuando se conozca al candidato elegido se le deberá contactar para que se presente a la oficina.

NOTA: se le deberá detallar y especificar quien será persona que lo recibirá y la documentación a presentar.

4. Proceso de Inducción y bienvenida



Elaborado por el grupo de investigación

Diagrama N°6

a. Guía de inducción para los nuevos empleados:

- i. Antecedentes de la empresa
- ii. Servicios que ofrece
- iii. Derechos y obligaciones del personal.
- iv. Obligaciones y prestaciones del personal
- v. Términos del contrato
- vi. Políticas internas del trabajo
- vii. Descripción del puesto que ocupa

b. Propuesta del manual de inducción y bienvenida:

En el manual que se propone en el anexo N° 5 se busca ofrecer una inducción y bienvenida a los nuevos empleados que formaran parte de la organización, en donde se dará a conocer la filosofía de la empresa, como: Antecedentes, misión visión, valores,

entre otros. Los derechos y obligaciones que tienen como nuevos integrantes de la empresa.

Bienvenida: Se recomienda apoyar el ingreso del nuevo empleado a la empresa en forma cordial, invitándole desde el inicio a sentir confianza, gusto y compromiso porque va a colaborar con un equipo de personas que laboran en la organización.

Detalle de Actividades: Es común que el nuevo colaborador se encuentre expectante sobre su nueva organización, por ello es prudente proporcionar una guía en donde se detalle las actividades y tiempos que se dedicaran al proceso de inducción.

Contrato de trabajo y otras normativas: Cumpliendo la legislación vigente, se conversa sobre los derechos y deberes de cada colaborador. Así también se socializa y entrega reglamentos y políticas internas.

- **Bienvenida:**

AMATE TRAVEL SA DE CV y todo el personal que en ella labora te da la más cordial bienvenida, es un placer que formes parte de nuestra familia y en la cual te sientas muy a gusto.

Como un nuevo integrante de nuestra familia, nosotros hemos preparado este manual para que puedas conocer la filosofía de la empresa y su entorno. En nuestra empresa eres una persona que cumple un papel importante, por lo que nos alegra contar con tu aporte y conocimientos tanto a nivel profesional y personal, los cuales, buscamos acrecentar.

Usted toma un papel importante para alcanzar las metas de la empresa agradecemos la confianza que ha depositado en nosotros y en este esfuerzo compartido para el logro de nuestros objetivos como equipo. También le ayudará a entender sus derechos y beneficios como empleado.

Gracias por estar con nosotros. Si tienes alguna inquietud no dudes en hacérsola saber porque todos estamos para ayudarnos.

- **Filosofía empresarial**

- ✓ **Misión**

Brindar a nuestros clientes la mejor experiencia con la seguridad y confianza de nuestros servicios integrados de turismo nacional e internacional, a través de la buena atención de nuestro equipo profesional, eficiente y comprometido, con actitud de servicio bajo principios éticos.

- ✓ **Visión**

Se una agencia de viajes líder en el mercado turístico y empresarial en El Salvador y de reconocimiento internacional, destacándose en servicios innovadores de calidad y prestigio.

- ✓ **Valores**

- Compromiso: Brindar todo el esfuerzo necesario para lograr los objetivos propuestos.
- Responsabilidad: Cumplir con todas las obligaciones o compromisos de manera clara y objetiva.
- Lealtad: poseer un profundo compromiso con la empresa y los clientes.
- Honradez: inspirar confianza en los demás demostrando siempre ser un individuo integro en todos los ambiente.
- Respeto: para el corporativo significa valorara a los demás y considerar su dignidad.

- Proactivo: mantener un desempeño dinámico y creativo para cumplir con los objetivos rápidos y efectivos.

- **Objetivo**

Facilitar al personal un documento que los oriente desde el momento de la inducción hasta su adaptación en la empresa. Además saber acerca de la compañía, beneficios y obligaciones para poder desempeñar su trabajo satisfactoriamente.

- **Políticas**

- Inducir al personal a los cambios que se generen con la nueva herramienta a implementar.
- Mantener una comunicación abierta con todos los clientes para ofrecer mejor el servicio.
- Garantizar el bienestar de los clientes que hacen usos de los servicios.
- La calidad del servicio debe ser las mismas para todos los clientes, sin distinción alguna.

- **Derechos y obligaciones del personal.**

- ✓ Derechos del trabajador:

- Contar con los instrumentos necesarios para el puesto de trabajo asignado.
- Recibir uniformes si la empresa asigna.
- Gozar de permisos personal
- Gozar de permisos por enfermedad, siempre y cuando presente constancia médica.
- Recibir su salario correspondiente al puesto que ejerce.
- Recibir vacaciones anuales de 15 días con goce de sueldo.

- Descansar un día a la semana, el día dependerá de la empresa.
- Pago de horas extras de trabajo.

- ✓ **Obligaciones del trabajador en la jornada laboral.**
- El empleado deberá de cumplir 8 horas diarias de trabajo, es decir que deberá de cumplir a la semana con 48 horas, tendrá 45 minutos para consumir sus alimentos dependiendo del turno que este tenga.
- Deberá ser puntual al horario que se ha establecido, ya que se llevara un control de asistencia semanal.
- Salidas de la jornada laboral tendrá que ser reportada y aprobada por su jefe inmediato.

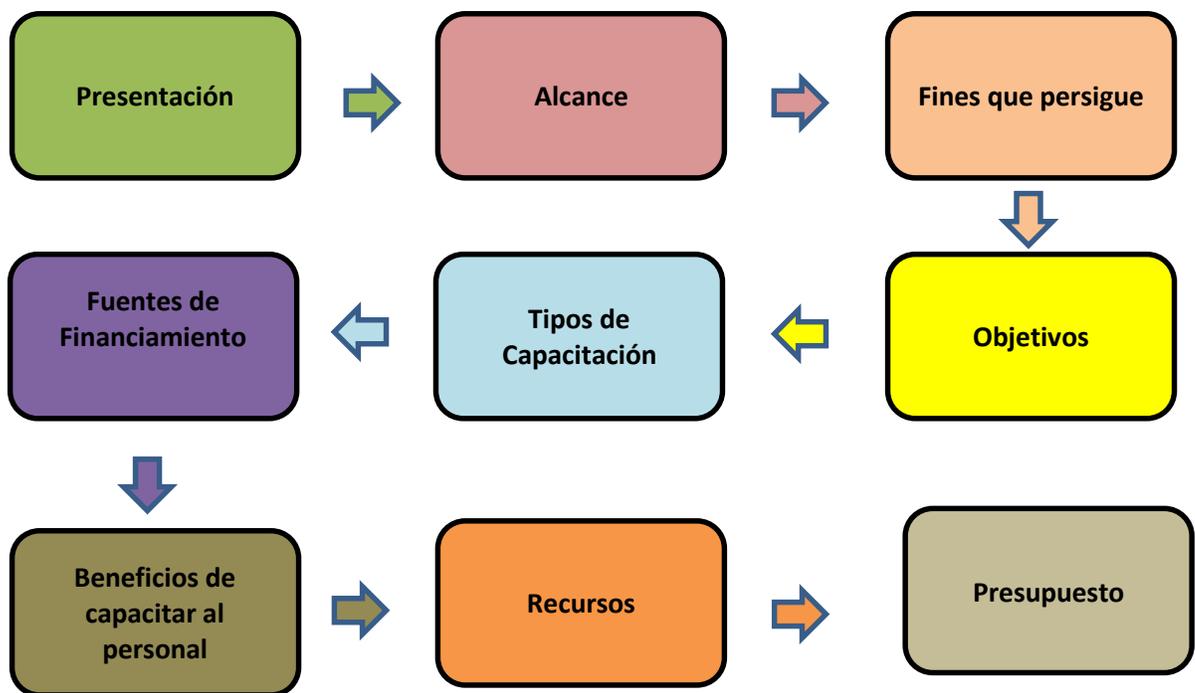
- **Remuneración**
- ✓ La forma de pago será de forma mensual, al cumplir los 30 días laborales.
- ✓ Los empleados que tengas horas extras, serán retribuidas.

- **Vacaciones**
- ✓ Gozara de vacaciones anuales en el periodo que la empresa estime conveniente.
- ✓ Si se requiere de sus labores en periodo vacacional, deberá cambiar su periodo de vacación.

- **Prestaciones**
- ✓ Seguro Social
- ✓ AFP
- ✓ Indemnizaciones
- ✓ Aguinaldo

5. Proceso de Desarrollo Profesional

En toda empresa es necesario que tengan un documento de desarrollo profesional donde las personas adquieren conocimientos, desarrollen las habilidades y competencias. **(VER ANEXO N°6)**



Elaborado por el grupo de investigación Diagrama N°7

a. Políticas

- El encargado de cada área de la empresa deberá realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación que tienen los empleados para poder detectar los puntos clave que determinen.

- El gerente de operaciones será el encargado de revisar el diagnóstico para poder definir qué área y temas se pueden capacitar para mejorar el rendimiento de los empleados de la empresa.
- El gerente debe de realizar un programa de desarrollo profesional en donde se determinen aspectos de como capacitar al personal, quien será el encargado de capacitar y el tiempo necesario para la capacitación.
- El también analizará la solicitud de cada área de la empresa que necesiten capacitarse dentro del personal bajo su responsabilidad y así determinar que fuentes de financiamiento es el más factible para la empresa.

b. Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento a los cuales se deben de recurrir para las capacitaciones son las siguientes:

- i. Capacitaciones brindadas por la empresa
- ii. Capacitaciones costeadas voluntariamente por los empleados
- iii. Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)
- iv. Como primera capacitación se propone que la reciban los jefes de áreas y que sean en temas relacionados a la administración de recursos humanos, atención al cliente, en ventas corporativas, en redes sociales, diseño gráfico, etc.

c. Beneficios de capacitar al personal

Es importante que el personal esté capacitado dentro de la empresa ya que esto hace que los empleados mejoren sus habilidades, y esto podría beneficiar aún más a la institución.

- i. Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- ii. Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- iii. Mejora el servicio de la empresa

Con el desarrollo profesional se pretende:

- i. Mejorar las competencias de cada uno de los empleados
- ii. Reforzar los conocimientos ya adquiridos
- iii. Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- iv. Ayuda en la orientación de nuevos empleados.

d. Tipos de Capacitación

Para la empresa AMATE TRAVEL la capacitación es una de las mejores inversiones en el Recurso Humano por lo tanto se desarrollaran las siguientes con el fin de lograr el bienestar del personal.

CAPACITACIÓN INDUCTIVA.

Se desarrollara una serie de actividades donde se les dará a conocer sobre cómo la empresa fue fundada, sus valores, misión, visión, lo cual será presentado mediante videos y diapositivas con el objetivo que conozcan la empresa, además plantear los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el puesto, conocer el área de trabajo y lugares de interés que ayude a familiarizar a los nuevos colaboradores. Esta capacitación se puede desarrollar en el proceso de selección del personal.

CAPACITACIÓN PREVENTIVA.

Con el fin de mantener a la empresa con recursos innovadores se preparara al personal con sesiones para fortalecer los conocimientos de las nuevas metodologías de trabajo o nuevos equipos tecnológicos para enfrentar con éxito la adopción de los cambios.

CAPACITACIÓN CORRECTIVA.

Las fuentes de información que serán consideradas en esta capacitación serán las opiniones de los clientes, informes de auditorías. De esta forma detectar la no conformidad y analizar la causa para generar la acción correctiva y mejorar el desempeño de los empleados.

CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO

Se identificara las necesidades de capacitación para definir los objetivos y elevar la productividad de los empleados con entrenamientos de liderazgo que sirve para perfeccionar habilidades de gestión de conflictos, administración de metas y tiempo.

e. Propuesta de desarrollo profesional

En el manual de desarrollo profesional ver Anexo N°6 se presentará la actividad de la empresa, los alcances y los fines que persiguen objetivos, metas, estrategias como tipos de capacitación que se brindarán y las modalidades de la misma.

En la propuesta también se realizará el diagnóstico de necesidades de capacitación la cual servirá para mejorar el rendimiento de los empleados.

6. Proceso de Evaluación de Desempeño del personal

En la evaluación del desempeño se elaborará un instrumento que se utilizará para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual, con el cual se logrará una reducción sistemática y mejorar la conducta profesional y el logro de los resultados.

Será de utilidad para determinar la existencia de problemas en cuanto a la integración de un empleado dentro de la empresa u organización. A través de este proceso se podrá

analizar los tipos de insuficiencia y problemas del personal evaluado, como también sus fortalezas, posibilidades y capacidades las cuales pueden ser encaminadas a la mejora continua.

La evaluación se realizará periódicamente ya que se hace por períodos largos es decir anual, semestralmente, etc. Y actualmente la empresa en estudio no posee un manual de evaluación de desempeño por lo que se le propone la implementación del método de evaluación 360°.

En el sistema de evaluación del desempeño participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, es decir, los compañeros de trabajo, además del supervisor, gerentes, clientes, jefe de ventas. **(VER ANEXO N°8)**



Elaborado por el grupo de investigación

Diagrama N°8

A quien evalúa la herramienta de 360°

Esta herramienta de evaluación será utilizada para evaluar al personal con posiciones gerenciales, equipos profesionales sin personal a cargo, al personal de ventas corporativas y otros equipos de soporte como al área de recurso humano de la empresa.

Beneficios de la evaluación 360°

- ✓ Es un sistema participativo por lo que tiene mayor credibilidad por parte de los empleados.
- ✓ Garantiza mayor autenticidad de las respuestas debido a la confidencialidad.
- ✓ Permite detectar las evaluaciones distorsionadas en comparación con el promedio general.

Este modelo posibilita la implementación de políticas más claras de reclutamientos internos, basadas en los resultados de evaluación, características que implica varias ventajas:

1. Asegura que el candidato es el adecuado para el puesto.
2. Define los planes de capacitación y desarrollo de las personas con base en los resultados individuales y grupales en el puesto.
3. Identificar con mayor facilidad a las personas exitosas y con potencial, lo que es esencial para reforzar, reconocer y estimular los resultados del grupo.

F. Plan de Implementación de la propuesta

1. Objetivos

Objetivo General

Proponer un plan de implementación para la gestión del talento humano para garantizar el desempeño óptimo de los empleados de la empresa Amate.

Objetivos Específicos

- Dar a conocer al recurso humano de la empresa la implementación del modelo de gestión de talento humano.
- Determinar todos los recursos necesarios para la implementación del modelo de gestión del talento humano.

2. Etapas de la implementación

Para la implementación de la propuesta del modelo de gestión del talento humano que garantice el desempeño óptimo de los empleados en la empresa Amate Travel se establecen las siguientes actividades:

a. Presentación

La propuesta será entregada por escrito y en formato digital a la Lcda. Claudia Díaz encargada de recursos humanos de Amate Travel, para que tenga mayor claridad del tema, para luego que coordine su respectiva presentación ante la junta directiva para que sea sometida a aprobación.

b. Discusión

Inmediatamente concluya la presentación se procede a responder las preguntas que resulten y se evaluara su aprobación para la ejecución del mismo.

c. Aprobación

Habiendo sido discutido y revisado el documento propuesto, será de absoluta responsabilidad la aprobación por parte de la Gerencia General de la empresa.

d. Difusión

Es la etapa a través de la cual se informa a todas las áreas sobre la organización y funcionamiento de la gestión del talento humano para darles a conocer los objetivos y procedimientos de la misma en donde se les entregará detalles sobre las actividades que tendrán bajo su responsabilidad.

e. Capacitación

Se dará una breve capacitación de la propuesta para que todo el personal conozca el modelo de gestión de talento humano, en el cual se detalla los gastos que el grupo de investigación incurrirá al momento de desarrollar la capacitación.

f. Ejecución

Una vez realizadas las actividades anteriores se procederá a ejecutar la propuesta, evaluando los resultados para identificar los aspectos que se deben mejorar, ya que se busca un beneficio tanto para la empresa como para los colaboradores.

g. Seguimiento y actualización

Es necesario revisar cada paso que se vaya realizando para determinar las deficiencias y corregirlas de forma oportuna, dando fe que los objetivos se estén cumpliendo según lo antes planeado.

3. Recursos

Para la realización de la implementación de la propuesta es necesario contar con las instalaciones y equipo de oficina adecuada para dar a conocer la propuesta dentro de la empresa.

Para la puesta en marcha del área de gestión de talento humano en Amate Travel será necesario disponer del talento humano, materiales, financieros y técnicas.

a. Humanos

Es necesario que el personal involucrado tenga una riqueza de conocimientos y experiencias, lo cual ayudará en el proceso de desarrollo del modelo con el objeto de desarrollarlo con éxito. Para la implementación de dicha propuesta se necesitará que tanto el personal de recursos humanos como todo aquel involucrado para la ejecución.

En la realización de cada una de las actividades planificadas será necesario contar con cada uno de los jefes de las áreas involucradas para que ejerzan las funciones y responsabilidades asignadas a cada uno de éstos.

b. Materiales

Para la aplicación del modelo de gestión del talento humano, es necesario contar con elementos básicos del proceso que permitirá la maximización de los resultados entre estos recursos se tienen: proyector, equipo de oficina, laptop, material didáctico, etc. Para la ejecución de la propuesta se estima un costo de \$50.00 el cual servirá para la adquisición de material didáctico. Y para demás gastos un estimado de \$200.00

c. Económicos

La organización deberá contar con recursos financieros necesarios; para la implementación del modelo que deberán estar considerada como un punto importante del presupuesto ya que servirá para pagar la nómina salarial de los colaboradores que intervienen en la ejecución de la propuesta como también quien impartirá la capacitación se estima una cantidad de \$1000.00 en las que se comprará refrigerio para cada día de la capacitación y del pago salarial mensual y demás prestaciones a las que tienen por ley.

d. Técnicas

Son todas aquellas herramientas administrativas y tecnológicas con las que cuenta o necesita la empresa, que sirven de apoyo y facilitar la ejecución en la administración de las actividades diarias de la institución, tales como: las políticas internas, manuales, equipo audio-visual, entre otros.

4. Presupuesto

PRESUPUESTO PROYECTADO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	MONTO TOTAL
Resma de papel	1	\$ 5.00	\$ 5.00
Cajas de lapiceros	3	\$ 3.00	\$ 9.00
Material Didáctico(copia de trabajo de graduación)	1	\$ 30.00	\$ 30.00
Refrigerio dado por la empresa	32	\$ 2.00	\$ 34.00
Compra de USB	1	\$ 15.00	\$ 15.00
Contratación de capacitador	8	\$ 100.00	\$ 800.00
Personal encargado de cada área de la empresa	8	\$ 100.00	\$ 800.00
Subtotal	-	-	\$ 1,693.00
Gastos e imprevistos 20%			\$ 338.60
TOTAL			\$ 2,031.60

Tabla N°1 Presupuesto proyectado propuesto Elaborado por Grupo de Investigación

5. Cronograma de Implementación de la propuesta

Cronograma de la Implementación de la propuesta																		
ACTIVIDADES	AÑO 2020																RESPONSABLE	
	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO					
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1. Presentación																	Grupo de Investigación y CGTH	
Realizar con el comité y con la gerente de recursos humanos																		
Presentación de la propuesta por medio de diapositivas																		
2. Discusión																	Grupo de Investigación	
Requisitos de los proyectos a partir de la propuesta presentada																		
3. Aprobación																	CGTH	
El gerente general evaluará y aprobará la propuesta																		
4. Difusión																	Gerente General y Gte de RR HH	
Se le dará a conocer al personal de las oficinas centrales																		
Se desarrollará el modelo de gestión de talento humano para el personal de Amate																		
5. Capacitación																	Grupo de Investigación y CGTH	
Dar a conocer el contenido de la propuesta																		
6. Ejecución																	CGTH y Gte de recursos humanos	
El comité de GTH ejecuta la propuesta dando todos los recursos necesarios para la implementación de la misma																		
7. Seguimiento, actualización																		

Tabla N°2 Elaborado por el Grupo Investigación

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS DE TEXTO.

- Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Tercera edición, Mc Graw Hill.
- Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general a la administración, Mc Graw Hill.
- Cuevas Juan Carlos. Objetivos y actividades de la gestión del talento humano. 2011
- Koontz Harol y Weihrich Heinz, Administración en la perspectiva global, 12ª edición, Mc Graw Hill.
- Lusthaus Charles, Anderson Gary, Carden Fred. Evaluación Organizacional. 2002
- Muñoz Campo R., La investigación científica paso a paso, cuarta edición, Talleres Gráficos UCA.
- Vallejo Chávez, Luz M., Gestión del talento humano, Aval ESPOCH (2016)
- Werther, W., Davis, K., y Guzmán, M. (2014). Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano. (Séptima Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Bohlander George, Snell Scott, Sherman Arthur, Administración de Recursos Humanos, Thomson, 2001
- Mercado Salvador H, Administración de pequeñas y medianas empresas, Editorial PAC de CV, 2009

TRABAJOS DE GRADUACIÓN.

- Alvarenga Moreno Mirna Guadalupe; Sistema de administración del talento humano para optimizar el desempeño laboral. Universidad de El Salvador, 2016.

- Jorge Menjívar Karla Yessenia; Sistema de gestión del talento humano que permita mejorar las competencias y el rendimiento del personal. Universidad de El Salvador, 2018.

LEYES.

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente, #38,15-12-1983, El Salvador, D. O 16-12-1983, Tomo #281
- Código de trabajo de El Salvador. Decreto Legislativo N°15, de fecha 30 de junio de 1972
- Ley de ISR, Decreto N° 134, publicado en el D. O N° 242, tomo N° 313, del 21 de diciembre de 1991
- Ley del seguro social, Decreto Ley,# 1263, 31-12-1953, El Salvador, Diario Oficial N°226, Tomo #161
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones,# 927, 20-12-1996, El Salvador, Diario Oficial N° 243, Tomo #333
- Ley del Turismo, Derecho Administrativo, #899,10-12-2005, Diario Oficial 237, Tomo #369

SITIOS WEB.

- https://es.wikipedia.org/wiki/San_Salvador#Historia
- <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6906/2/659.28-M385p-Capitulo%20I.pdf>
- <https://gestiondelohumano.wordpress.com/historia-de-la-gestion-del-talento-humano/>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento
- <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/disen%C3%B3>
- <https://maytesantana.wordpress.com/2012/08/21/concepto-de-diseno-a-partir-de-tres-autores/>
- <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/gestion>
- [real academia española \(rae\)](http://rae.es)

ANEXOS

Amate Travel



ANEXO N° 1

Cuestionario para los empleados

1. ¿Considera que es necesario llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño del personal dentro de la empresa?

Sí No

¿Porque?

2. ¿Cómo llego a trabajar a la empresa?

Con recomendación Sin recomendación

3. ¿Qué tipo de técnicas se utilizó para reclutarle?

Ascenso Recomendaciones Anuncios

4. ¿Según su experiencia considera que la forma en que fue reclutado/a y seleccionado/a es la correcta?

Sí No

¿Por qué?

5. ¿Cuándo ingreso a la empresa recibió algún tipo de inducción?

Sí No

Si su respuesta es No pase a la pregunta 7.

6. Seleccione quien fue el encargado de brindarle la inducción:

Jefe

Encargado

Compañeros

Otro (especifique) _____

7. ¿Están definidas por escrito las actividades de su puesto de trabajo?

Sí No

8. ¿Recibe capacitaciones por parte de la empresa de manera constante?

Sí No

9. ¿Sabe usted si existe en la empresa un manual de descripción de puesto?

Sí No

10. Indique las habilidades que considera importante para realizar las funciones de su puesto de trabajo.

Trabajo en equipo Capacidad analítica

Atención al cliente Uso de equipo tecnológico

Hablar otro idioma Puntualidad

Otro (especifique)

11. ¿Se le brindan los equipos necesarios para realizar sus actividades en su puesto de trabajo?

Sí No

12. ¿Se le hizo saber acerca de los beneficios laborales que tendría una vez iniciada sus labores?

Sí No

Si su respuesta es No pase a la pregunta 14

13. ¿Qué tipos de beneficios son los que se le brindan?

Recompensas monetarias

Días de asueto compensados

Pago de horas extras

Otros (especifique)

14. ¿Cómo es la comunicación entre usted y su jefe inmediato?

Bueno Regular Malo

¿Por qué?

15. ¿Cómo es la comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo?

Bueno

Regular

Malo

¿Por qué?

16. ¿Ha recibido usted algún tipo de reconocimiento que lo motive a mejorar su desempeño en la empresa?

Sí No

Si su respuesta es No, pase a la pregunta 18.

17. ¿Qué tipo de reconocimientos ha recibido de parte de la empresa que lo motive a mejorar su desempeño?

Diploma de reconocimiento

Felicitaciones escritas

Compensaciones monetarias

Vales

Felicitaciones verbales

Bonos

Otro (especifique)

18. ¿Cuáles son las actividades periódicas que realiza?

Conciliación de saldos

Gestionar logística de viaje

Revisión de cheque

Atención al usuario

Registro diario

Campaña publicitaria

Visitas a clientes

Revisar correos

Ornato y aseo

Otros

19. ¿Cuáles son las actividades eventuales que realiza? (ocasiones o intervalos muy irregulares)

Imprimir horario de limpieza

Supervisar a clientes

Revisión de Inventario

Coordinar saldos

Compras

Organizar eventos

Feria de viajes

Otros _____

20. ¿Tiene el puesto otras obligaciones o responsabilidades?

Sí

No

Especifique

Amate Travel



ANEXO N° 2

Entrevista para Jefes De áreas



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA



DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA GARANTIZAR EL DESEMPEÑO ÓPTIMO DE LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA “AMATE TRAVEL S. A DE C.V.” DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

GUÍA DE ENTREVISTA

- I. **OBJETIVO:** Conocer e identificar la situación actual de la empresa “AMATE TRAVEL SA DE CV” en lo referente a como se realiza la gestión del talento humano por parte de los jefes de área.

II. **GENERALIDADES:**

Nombre:

Nombre del puesto de trabajo desempeñado:

Unidad Organizativa:

Nivel académico:

Bachiller

Técnico

Profesional universitario

Otro (especifique)

Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa:

Menos de 1 año

1-3 años

3 o más años

III. **GUÍA DE PREGUNTAS**

A. **GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

1. ¿Cuál es la misión de la empresa?
2. ¿Cuál es la visión de la empresa?
3. ¿Cuáles son los valores que se implementan dentro de la empresa?

B. GENERALIDADES DEL PUESTO DE TRABAJO DESEMPEÑADO

4. ¿Cuáles son las funciones que usted desempeña en su puesto de trabajo?
5. ¿Cuáles son las habilidades necesarias para desempeñar su puesto de trabajo?
6. ¿Cuáles son los puestos de trabajo que están bajo su dependencia?
7. ¿Cuáles son las actividades diarias que realiza?

C. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

8. ¿Qué nivel de importancia se le brinda al talento humano?
9. ¿Con que frecuencia realizan evaluación del desempeño al personal?
10. ¿Cuál es el método que se utiliza actualmente para el reclutamiento y selección del personal?
11. ¿Las funciones del colaborador, están determinadas o son asignadas en el momento de su ejecución?
12. ¿Cómo es la comunicación entre usted y sus colaboradores?
13. ¿Sus colaboradores cuentan con los recursos necesarios para poder desempeñar sus funciones?
14. ¿Cómo evalúa el desempeño de sus colaboradores?
15. ¿Cuenta con estrategias para optimizar el desempeño de sus colaboradores?
16. ¿Considera usted que los empleados están motivados para desempeñar sus actividades en su puesto de trabajo?
17. Según su opinión ¿Qué tipos de reconocimientos debería implementar la empresa para motivar al personal?
18. ¿Existen por escrito manuales; por ejemplo: análisis y descripción de puestos, de organización?
19. ¿Consideran que están actualizados?

20. ¿Considera que un plan de capacitación ayudaría a mejorar las competencias y rendimientos de sus colaboradores?
21. Según su opinión ¿Se considera usted un jefe o un líder? Porque
22. ¿Qué considera usted como jefe le hace falta para desempeñar mejor su trabajo?
23. ¿Usted como jefe se asegura que los empleados cumplan con las políticas de la empresa?
24. Posee usted algún conocimiento de leyes con la cual se rige la empresa en la que labora

Amate Travel



ANEXO N° 3

LISTA DE COTEJO

LISTA DE COTEJO

Se utilizó la técnica de observación directa para complementar información que no se puede obtener mediante la entrevista, esta técnica se realizó a través de visitas y un recorrido en las instalaciones de la empresa AMATE TRAVEL SA DE CV.

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

VARIABLES OBSERVABLES	SI	NO
Tienen a la vista la Visión.		
Tienen a la vista la Misión.		
Tienen a la vista los Valores		
Tiene su estructura jerárquica a la vista.		
Todos los empleados visten ropa adecuada o Uniforme		
Iluminación en las áreas.		

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

VARIABLES OBSERVABLES	SI	NO
Cuenta con equipo informático adecuado para realizar las actividades.		
Cuenta con mobiliario adecuado para poder realizar las actividades.		
Cuenta con áreas de descansos.		
Botiquín de primeros auxilios.		
Ornato y limpieza		

Amate Travel



ANEXO N° 4

Manual de Reclutamiento Y Selección del Personal

MANUAL
DE
RECLUTAMIENTO
Y
SELECCIÓN
DEL PERSONAL

Amate Travel



ÍNDICE

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

A. OBJETIVO GENERAL

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. IMPORTANCIA DEL INSTRUMENTO

2. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL MANUAL

3. INSTRUCCIONES PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL

4. PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN DEL PERSONAL Y CONTRATACIÓN

5. CRITERIOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

I. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

II. PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

III. CONTRATACIÓN

IV. TIPOS DE PRUEBA

INTRODUCCIÓN

En el presente manual de reclutamiento y selección del personal se desarrolla de acuerdo a una propuesta con el propósito de reclutar personal para la empresa AMATE TRAVEL S.A DE C.V en donde deberán cumplir con los estándares y requerimientos establecidos.

Se pretende crear las bases de incorporación y selección al personal, en donde cumpla con un perfil apto y adecuado para cada puesto que se requiera dentro de la empresa, así fortalecer y mejorar la administración del personal como la mejora continua de los procesos. Es por ello que demostrarán la eficiencia y eficacia que puede alcanzar a desarrollar dentro de la empresa, cumpliendo con los objetivos a través de la selección de un puesto determinado dentro de la misma.

Cabe mencionar que una organización es la que está compuesta por dos o más personas, que trabajan para alcanzar una meta o serie de metas en común. A medida que las personas trabajan en conjunto lograrán alcanzar el logro de sus metas propuestas.

Es importante conocer al personal que se pretende contratar dado que si esta no está capacitada y apta para un puesto determinado para la empresa, esto generaría pérdidas en la misma ya sean en los procesos como en la pérdida del tiempo.

Es fundamental que exista una manera rigurosa y eficaz de reunir al mejor personal para que la empresa tenga éxito, logrando sus objetivos y metas propuestos

OBJETIVOS

A. OBJETIVO GENERAL

- Diseñar una herramienta técnica-administrativa que permita mejorar el reclutamiento y selección del personal.

B. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Buscar personal idóneo capaz de desempeñar un puesto específico en la empresa.
- Integrar personal apto y capacitado para cubrir puestos vacantes dentro de la empresa.
- Determinar las habilidades y las capacidades de las personas, que tengan mayor potencial para el desempeño de un puesto determinado dentro de la empresa ya sea de manera individual como grupal.

❖ **Importancia del Instrumento**

Este manual definirá los procesos y pasos que se deben seguir para que el departamento de recursos humanos junto con las demás áreas de la empresa puedan planificar y ejecutar adecuadamente dicho proceso de reclutamiento y selección de personal mediante la aplicación de la técnica e instrumentos que faciliten la incorporación del personal calificado y capacitado para la empresa.

Por medio del cual se busca la transparencia y eficiencia de los procesos de reclutamientos y selección del personal, donde la información sea clara y precisa se tenga visión, aptitud, actitudes como elementos esenciales para la ejecución.

El manual debe estar por escrito que refleje los lineamientos y habilidades enfocados a seleccionar a las personas con capacidades y competencias para un puesto determinado.

❖ **Instrucciones para el uso del manual**

El manual de reclutamiento y selección de personal debe ser conocido y utilizado por todo el personal que labora en el área de recursos humanos como por todos los jefes de áreas que tengan personal a su mando.

Toda la información que contenga este manual debe ser revisada y analizada para ponerla en práctica y debe ser realizada por la persona encargada del departamento de recursos humanos. Y esta persona es la responsable de dar a conocer la información de dicho manual a todas las personas interesadas.

❖ **Instrucciones para la actualización del manual**

Este documento se podrá modificar o actualizar siempre y cuando se requiera por el encargado del departamento de recursos humanos dichos cambios podrá ser por situaciones políticas, económicas, sociales, culturales y tecnológicas que se presenten.

Al ser actualizado este manual se deberá reemplazar las páginas que hayan sufrido los cambios y se debe denotar en un pie de cita de página la modificación hecha.

❖ Procesos de reclutamiento y selección de personal

Proceso de reclutamiento

El proceso tiene como objetivo atraer candidatos potenciales, calificados para ocupar un puesto de trabajo determinado dentro de la empresa. Esta determina las fuentes y los medios necesarios para convocar a candidatos adecuados para la organización.

El encargado de ejecutar el proceso de reclutamiento es el departamento de Recursos Humanos donde los reúne a todos los candidatos que han logrado pasar cumpliendo los requisitos a petición de la vacante.

- La necesidad de cubrir una vacante.
- Solicitar y llenar el formulario que el departamento de recursos humanos proporciona.
- Deberá esperar la respuesta del departamento para dar inicio al proceso de reclutamiento, esta copia debe ser firmada y sellada, ya sea que esté aprobada o rechazada.
- Si la solicitud es aprobada se realizará el reclutamiento ya sea interno o externo.
 - ✓ Reclutamiento interno: es el primer medio que la empresa tomara en cuenta cuando exista una vacante disponible.

Además se tomará en cuenta al personal eventual que tenga la empresa para dar oportunidad a que tengan un contrato permanente dentro de la misma. La persona que desee participar en el proceso de reclutamiento deberá presentar la documentación necesaria y solicitada por el departamento.
 - El departamento deberá notificar y detallar el perfil del puesto que se requiere.
 - Si la persona cumple con los requisitos establecidos deberá adjuntar la documentación solicitada del puesto requerido.
 - Se darán 15 días hábiles para recibir dicha documentación a las personas que apliquen al puesto vacante.
 - Al pasar los días hábiles no se aceptará documentación y serán rechazados.

- ✓ Reclutamiento externo: este se realizará cuando el personal dentro de la empresa que esta eventualmente no cumpla con los requisitos que se requiere en la vacante.
- Hacer uso de los medios de comunicación para hacer llegar la información de la vacante a todo aquel que interese.
- En la convocatoria de la vacante debe especificar los requerimientos que este requiere para dicho puesto.
- El anuncio publicitario de la convocatoria permanecerá en medios de comunicación en un plazo de 10 días, al culminar ese tiempo dejara de ser visto en dichos medios.
- A partir del día de la convocatoria anunciada en los medios de comunicación, se estarán recibiendo los Curriculum de los aspirantes en la recepción de la empresa.
- Después de transcurridos los 10 días hábiles no se recibirá más documentación.
- Cuando se finalice el período de recolección de documentos se hará una revisión y se seleccionará solo los que cumplan con los requisitos y estén completos.
- De los documentos seleccionados se elegirán 5 personas que pasarán a la siguiente fase.

Criterios a seguir en el proceso de reclutamiento del personal

Todas las contrataciones que se requieran, ya sea nueva plaza o vacante disponible dentro de la empresa, deben seguir ciertos criterios los cuales son:

7. Si queda una vacante disponible cualquiera que sea el área en la empresa la persona a cargo debe notificarle al departamento de recursos humanos.
8. Se deberá justificar de forma clara y escriba la necesidad de necesitar nuevo personal en las áreas específicas.
9. La empresa realizará el reclutamiento, en donde permita identificar a candidatos capacitados para llenar la vacante disponible.
10. Las personas interesadas en la vacante deberán presentar la documentación necesaria que pide la empresa.

11. Toda documentación deberá ser analizada por el departamento de recursos humanos.

Criterios a seguir en el proceso de reclutamiento del personal

Todas las contrataciones que se requieran, ya sea nueva plaza o vacante disponible dentro de la empresa, deben seguir ciertos criterios los cuales son:

1. Si queda una vacante disponible cualquiera que sea el área en la empresa la persona a cargo debe notificarle al departamento de recursos humanos.
2. Se deberá justificar de forma clara y escriba la necesidad de necesitar nuevo personal en las áreas específicas.
3. La empresa realizará el reclutamiento, en donde permita identificar a candidatos capacitados para llenar la vacante disponible.
4. Las personas interesadas en la vacante deberán presentar la documentación necesaria que pide la empresa.
5. Toda documentación deberá ser analizada por el departamento de recursos humanos.
6. El perfil del puesto o vacante debe estar establecido en el manual de análisis y descripción de puestos.
7. Solo el jefe que requiera de la vacante puede solicitar o notificar la necesidad de cubrir la plaza en el período determinado.

Proceso de selección

En este proceso es donde se elige al candidato adecuado para desempeñar las funciones y actividades del puesto que se requiere y que por medio de la evaluación de ha determinado que es la persona idónea para el trabajo por sus conocimientos, habilidades, y aptitudes respecto de los demás candidatos.

k. Requisición de personal

Se utilizará un formulario de requisición de personal para llevar un control asimismo estará acompañado del manual de descriptor del puesto como del perfil del candidato.

Para el proceso de reclutamiento es necesario la requisición de personas ya que es el punto de referencia para tal vacante la cual la empresa necesita.

Para que haya un buen proceso de reclutamiento es necesario incorporar o recurrir a medios de reclutamiento interno como externo.

I. Reclutamiento Interno

- v. Cobertura de vacantes entre los empleados actuales
- vi. Promoción de personal
- vii. Evaluados por su desempeño
- viii. Programas de desarrollo de personas

m. Reclutamiento Externo

- vi. Avisos en periódicos y revistas especializadas
- vii. Recomendaciones de los candidatos
- viii. Agencias de reclutamiento
- ix. Ferias de empleos
- x. Consultas de archivos muertos

n. Selección de personal

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar el rendimiento, eficiencia y el desempeño del personal como de la empresa.

En el proceso es necesario llevar un registro formal de los documentos de cada uno de los candidatos para luego evaluar según los puestos en los cuales se requiere ocupar como, por ejemplo:

- ✓ Curriculum Vitae
- ✓ Documentos anexos requeridos

o. Evaluación del Curriculum

Es importante que el área de recursos humanos sea el responsable de revisar, analizar y evaluar al candidato para comprobar la información básica proporcionada para dicho trámite.

p. Convocatoria y Entrevista

Se propone realizar una entrevista y otras evaluaciones que ayuden a elegir al candidato adecuado.

• Entrevista

Será realizada por la persona encargada del área de recursos humanos donde se tratarán los siguientes aspectos:

-  Experiencias laborales
-  Disponibilidad de tiempo
-  Estudios realizados
-  Prestaciones de ley
-  Pretensiones salariales

En la entrevista se le informa al aspirante que debe de realizar una serie de pruebas de conocimientos y habilidades, además de pruebas psicológicas. El encargado de recursos humanos será el responsable de verificar dichas pruebas y decidir si el aspirante al puesto es el indicado según los resultados obtenidos de las pruebas.

Después de las pruebas de conocimientos, habilidades y psicológicas y que estas hayan sido aprobadas, el aspirante deberá realizar una serie de exámenes médicos para la verificación de la adecuación de los puestos, posterior a los exámenes médicos muestren que el aspirante no tiene ninguna dificultad para desempeñar el puesto de trabajo continuará con el proceso de selección es decir la aprobación del candidato.

q. Apertura del expediente seleccionado

Continuando con el proceso después de haber realizado las pruebas de conocimientos y exámenes médicos se le pide al aspirante seleccionado la documentación que respalda toda la información dada los cuales se detallan a continuación:

- ✚ Curriculum vitae (físico)
- ✚ Fotocopia de DUI y NIT ampliado a 150%
- ✚ Fotocopias de títulos o diplomas de estudios realizados
- ✚ Referencias Laborales
- ✚ Referencias Personales
- ✚ Antecedentes Penales
- ✚ Solvencia de la Policía Nacional Civil

r. Verificación de la información

Aquí se verifica que la información presentada en el Curriculum sea respaldada por los documentos anexos proporcionados como por ejemplo la experiencia laboral, estudios realizados, etc.

s. Contratación

En este punto del proceso al momento de la contratación de la persona seleccionada, es necesario tener a la mano el documento correspondiente que ampare todos los lineamientos del trabajador a lo que tiene derechos y a las obligaciones que este tendrá.

Y como último paso, el participante elegido deberá firmar junto con el encargado del departamento de recursos humanos un contrato individual, en los cuales se señalarán los términos del contrato.

Para llevar una formalidad en la contratación se solicitará al participante presentar ciertos documentos:

- ✓ Fotocopia de Documento Único de Identidad (DUI)
- ✓ Fotocopia de Número de Identificación Tributaria (NIT)
- ✓ Recomendaciones
- ✓ Atestados (títulos, diplomas, etc.)
- ✓ Antecedentes penales y solvencia de policía

Se establecerá un período de prueba de 30 días según lo establece el art. 28 del código de trabajo, y se le hará saber al participante.

Si el contrato ya fue firmado antes del período de prueba y no se da por terminado, significa que la persona está contratada por tiempo indefinido dentro de la empresa

t. Período de Prueba

Se propone que el empleado al ingresar a la organización tenga un período de prueba de 30 días antes de dejarlo solo en el puesto.

Tipos de prueba

Prueba psicológica

Esta prueba le servirá a la empresa para determinar el grado de razonamiento que posee una persona al momento de ejercer en el puesto de trabajo, si está apto o sea capaz de actuar y trabajar bajo presión y si es responsable antes las acciones que este pueda realizar.

Prueba de conocimientos

Estas servirán para validar en la práctica si el candidato tiene las habilidades y conocimientos prácticos requeridos para el puesto, como por ejemplo de cultura general, nivel de inglés que posee ya sea intermedio ha avanzado, todo va a depender del puesto para el cual ha sido seleccionado.

Pruebas matemáticas

Es una prueba de razonamiento matemático, donde se evalúan las habilidades cognitivas, los modos de operación y los métodos generales aplicados a la resolución de problemas. Es decir en la elaboración de una conciliación bancaria, en la realización de factura o inventarios, etc.

Pruebas de práctica

Es una prueba que se utiliza para verificar el dominio de una habilidad o destreza y será realizada para los aspirantes que opten en los puestos técnicos ya sea de soporte técnico, diseño, desarrollador u otras que ameriten dicha prueba.

Criterios para el proceso de selección del personal

El departamento de recursos humanos deberá contactar a las personas que cumplen los requisitos de la vacante y posterior a eso determinar la fecha y hora para la entrevista.

Los documentos que se consideraron en el proceso de reclutamiento serán los únicos que se tomarán en cuenta sin excepciones. En la entrevista no debe haber ninguna intervención.

Otros aspectos al realizar al momento de la elección:

- Contactar a las personas seleccionadas para la vacante en un período prudente desde el instante en que se consideró para el puesto
- Fijar día y hora para la entrevista
- La entrevista debe ser individual y formal
- Se considerará en la entrevista aspectos como una expectativa que tiene del puesto y una breve descripción de su vida profesional
- Las entrevistas podrían durar hasta dos días ya que se harán consecutivamente.
- Al finalizar la entrevista se recomienda dejar dos personas que hayan demostrado sus habilidades para el puesto de trabajo, y contactarlos para informarles que continúan en el proceso
- Luego se le hará una evaluación técnica al candidato (esta podría ser escrita o práctica)
- El jefe de área que solicitó personal para la vacante deberá estar presente y elegir su mejor candidato.
- Cuando este elija a la persona quien cumple con sus expectativas deberá notificar al departamento de recursos humanos
- Cuando se conozca al candidato elegido se le deberá contactar para que se presente a la oficina.

NOTA: se le deberá detallar y especificar quien será persona que lo recibirá y la documentación a presentar.

Amate Travel



ANEXO N° 5

Manual de Inducción y Bienvenida

**MANUAL
DE
INDUCCIÓN
Y
BIENVENIDA**

Amate Travel



CONTENIDO

Mensaje de bienvenida

¿Quiénes somos?

Historia

Misión

Visión

Valores

Estructura organizacional

Ubicación

Prestaciones

Vacaciones

Remuneración

Mensaje de bienvenida.

AMATE TRAVEL SA DE CV y todo el personal que en ella labora te da la más cordial bienvenida, es un placer que formes parte de nuestra familia y en la cual te sientas muy a gusto.

Como un nuevo integrante de nuestra familia, nosotros hemos preparado este manual para que puedas conocer la filosofía de la empresa y su entorno. En nuestra empresa eres una persona que cumple un papel importante, por lo que nos alegra contar con tu aporte y conocimientos tanto a nivel profesional y personal, los cuales, buscamos acrecentar.

Usted toma un papel importante para alcanzar las metas de la empresa agradecemos la confianza que ha depositado en nosotros y en este esfuerzo compartido para el logro de nuestros objetivos como equipo. También le ayudara a entender sus derechos y beneficios como empleado.

Gracias por estar con nosotros. Si tienes alguna inquietud no dudes en hacérsela saber porque todos estamos para ayudarnos.

¿Quiénes somos?

Agencia de Viajes Amate Travel es una empresa de consultoría y administración de viajes que brinda una completa respuesta a las necesidades de empresas y ejecutivos para viajes de negocios y eventos corporativos.

Amate Travel



Historia

Amate Travel inició sus operaciones con pocos equipos y personal un uno de abril de 1994 brindando servicios como una agencia de viaje no autorizada para la empresa International Air Transport Association (IATA) dentro del centro comercial El Amate, después de 3 años en 1997 nace como parte de Amate Travel, Avitours una sección dedicada a brindar servicios de paquetes vacacionales de manera grupal o individual al público en general.

Para 1998 Amate Travel formaliza sus operaciones con la debida autorización de IATA bajo el nombre de Amate Travel S. A de C.V., en 2001 se da un cambio en la manera de cómo se hacen los negocios y se cambia el mercado objetivo orientándose a un mercado corporativo, trabajando en alianza con diferentes empresas del país brindándoles servicios exclusivos de viajes para sus empleados.

Para el año 2005 se crea una alianza con L'alianxa Travel Network y Global Star Travel, un año después en 2006 se recibe un reconocimiento por parte de TACA dándole el título de una agencia de viajes Premium reconocimiento el cual da un valor agregado de excelencia a los servicios que la agencia brinda a sus usuarios.

Para 2015 se realiza una ampliación y completa remodelación de las instalaciones de sala de ventas en donde se brindan los servicios al público.

El grupo de Amate Travel está compuesto por divisiones empresas salvadoreñas líderes, dedicadas al desarrollo del turismo Nacional e Internacional, brindando servicios tanto para turistas de negocios como el vacacional.

GRUPO AMATE ha mantenido un excelente historial profesional financiero y de servicio.

El estilo de trabajo, orientado al servicio al cliente, ha permitido obtener reconocimientos por parte de asociados comerciales, que actualmente les han valido para estar ubicados dentro de los primeros lugares de ventas BSP/IATA a nivel Nacional, además de formar parte del consorcio de agencias de viajes Latinoamericanas L'alianxa Travel Network y GlobalStar,

Travel Managment con presencia a nivel mundial y hemos sido nombrados por TACA como agencia Platinum.

Son un grupo de empresas salvadoreñas líderes, dedicadas al desarrollo del turismo de El Salvador, brindando servicios para el turista que realiza su viaje por negocios o por placer.

Grupo Amate ha mantenido un excelente historial profesional en el turismo en El Salvador como agencias de viajes, Operador de Turismo Mayorista y Transportador.

La Compañía cuenta con una excelente relación comercial con Aerolíneas, hoteles, restaurantes y toda clase de proveedores turísticos en el país como en el exterior, lo que garantiza que los clientes puedan tener sus viajes de negocios o de vacaciones, así como sus eventos con éxito.

La empresa ofrece servicios integrados de Turismo para el suministro de Agencia de viajes, Transporte VIP Empresarial, manejo de grupos de incentivo, Organización de eventos, paquetes turísticos hacia el exterior, así como tours dentro de nuestro País.

FILOSOFIA ORGANIZACIONAL

MISION

Brindar a nuestros clientes la mejor experiencia con la seguridad y confianza de nuestros servicios integrados de turismo nacional e internacional, a través de la buena atención de nuestro equipo profesional, eficiente y comprometido, con actitud de servicio bajo principios éticos.

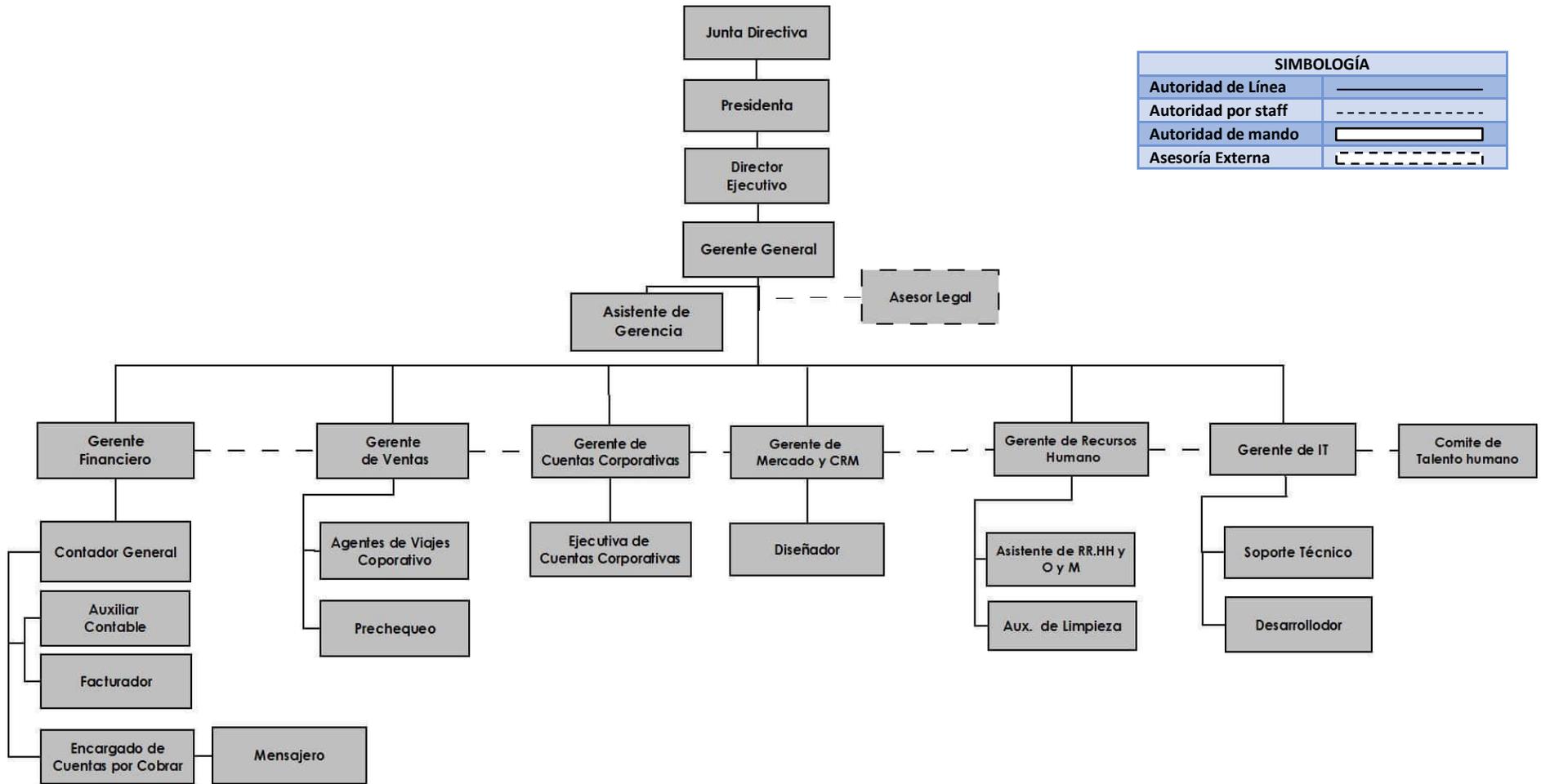
VISION

Se una agencia de viajes líder en el mercado turístico y empresarial en El Salvador y de reconocimiento internacional, destacándose en servicios innovadores de calidad y prestigio.

VALORES

- vii. Compromiso: Brindar todo el esfuerzo necesario para lograr los objetivos propuestos.
- viii. Responsabilidad: Cumplir con todas las obligaciones o compromisos de manera clara y objetiva.
- ix. Lealtad: tener un profundo compromiso con la empresa y los clientes.
- x. Honradez: inspirar confianza en los demás demostrando siempre ser un individuo integro en todos los ambiente.
- xi. Respeto: para el corporativo significa valorara a los demás y considerar su dignidad.
- xii. Proactivo: tener un desempeño dinámico y creativo para cumplir con los objetivos rápidos y efectivos.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTO



Fuente: Organización actual de 2020

Elaborado por el grupo de investigación

UBICACIÓN



Ubicado en: Centro Comercial El Amate

Dirección: Avenida Masferrer Norte 139, San Salvador

Teléfono: (503) 2510-7600 Fax: (503) 2510-7613

Horario: lunes – viernes 8:00 a 18:00 y sábado 8:00 a 16:00

PRESTACIONES

Como trabajador tienes derechos y beneficios al integrarte como colaborador a AMATE

TRAVEL.

- ✓ Seguro Social
- ✓ AFP
- ✓ Indemnizaciones
- ✓ Aguinaldo

VACACIONES

Todo empleado gozará de sus vacaciones anuales en el periodo que la empresa estime conveniente.

REMUNERACIÓN

La forma de pago a los empleados será de forma mensual, al momento que se cumplan los 30 días laborales.

Amate Travel



ANEXO N° 6

Manual de Desarrollo Profesional

MANUAL DE DESARROLLO PROFESIONAL

Amate Travel



CONTENIDO

1. Presentación
2. Actividad de la empresa
3. Justificación
4. Alcance
5. Fines que persigue
6. Objetivos
7. Tipos de capacitación
8. Acciones a desarrollar
9. Recursos
10. Presupuesto y financiamiento
11. Cronograma de capacitación

1. PRESENTACION

En el desarrollo profesional se determina las prioridades que se deben realizar en la empresa AMATE TRAVEL SA DE CV es un proceso aplicado de manera organizada en donde el personal adquiere conocimiento técnicos como teóricos par el trabajo.

El desarrollo profesional es una fase de crecimiento personal de nuevos conocimientos para el personal y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Busca maximizar la eficiencia y obtener la mayor productividad de desarrollo de sus actividades.

2. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

AMATE TRAVEL SA DE CV es una empresa privada que brinda servicios de asesoría en Viajes Corporativo y viajes de Placer.

3. JUSTIFICACIÓN

Para la empresa, el personal es el recurso más importante. En AMATE TRAVEL se dedican a prestar servicios para lo cual es necesario que los empleados mejoren el rendimiento para optimizar los servicios que prestan.

Con la formación o capacitación del personal se busca mejor los conocimientos y competencias para el logro de los objetivos en la empresa a través de sus ideas, de sus proyectos, de sus capacidades y de su trabajo y como se desarrollan la organización.

A medida que se desarrolle el plan de capacitación se debe cumplir con el objetivo que se persigue, manteniendo un ambiente laboral adecuado. Existen diferentes factores claves para el proceso ya sea la comunicación, actitudes, aptitudes, conocimientos y el comportamiento de las personas. En tal sentido se presenta el Plan de Capacitación con la finalidad de mejorar las competencias y el rendimiento del personal.

4. ALCANCE

El plan de capacitación es únicamente aplicado al personal que labora en la empresa AMATE TRAVEL SA DE CV.

5. FINES QUE PERSIGUE

Cuanto mayor sea el grado de formación del personal de la compañía, será alto el grado de rendimiento. El programa de desarrollo profesional contribuye una inversión para tener una efectividad organizacional de parte de los empleados.

- Desarrollar conocimiento y habilidades que mejoren el desempeño del personal.
- Mejorar la comunicación entre jefes y sus subalternos.
- Establecer criterios que permitan identificar las competencias y el rendimiento del personal.
- Reforzar los valores y las políticas de la empresa.
- Mejorar la calidad de los servicios que presta el empleado.
- Optimizar el uso de recursos informáticos.

6. OBJETIVOS

- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas específicas de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo del personal, tanto en sus puestos de trabajo actuales como para otros de superior nivel.
- Proveer conocimientos y habilidades que ayuden al mejoramiento de sus competencias.
- Modificar la actitud y comportamientos de las personas, para crear un clima laboral adecuado.
- Capacitar todo personal administrativo como operativo que se involucre directamente con el cliente

7. TIPOS DE CAPACITACIÓN

Para la empresa AMATE TRAVEL la capacitación es una de las mejores inversiones en el Recurso Humano por lo tanto se desarrollaran las siguientes con el fin de lograr el bienestar del personal.

CAPACITACIÓN INDUCTIVA.

Se desarrollara una serie de actividades donde se les dará a conocer sobre cómo la empresa fue fundada, sus valores, misión, visión, lo cual será presentado mediante videos y diapositivas con el objetivo que conozcan la empresa, además plantear los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el puesto, conocer el área de trabajo y lugares de interés que ayude a familiarizar a los nuevos colaboradores. Esta capacitación se puede desarrollar en el proceso de selección del personal.

CAPACITACIÓN PREVENTIVA.

Con el fin de mantener a la empresa con recursos innovadores se preparara al personal con sesiones para fortalecer los conocimientos de las nuevas metodologías de trabajo o nuevos equipos tecnológicos para enfrentar con éxito la adopción de los cambios.

CAPACITACIÓN CORRECTIVA.

Las fuentes de información que serán consideradas en esta capacitación serán las opiniones de los clientes, informes de auditorías. De esta forma detectar la no conformidad y analizar la causa para generar la acción correctiva y mejorar el desempeño de los empleados.

CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO.

Se identificara las necesidades de capacitación para definir los objetivos y elevar la productividad de los empleados con entrenamientos de liderazgo que sirve para perfeccionar habilidades de gestión de conflictos, administración de metas y tiempo.

8. ACCIONES A DESARROLLAR:

Las capacitaciones estarán respaldadas por un temario, permitiendo a los participantes llevar un seguimiento adecuado de los puntos ya vistos.

- **TEMAS DE CAPACITACIÓN**

- Servicio y atención al cliente.
- Idioma inglés.
- Administración y organización
- Cultura y ambiente laboral
- Relaciones interpersonales
- Mejoramiento del clima laboral
- Incentivos y motivación para el personal
- Uso de Excel avanzado

9. RECURSOS

- **HUMANO**

Son todas las personas involucradas en la capacitación ya sean empleados, facilitadores especializados en el área correspondiente.

- **MATERIALES**

Infraestructura: Las actividades de capacitación se deberán realizar en un ambiente adecuado y el cual será proporcionado por la empresa.

Mobiliario y equipo: El salón donde se realice la capacitación debe de contener mesas, pizarra, plumones, proyectores, ventilación.

Documentos: Material de estudio, encuestas de evaluación, diplomas o certificados de participación.

10. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

El presupuesto se evaluará dependiendo de los temas y personas contratadas, se proyectará cuando la empresa lo desarrolle. La capacitación será financiada por los ingresos propios de la empresa.

Además el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) trabajará junto con la empresa para apoyarle en ciertos temas de desarrollo profesional.

11. CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

Se creará dependiendo del periodo que la empresa estime conveniente realizarlo. La duración de las capacitaciones dependerá del tema a desarrollar y el tiempo que la empresa y capacitador considere necesario.

Amate Travel



ANEXO N° 7

Manual de Análisis y Descripción de Puestos

MANUAL DE
ANÁLISIS
Y
DESCRIPCIÓN
DE
PUESTOS

Amate Travel



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PROPOSITO DEL MANUAL

ALCANCE

RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA

POLITICAS QUE REGIRAN EL MANUAL

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

ACTIVIDADES INVOLUCRADAS EN EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

ESTRUCTURA DEL FORMATO DE DESCRIPCION DE PUESTOS

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESCRIPCION DE PUESTOS

INTRODUCCIÓN

Para el mejoramiento de la gestión del talento humano de la empresa AMATE TRAVEL S.A de C.V, se ha tomado ha bien diseñar la propuesta de un manual de Análisis de Descripción de puestos de trabajo, que servirá de apoyo en las labores que realiza la empresa, por medio del presente manual se puedan establecer las áreas y funciones a desempeñar dentro de la misma.

Un manual de descripción de puestos facilita a una empresa a poder conocer los perfiles que deben de tener cada uno de los empleados, para mejorar el desempeño de cada uno de ellos, ya que se conocen las funciones de los cargos a desempeñar.

PROPÓSITO DEL MANUAL

El presente manual tiene por objeto documentar las funciones y requerimientos de los puestos de trabajo existentes y futuros dentro de la empresa AMATE, es fundamental contar con un manual de descripción de puesto para lograr los objetivos propuestos dentro de la institución.

Además de definir cada una de las responsabilidades de cada puesto, servirá como base para fortalecer los procesos de inducción de personal. Este manual aportara información necesaria para los procesos de selección, contratación, capacitación y evaluación de desempeño.

ALCANCE DEL MANUAL

El manual tiene como alcance permitir la definición de todos los puestos de trabajo existente y futuro en las dependencias de la empresa AMATE, independientemente de la modalidad y fuente de contratación.

RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA

El área de recursos humanos será la encargada de velar por la aplicación del manual y asegurar que el documento se mantenga actualizado, de forma tal que permita a la

organización mantenerse a la vanguardia en el mercado, permitiéndole así ampliar sus servicios con calidad y eficiencia.

POLÍTICAS QUE REGIRAN EL MANUAL

- El manual de descripción de puestos servirá de apoyo a la empresa al momento de asignar las actividades a los trabajadores según el puesto que desempeñan.
- El área administrativa se guiará del Manual de Descripción de puestos al momento de seleccionar personal nuevo dentro de la Empresa.
- El Gerente General en su función de encargado de Recursos Humanos, será quien se encargue de la revisión periódica de los perfiles de puestos contenidos dentro del Manual para su posterior actualización.
- Los perfiles de puestos deben ser elaborados apegándose a la realidad de la empresa.
- Al contratar nuevas personas, la gerencia entregará una copia de las funciones y responsabilidades del puesto para el cual haya sido contratado.
- El Manual de Descripción de puestos además servirá como instrumento para ejercer control sobre el desempeño de las funciones.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

La descripción de puestos consiste en enunciar las tareas y responsabilidades que se desarrollan en un puesto de trabajo; Ya que cada puesto es distinto uno del otro.

Entre los elementos a considerar en la descripción de puestos están:

- Título del puesto
- Fecha de elaboración
- Fecha de revisión
- Identificación del puesto

- Descripción General del puesto
- Descripción Específica del puesto
- Condiciones de trabajo
- Especificación del puesto

Actividades involucradas en el análisis y descripción de puestos.

El análisis de puestos es la revisión comparativa de los requisitos intelectuales que debe tener el empleado para desempeñar exitosamente el puesto. Conociendo cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado, así mismo las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que necesitan tener sus empleados, para administrarlos mejor.

- i. **Requisitos intelectuales:** es indispensable dejar bien claro los requisitos que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del puesto.
- ii. **Responsabilidades y condiciones de trabajo:** se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante acerca del cargo y a las condiciones ambientales del lugar en donde se desarrolla el trabajo, que puede ser desagradable o sujeto a riesgo.
- iii. **Conocimiento:** se considera que la empresa debe establecer los conocimientos adquiridos y desarrollados por el empleado y de la capacidad de competencia que debe poseer, aptitud, actitud, entre otras características a cumplir y ejecutarse en el puesto de trabajo.
- iv. **Aprobación de la gerencia:** el gerente general será el encargado de la aprobación del manual de descripción de puestos y también de la implementación dentro de la empresa, ya que en este momento no se cuenta con todos los manuales requeridos por la misma.
- v. **Fijar Objetivos:** es necesario que se fijen los objetivos en el manual de análisis y descripción de puestos para poder identificar los factores que se tienen que mejorar y destacar.

vi. Programa de acción de análisis y descripción de puestos: permite obtener la información relacionada a un puesto de trabajo, mediante la descripción de funciones y responsabilidades que se requieran.

Personal a cargo de realizar el análisis: los responsables de realizar los análisis serán los jefes de área para que se pueda obtener un mejor resultado. Se propone que la revisión se haga dos veces al año es decir una en junio y la otra a finales de diciembre

ESTRUCTURA DEL FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

 	AMATE TRAVEL S.A de C.V. MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
	FECHA DE APROBACIÓN: PÁGINAS:
Unidad Responsable:	
1. Identificación del Puesto	
Nombre del puesto:	
Unidad a la que pertenece:	
2. Funciones Generales	
3. Funciones Específicas	
4. Nivel Educativo	
5. Experiencia Laboral	

6. Competencias requeridas en el puesto

Competencias personales

Competencias técnicas

7. Datos Adicionales

8. OBSERVACIONES

9. Autorizaciones

Director Ejecutivo

sello

Recurso Humano

Jefe inmediato

 	AMATE TRAVEL S.A de C.V. MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
Unidad Responsable:	FECHA DE APROBACIÓN: PÁGINAS: 1/2 Gerencia General
3. Identificación del Puesto	
Nombre del puesto:	Gerente de Recursos Humanos
Unidad a la que pertenece:	Departamento Recursos Humanos
4. Funciones Generales	
Proporcionar soluciones efectivas a las necesidades de los empleados. Seleccionar y reclutar el personal idóneo que necesite cada puesto vacante.	
3.Funciones Específicas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reclutamiento y selección de personal para la empresa. 2. Planes de carrera y promoción profesional para la empresa. 3. Evaluación de Desempeño para la empresa. 4. Administración de Personal de la empresa. 5. Resolución de problemas para la empresa. 6. Prevención de Riesgos Laborales en la empresa. 7. Tramites de renuncias y despidos a través del Ministerio de Trabajo para la empresa. 8. Administración del proceso de compras y mantenimiento de la empresa. 9. Asistencia a gerencia en lo que indique. 10. Tramites financieros. 11. Proponer actividades de recreación y motivación a empleados para la empresa. 12. Gestión para capacitaciones de gerencias de la empresa. 13. Gestión de papelería y otros insumos de la empresa. 	
4.Nivel Educativo	
Lic. en Administración de Empresas	

5.Experiencia Laboral: mínimo 2 años

- ✓ Reclutamiento y Selección de personal
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Sistemas informáticos
- ✓ Contabilidad

6.Competencias requeridas en el puesto

Competencias personales

- Relaciones interpersonales
- Paciencia
- Creatividad
- Empatía
- Dinamismo
- Atención al cliente

Competencias técnicas

- Dominio de Microsoft Office
- Conocimiento de idioma ingles
- Uso de internet
- Proactivo/a

7.Datos Adicionales

Sueldo Base \$750.00 mensuales
Horario de trabajo 8:30 am a 5:30 pm
Personal a cargo si

8.OBSERVACIONES

El puesto tiene que ser ocupado por una persona con características de liderazgo que le permita dirigir al personal y sea capaz de entender la personalidad de cada empleado con un alto nivel de inteligencia emocional

9.Autorizaciones

_____ sello _____
Director Ejecutivo Recurso Humano Jefe inmediato

 	AMATE TRAVEL S.A de C.V. MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
Unidad Responsable:	FECHA DE APROBACIÓN: PÁGINAS: Gerencia General
1. Identificación del Puesto	
Nombre del puesto:	Organización y Métodos y Asistencia a RR.HH.
Unidad a la que pertenece:	Departamento de Recurso Humano
2. Funciones Generales	
Documentar procesos de GA Apoyar a Encargada de RR.HH. en todas las actividades operativas referente a Recursos Humanos, cotización y programación de compras de insumos para GA.	
3. Funciones Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar organigramas de la empresa • Levantamiento de procesos mediante diagramas y documentos digital • Actualizar y alimentar de información a la Intranet • Actualizar funciones de puestos de trabajo. • Actualizar formatos de formas utilizadas en RR.HH. • Actualización de Base de Datos de Empleados. • Hacer ingreso de datos para nuevos empleados. • Apoyo en actividades de recreación y motivación a empleados • Apoyo en la gestión y llenado de formularios para capacitaciones. • Inducción a nuevo personal en información general de la empresa • Gestión y cotización de papelería y otros insumos de la empresa. 	
4. Nivel Educativo	
Estudiante de cuarto a quinto año o Graduado de Lic. en Administración de Empresas	
5. Experiencia Laboral : mínimo 1 año	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contabilidad ✓ Atención al cliente 	

 	AMATE TRAVEL S.A de C.V. MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
	FECHA DE APROBACIÓN: PÁGINAS:
Unidad Responsable:	Gerencia General
1. Identificación del Puesto	
Nombre del puesto:	Prechequeo
Unidad a la que pertenece:	Gerente de Ventas
2. Funciones Generales	
Garantizar que se efectuó el prechequeo oportuno de los pasajeros	
3. Funciones Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que se efectuó el prechequeo oportuno de los pasajeros. • Someter el reembolso a reintegro todos los boletos parcialmente utilizados o no utilizados. • Validar en el sistema, los boletos no utilizados a través de lo cual se genera un reporte para clientes y boletos a reembolsar para la agencia. • Asistir al viajero para brindar atención médica, cancelación de vuelo y pérdida de equipaje 	
4. Nivel Educativo	
Licenciado en Mercadeo Licenciado en contabilidad	
5. Experiencia Laboral	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mínimo de años de experiencia de dos ✓ Mercadeo ✓ Call center o servicio al cliente ✓ Turismo 	

6. Competencias requeridas en el puesto

Competencias personales

- ✓ Rapidez
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Iniciativa

Competencias técnicas

- ✓ Google Earth.
- ✓ Google y sus aplicaciones.
- ✓ Manejo básico de Xnet.
- ✓ Uso de portales web de aerolíneas.
- ✓ Uso de Map.
- ✓ Uso de Brokers
- ✓ Conocimiento intermedio de inglés

7. Datos Adicionales

Sueldo Base \$400.00 + comisión por ventas de tarjeta de asistencia a viajeros y por recuperación de reembolsos

Horario de trabajo 8:30 am a 5:30 pm

No tiene personal a cargo

Su sueldo será variable

8. OBSERVACIONES

Debe ser una persona que sepa manejar la computadora, Internet, Office, que tenga vocación de servicio al cliente, que sepa hablar inglés a un nivel intermedio, y los horarios establecidos en cuanto a la hora de salida cuando sea necesario se cambiara en temporadas altas.

9. Autorizaciones

Director Ejecutivo

sello

Recurso Humano

Jefe inmediato

 	AMATE TRAVEL S.A de C.V. MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
Unidad Responsable:	FECHA DE APROBACIÓN: PÁGINAS:
1. Identificación del Puesto	
Nombre del puesto:	Encargada de Limpieza
Unidad a la que pertenece:	Gerencia de Recurso Humano
2. Funciones Generales	
Realizar varias tareas de limpieza para garantizar la higiene de las oficinas. Estas tareas incluyen, pero no se limitan a: trapear, barrer, quitar el polvo. Entre los lugares que se espera que el empleado limpie podemos mencionar: baños, pasillos, pisos, oficinas, escritorios, ventanas, paredes, cocina.	
3. Funciones Específicas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Barrer y trapear los pisos de los locales 2-1 al 2-4 y local 1-1 Mover muebles. 2. Se requiere que haga limpieza de escritorios cuidadosamente a diario. 3. Quitar el polvo de muebles, sillas, y stand de papelerías cada 15 días. 4. Vaciar y botar los botes de basura al inicio del día a las 11 y 3:30 p.m. 5. Limpieza diaria de baños. 6. Limpiar puerta de vidrio ventas 1 vez cada semana. 7. Limpieza de área de cocina diaria. 8. Limpieza diaria de oficina de gerencia. 9. Limpieza de área de comida antes y después de las comidas, alternándose con la otra persona de limpieza. 10. Limpieza y orden de bodegas cada 20 días. 11. Elaboración de Café y atención al personal de las empresas asignadas diaria. 	
4. Nivel Educativo	
Bachillerato General	

5.Experiencia Laboral

Experiencia menor a un año

6.Competencias requeridas en el puesto

Competencias personales

- ✓ Buena presentación personal
- ✓ Honradez
- ✓ Disciplina
- ✓ Puntualidad
- ✓ Capacidad
- ✓ Discreción
- ✓ Proactivo

Competencias técnicas

- ✓ Manejo de equipos y maquinaria de limpieza
- ✓ Uso de productos y desinfectantes
- ✓ Técnicas de limpieza, ordenamiento y aseo aplicables a las instalaciones
- ✓ Comunicarse claramente de manera verbal
- ✓ Cálculos de operaciones aritméticas

7.Datos Adicionales

Sueldo Base \$310.00 mensuales
Horario de trabajo 7:00 am a 4:00 pm
No tendrá personal a cargo

8.OBSERVACIONES

- ✓ Una persona con capacidad de Análisis e Iniciativa.
- ✓ Responsable y buena presentación.
- ✓ Disciplinado y Puntual

9.Autorizaciones

Director Ejecutivo

sello

Recurso Humano

Jefe inmediato



AMATE TRAVEL S.A de C.V.
MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

FECHA DE APROBACIÓN: **PÁGINAS:**

Unidad Responsable:

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto:

Auxiliar Contable

Unidad a la que pertenece:

Administración

2. Funciones Generales

Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución.

Realizar actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia, digitar y registrar las transacciones contables de las operaciones de la compañía y verificar su adecuada contabilización

3. Funciones Específicas

1. Elaboración de cheques.
2. Contabilización de cheques.
3. Conciliaciones bancarias y cuentas específicas.
4. Conciliaciones de boletos aéreos.
5. Revisión de comisiones de los agentes de viajes.
6. Revisión de partidas de ingresos y remesas.
7. Elaboración de recibos de planillas.
8. Provisiones de gastos y costos.
9. Ingreso de partidas BSP.
10. Elaboración de comprobantes de liquidación.
11. Impresión y archivo de partidas de diario, cheques, planillas, BSP, ventas, ingresos y remesas.
12. Contabilizar diario

4. Nivel Educativo

Estudiante Universitario de Contaduría Pública
Estudiante universitario de Administración de Empresas



AMATE TRAVEL S.A de C.V.
MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

FECHA DE APROBACIÓN: **PÁGINAS:**

Unidad Responsable:

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto:

Agentes de viajes Corporativo

Unidad a la que pertenece:

Ventas y servicio al cliente

2. Funciones Generales

Prestar servicio de asesoramiento profesional y apoyo a solicitudes de clientes de la Agencia de viajes a través de la Web y llamadas a la PBX en cuanto a boletería aérea, terrestre y paquetes turísticos (hoteles, carros, boletos)

3. Funciones Específicas

1. Atender todas las solicitudes de los clientes Corporativos y lograr el cierre de estas, gestionar la pronta respuesta de cada solicitud sin importar si estas dependa de otros departamentos. Tiempo de respuesta: 2 horas máx.
2. Reservación, emisión y Venta de boletos aéreos, reserva de hoteles, automóviles, paquetes y traslados internacionales.
3. Elaborar reportes mensuales de boletos no utilizados, venta diaria.
4. Realizar facturación de servicios vendidos.

4. Nivel Educativo

Licenciado en Mercadeo

5. Experiencia Laboral

Mayor de 2 años de experiencias
En áreas de mercadeo, Call center o servicio al cliente y en turismo

6. Competencias requeridas en el puesto

Competencias personales

- ✓ Ordenado/a
- ✓ Proactivo/a
- ✓ Excelente actitud al servicio
- ✓ Ser organizado/a
- ✓ Amabilidad
- ✓ Paciencia

Competencias técnicas

- ✓ Google Earth
- ✓ Google y sus aplicaciones
- ✓ Sistema de reservación Amadeuss
- ✓ Manejo Medio de MS Office
- ✓ Conocimiento intermedio de inglés

7. Datos Adicionales

Sueldo Base \$400.00 + comisión
Sueldo variable si, según ventas en base a plan de comisiones
Horario de trabajo 8.30 am a 5:30 pm
No tendrá personal a cargo

8. OBSERVACIONES

Debe ser una persona que sepa manejar la computadora, Internet, Office, que tenga vocación de servicio al cliente, que sepa hablar inglés a un nivel intermedio, y los horarios establecidos en cuanto a la hora de salida cuando sea necesario se cambiara en temporadas altas.

9. Autorizaciones

Director Ejecutivo

sello

Recurso Humano

Jefe inmediato

Unidad Responsable:

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto:

Ejecutiva de Cuentas Corporativas

Unidad a la que pertenece:

Ventas Corporativas

2. Funciones Generales

- Captar nuevos clientes de acuerdo a los objetivos y metas establecidas. Establecer una comunicación eficiente con nuestros clientes actuales, con el fin de lograr su máxima satisfacción y fidelidad hacia la empresa.
- Así como generar un crecimiento en ventas de los servicios contemplados en nuestra oferta dentro de los clientes actuales, según objetivos y metas establecidas del departamento de ventas.
- Contar con alto grado de profesionalismo para tratar con personas de cargos medios y altos y alta confidencialidad a información de la empresa, del cliente como de GRUPO AMATE.

3. Funciones Específicas

1. Conocer globalmente las cuotas asignadas por la gerencia de ventas a su departamento para enfocarse y lograr en conjunto los objetivos.
2. Llevar a cabo revisiones constantes del consumo de clientes actuales, para detectar e identificar acciones que puedan revertir o mejorar los resultados con respecto a la relación con el cliente.
3. Investigar y detectar las oportunidades y amenazas de la competencia que puedan afectar a la compañía y crear propuestas y nichos de mercado, nuevos productos y tácticas de mercadeo y prestar a la gerencia para su evaluación y posterior autorización.
4. Conocer al detalle todos los productos y servicios relacionados al mercado corporativo y cualquier otro potencial de nicho de mercado.
5. Planear agenda de trabajo semanal y preparar el material promocional para las visitas programadas con el fin de generar nuevos clientes y cumplir con los objetivos planteados.
6. Realizar presentaciones magistrales de productos y servicios a clientes potenciales.
7. Realizar capacitaciones con las solicitantes de la empresa.
8. Realizar, analizar y proponer acciones correctivas en relación con las encuestas de satisfacción al cliente.

9. Distribuir material promocional a los clientes potenciales.
10. Coordinación de eventos informativos para clientes potenciales y actuales a realizar la agencia en conjunto con la aerolínea y otros proveedores del rubro.
11. Coordinar y visitar conjuntamente con el ejecutivo de la aerolínea a clientes potenciales.
12. Coordinar y participar en la atención de eventos de la agencia en representación de la agencia.
13. Atender llamadas y consultas relacionadas a acuerdos corporativos por parte del cliente interno y externo.
14. Mantener buenas relaciones y contacto permanente con todo el personal de la agencia de la agencia para discutir y evaluar propuestas de tácticas proactivas así como corregir acciones implementadas que están provocando rechazo de los clientes.
15. Elaborar reportes que sean solicitados por la alta administración,
16. Promoción y divulgación de todos los servicios de GRUPO AMATE, con previa coordinación con el jefe del departamento.
17. Identificación, elaboración de propuesta de carteles de licitación
18. Ingreso a base de datos para mailing CRM.
19. Adquirir contactos de cuentas prospectos que toman la decisión de comprar servicios de viaje.
20. Revisión diaria de periódicos para potenciales
21. Archivo de documentos cuenta en folder correspondiente a CRM y físico.

4.Nivel Educativo

Estudiante Universitario o Graduado de carreras afines en el área Comercial.
Años de experiencia: 2 años o más en puestos similares.

5.Experiencia Laboral

Mínimo en tiempo de experiencia de 2 años
En áreas de Mercadeo, Call center o servicio al cliente, Turismo

6.Competencias requeridas en el puesto

Competencias personales

- Proactividad
- Orientación al cliente y resultados
- Desarrollo de relaciones
- Capacidad de planificación y organización personal

Competencias técnicas

- Experiencia en ventas de servicios a cuentas corporativas
- Crear cartera de clientes corporativos grandes y medianas empresas
- Buenas relaciones interpersonales y servicio al cliente
- Ingles avanzado
- Conocimientos básicos de contabilidad
- Conocimiento Contratación administrativa
- Conocimiento en procesos de Certificación ISO (preferiblemente)
- Google Earth
- Google y sus aplicaciones
- Sistema de reservación Amadeuss
- Manejo Medio de MS Office

7.Datos Adicionales

Sueldo Base \$600.00 + comisión

Horario de trabajo 8.30 a.m.- 5.30 pm y sábados de 8:30 a.m. a 12:30 p.m.

No tendrá personal a cargo

Tendrá sueldo variable según corresponda

8.OBSERVACIONES

Debe ser una persona que sepa manejar la computadora, Internet, Office, que tenga vocación de servicio al cliente, que sepa hablar inglés a un nivel intermedio, y los horarios establecidos en cuanto a la hora de salida cuando sea necesario se cambiara en temporadas altas.

9.Autorizaciones

Director Ejecutivo

sello

Recurso Humano

Jefe inmediato

 	AMATE TRAVEL S.A de C.V. MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
Unidad Responsable:	FECHA DE APROBACIÓN: PÁGINAS:
1. Identificación del Puesto	
Nombre del puesto:	Asistente de Gerencia
Unidad a la que pertenece:	Dirección y Ventas
2. Funciones Generales	
Responsable de las actividades administrativas en el departamento de Ventas para brindar el apoyo necesario a la Directora General, Gerente de Ventas, Mercadeo, Ejecutivas Corporativas a fin de propiciar que las acciones, funciones y responsabilidades se le faciliten.	
3. Funciones Específicas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar la agenda del Director General, Gerente de Ventas y Gerencia de cuentas. 2. Negociar con proveedores para obtener mejores ofertas y precios para las solicitudes requeridas de compra del área. 3. Integración de servicios para la elaboración de eventos con clientes. 4. Llevar el control de la Agenda de eventos. 5. Elaborar las solicitudes de compras, viáticos y pagos diversos. 6. Mantener Excelente relación con proveedores, clientes actualizando en el CRM la información. 7. Apoyar al departamento de ventas en todo lo que se requiera y realiza una labor de trabajo en equipo con sus compañeros. 8. Realizar llamadas y buscar contactos solicitados por la Dirección y Gerencias de ventas. 9. Realizar reportes, cartas premios y cartas de solicitud de tkt para gerencia 10. Control de reportes de pagos de comisiones a los agentes de reservas de hoteles 11. Control de reporte de boletos exentos 12. Agendar y coordinar toda reunión que solicite el director o gerente financiero 13. Pago de diezmo a junta directiva 14. Control de existencia de porta documentos 15. Control de papelería del departamento 16. Cotización de insumos para la empresa 17. Apoyo en solicitudes personales a directos y gerente financiero 18. Copias y escaneo de documentos solicitados 19. Confirmación de reuniones o citas de gerencias 	

4.Nivel Educativo

Estudiante universitario a nivel de 3er año

5.Experiencia Laboral

Mínimo a 1 año

En áreas de Turismo, Mercadeo y Ventas

1 o 2 años en puestos de Administración de Recursos humanos.

6.Competencias requeridas en el puesto

Competencias personales

- Autocontrol
- Liderazgo
- Ética
- Desarrollo del equipo de trabajo
- Capacidad analítica
- Capacidad numérica

Competencias técnicas

- Capacidad para elaboración de informes
- Compromiso
- Capacidad de planificación y organización
- Capacidad para aprender
- Innovación
- Dinamismo
- Capacidad de mantener bases de datos diversos
- Uso de Microsoft Office, internet, mapas, Google
- Conocimientos gerenciales
- Conocimientos en venta
- Conocimientos del idioma inglés intermedio
- Conocimiento del idioma portugués o italiano intermedio

7.Datos Adicionales

Sueldo Base \$500.00 mensuales

Horario de trabajo 8:30 am a 5:30 pm

No tendrá personal a cargo

8.OBSERVACIONES

- ✓ Una persona con capacidad de Análisis e Iniciativa.
- ✓ Responsable y buena presentación.
- ✓ Disciplinado y Puntual

9.Autorizaciones

Director Ejecutivo

sello

Recurso Humano

Jefe inmediato

Amate Travel



**AMATE TRAVEL S.A de C.V.
MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

FECHA DE APROBACIÓN:

PÁGINAS:

Unidad Responsable:

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto:

Facturador

Unidad a la que pertenece:

Administración

2. Funciones Generales

Facturación de todos los servicios de las empresas del grupo y de sus ingresos.

3. Funciones Específicas

1. Facturar.
2. Elaborar reporte de cajas.
3. Realizar remesas Bancarias.
4. Elaboración semanal de reporte BSP.
5. Control de papelería de Facturación.
6. Envío de documentación Aerolíneas (tarjeta de Crédito).
7. Elaborar reporte de Caja diario del día anterior.
8. Manejo de Caja chica.

4. Nivel Educativo

Estudiante Universitario

5. Experiencia Laboral

Mayor de 1 año
En áreas de contabilidad, administración de empresas

6. Competencias requeridas en el puesto

Competencias personales

- Trabajo en equipo
- Trabajo bajo presión
- Empatía
- Orden
- Habilidad numérica
- Creatividad
- Honradez
- Confiabilidad

Competencias técnicas

- Habilidad numérica
- Programas de facturación y organización
- Conocimiento de idioma inglés básico
- Manejo de computadora
- Manejo de contómetro

7. Datos Adicionales

Sueldo Base \$500.00 mensuales
Horario de trabajo 8:30 am a 5:30 pm
No tendrá personal a cargo

8. OBSERVACIONES

La persona que ocupe este puesto debe ser responsable, honrada y debe generar confianza, ya que se maneja información confidencial, dinero, y papeles legales. Deberá poseer habilidad numérica y manejo de paquete de Word y Excel.

9. Autorizaciones

Director Ejecutivo

sello

Recurso Humano

Jefe inmediato

 	AMATE TRAVEL S.A de C.V. MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
Unidad Responsable:	FECHA DE APROBACIÓN: PÁGINAS:
1. Identificación del Puesto	
Nombre del puesto:	Gerente de Mercadeo y CRM
Unidad a la que pertenece:	Ventas y servicio al cliente
2. Funciones Generales	
Vacacionales y la satisfacción del Cliente (Vacacional y Corporativo), buscando fidelizar a los clientes a través de las diferentes estrategias empresariales.	
3. Funciones Específicas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar actividades de vinculación con Clientes orientadas a incrementar las ventas de los servicios de GA por los medios digitales. Creando estrategias comunicación dirigidas a cada grupo de interés según clasificación. 2. Tareas relativas al Marketing relacional. Manejo de los sitios web, redes sociales y responsable de las solicitudes que llegan por esos canales. 3. Apoyo y Coordinación de eventos con los clientes. 4. Coordinación de encuestas de satisfacción y elaboración de reportes. Junto con la asistente de Ventas. 5. Administrar la BD de clientes, comunicación con cliente, realizar la gestión, actualización y análisis de la base de datos. 6. Potenciar acciones y beneficios destinados a la fidelización de los clientes. 7. Generar nuevas oportunidades a través de estrategias de venta en mercados meta. 8. Dar seguimiento a todas las solicitudes que entran por los medios digitales. 9. Dar seguimiento a ventas clientes VIP 10. Promoción de servicios 11. Activaciones 12. Elaboración de presupuesto 	

4.Nivel Educativo

Licenciatura Universitaria

5.Experiencia Laboral

Mínimo de 2 años
En áreas de Mercadeo, Call center, Turismo

6.Competencias requeridas en el puesto

Competencias personales

- Debe tener una excelente actitud de servicio
- Ser paciente
- Tolerante
- Proactivo
- Saber tomar decisiones
- Resolución de conflictos
- Servicio al cliente
- Dinamismo
- Creatividad

Competencias técnicas

- Atención al cliente
- Google Earth
- Google y sus aplicaciones
- Chat, blog, email marketing, skype, etc.
- Redes sociales de viajes: Trip Advisor, viajero.com, etc.
- Redes Sociales: facebook, twitter, sonico, flicker, etc.
- Manejo Medio de MS Office y otras Suites para oficina de Linux
- Manejo de Xnet y herramientas de Reservación de hoteles
- Conocimiento de idioma inglés
- Conocimiento de las normativas y políticas de servicio al cliente

7.Datos Adicionales

Sueldo Base \$850.00 mensuales
Horario de trabajo 8:00 am a 5:30pm
No tendrá personal a cargo

8.OBSERVACIONES

Debe ser una persona de alta confianza que cuente con un perfil comercial, orientado al Cliente, con experiencia e interés en el establecimiento de relaciones interpersonales, con orientación al resultado y la calidad en la comunicación.

Deberá llevar tablero de control de actividades que le permita medir el impacto de su resultado.

9.Autorizaciones

_____ sello _____
Director Ejecutivo Recurso Humano Jefe inmediato

FECHA DE APROBACIÓN: **PÁGINAS:**

Unidad Responsable:

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto:

Contador General

Unidad a la que pertenece:

Administración

2. Funciones Generales

- Análisis de ingresos y egresos
- Análisis financieros
- Gestión de la liquidez en la empresa
- Elaboración de informes para auditoria externa
- Control de los diferentes registros contables

3. Funciones Específicas

1. Archivar boletería AT
2. Control tributario de libro de compras y archivar CCF originales por compras de AT.
3. Archivo de facturación correlativa fiscal y contable en at(facturas, CCF, CEXT, FEXT)
4. Elaboración de cuadro mensual de retenciones y liquidaciones
5. Archivo de documentación clientes y bancos
6. Hale de partidas y revisión de ingresos y remesas
7. Manejo y control de caja chica
8. Recibir y revisar documentación de ruta programada para retiro de quedan y pago realizados por clientes.
9. Elaboración de estados financieros
10. Revisión de informes de colaboradores
11. Elaboración de declaraciones tributarias
12. Elaboración de declaraciones mercantiles y municipales
13. Revisión de cortes de caja
14. Elaboración de partidas
15. Revisión de la disponibilidad bancaria
16. Aprobación de cheques
17. Elaboración de cheques.

18. Contabilización de cheques.
19. Conciliaciones bancarias y cuentas específicas.
20. Conciliaciones de boletos aéreos.
21. Revisión de comisiones de los agentes de viajes.
22. Revisión de partidas de ingresos y remesas.
23. Elaboración de recibos de planillas.
24. Provisiones de gastos y costos.
25. Ingreso de partidas BSP.
26. Elaboración y envío de reportes de estadísticas de ventas a L'alianxa
27. Elaboración de comprobantes de liquidación

4.Nivel Educativo

Licenciatura en Contabilidad Pública

5.Experiencia Laboral

4-6 años en puestos similares de contador general
Experiencia en la aplicación de NIIF para pymes
Experiencia en auditoría financiera

6.Competencias requeridas en el puesto

Competencias personales

- Relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo
- Dinamismo
- Habilidad numérica
- Creatividad
- Resolución de problemas
- Honradez

Competencias técnicas

- Liderazgo
- Pensamiento estratégico
- Orientación a los resultados
- Adaptabilidad al cambio
- Integridad
- Habilidad analítica
- Conocimientos contables
- Interpretación de estados financieros
- Manejo de Microsoft Office y Excel.

- Manejo de Sistema de Contabilidad.
- Manejo de contometro

7.Datos Adicionales

Sueldo Base \$800.00 mensuales
Horario de trabajo 8:30 am a 5:30 pm

8.OBSERVACIONES

El puesto debe ser ocupado por una persona íntegra que este solvente de antecedentes penales y con la capacidad necesaria para desempeñar el puesto. Que tenga conocimiento de ley en el área contable.

9.Autorizaciones

Director Ejecutivo

sello

Recurso Humano

Jefe inmediato



**AMATE TRAVEL S.A de C.V.
MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

FECHA DE APROBACIÓN:

PÁGINAS:

Unidad Responsable:

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto:

Mensajero

Unidad a la que pertenece:

Recursos Humanos

2. Funciones Generales

Elaborar la ruta a seguir antes de salir de forma que se ahorre tiempo, debe tomar en cuenta la prioridad de los documentos o tramites a entregar.
Atender asuntos imprevistos por parte de la gerencia.

3. Funciones Específicas

1. Elaborar una bitácora de ruta y trámites a entregar de forma ordenada para tener un respaldo de su trabajo.
2. Entregar los comprobantes y copias de trámites de forma ordenada de manera que pueda realizar una revisión diaria.
3. Ordenar el área de trabajo para mantener el orden dentro de las instalaciones.
4. Llevar un control en el sistema de los documentos entregados

4. Nivel Educativo

Bachillerato General

5. Experiencia Laboral

Experiencia de 2 a 4 años

6. Competencias requeridas en el puesto

Competencias personales

- Amabilidad
- Responsable
- Discreción
- Tolerancia
- Prudencia

Competencias técnicas

- Conocimientos en trámites de cobro.
- Conocimientos de rutas principales y alternas dentro de la zona que se le asigne.
- Manejo de motocicleta
- Uso de aplicaciones de ubicación

7. Datos Adicionales

Sueldo Base \$310.00 mensuales

Horario de trabajo 8:30 am a 5.30 pm

8. OBSERVACIONES

La persona que debe ocupar este puesto tiene que poseer conocimientos de manejo, tramites dentro de la empresa de manera general, debe ser puntual y honesto.

9. Autorizaciones

Director Ejecutivo

sello

Recurso Humano

Jefe inmediato



**AMATE TRAVEL S.A de C.V.
MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

FECHA DE APROBACIÓN: **PÁGINAS:**

Unidad Responsable:

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto:

Soporte Técnico

Unidad a la que pertenece:

Encargado de IT

2. Funciones Generales

Estos profesionales se dedican a **hacer funcionar los equipos informáticos de tu empresa** y los de otros clientes que también firman un contrato con su compañía.
Su función principal es la de **instalar, probar, mantener y actualizar los equipos de sus clientes**, hablando tanto de software como de hardware

3. Funciones Específicas

1. Ofrecer asesoramiento
2. Mantener y revisar periódicamente
3. Conocen todos los fallos de funcionamiento de software y hardware
4. Instalaciones de cámaras de seguridad
5. Administrar y mantener la empresa operando tecnológicamente
6. Mantenimiento a PC y redes informáticas
7. Asistir a usuarios que tienen problemas a utilizar un producto o servicio informático
8. Instalaciones de software
9. Asistir en el diagnóstico, mantenimiento y reparaciones menores de los equipos y sistemas de cómputo
10. Monitoreo de red y cámaras

4. Nivel Educativo

Ingeniero en sistemas
Técnico en informática
Técnico en software de aplicación y sistemas

5. Experiencia Laboral

Mayor a 2 años

En áreas de informática, hardware, soporte y mantenimiento de computadoras e instalaciones de office.

6. Competencias requeridas en el puesto

Competencias personales

- Proactivo
- Emprendedor
- Visionario
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Trabajo bajo presión
- Capacidad de comunicación

Competencias técnicas

- Soporte Hardware y Software
- Manejo de Office
- Soporte en PC
- Soporte técnico en sitio y remoto
- Instalación de cámaras

7. Datos Adicionales

Sueldo Base \$450.00 mensuales

Horario de trabajo 8:30 am a 5:30 pm

No tendrá personal a cargo

8. OBSERVACIONES

La persona adecuada para este puesto debe saber y manejar muy bien sobre instalaciones y mantenimientos de hardware y software y demás herramientas afines al área

9. Autorizaciones

Director Ejecutivo

sello

Recurso Humano

Jefe inmediato

FECHA DE APROBACIÓN: **PÁGINAS:**

Unidad Responsable:

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto:

Desarrollador

Unidad a la que pertenece:

Encargado de IT

2. Funciones Generales

- Desarrollar e implementar nuevos programas de software
- Mantener y mejorar el rendimiento del software existente
- Comunicarse clara y regularmente con la dirección y los colegas de soporte técnico
- Diseño y actualización de base de datos de software
- Probar y mantener los productos de software para asegurar una fuerte funcionalidad y optimización
- Recomendar mejoras a los programas de software existentes según sea necesario
- Reportes a clientes corporativos
- Validación de datos
- Presentación directo a clientes
- Dashboard de gerencia

3. Funciones Específicas

1. Desarrollo y administración de aplicaciones (web sites, web services, etc.) con bases de datos.
2. Análisis, diseño, programación y desarrollo de soluciones de software (basadas en PHP).
3. Controlar modificaciones y/o mejoras de software desarrollado
4. Planificación, basado en PHP-desarrollo y mantenimiento de misión crítica.
5. Armado físico de componentes de PC (servidores).
6. Estudio y aplicación de nuevas tecnologías en nuestros procesos.

4. Nivel Educativo

Ingeniería en sistemas, industrial, licenciatura en informática, programación

 	AMATE TRAVEL S.A de C.V. MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
Unidad Responsable:	FECHA DE APROBACIÓN: PÁGINAS:
1. Identificación del Puesto	
Nombre del puesto:	Diseñador
Unidad a la que pertenece:	Encargado de Mercado y CRM
2. Funciones Generales	
<p>Crear conceptos visuales que comunican ideas, mensajes o elementos que identifican a una marca o producto.</p> <p>A través del diseño gráfico es posible inspirar al público, informarle algo o captar su atención, por lo que existe una estrecha relación entre esta disciplina y la publicidad, el mercadeo, la animación, la fotografía y otras artes visuales.</p>	
3. Funciones Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dibuja ilustraciones a tinta, óleo y otras técnicas plásticas. ➤ Revisa y resguarda la documentación referente a los diseños y artículos de la Institución. ➤ Revisa y corrige el material diseñado. ➤ Suministra información técnica a los usuarios, en cuanto al diseño para publicaciones. ➤ Atiende y coordina con los autores de los textos, el diseño gráfico de las publicaciones. ➤ Diseños de artes para redes sociales ➤ Diseños en presentaciones en power point ➤ Artes audiovisuales ➤ Campañas/ publicidad ➤ Videos 	
4. Nivel Educativo	
Técnico Superior en Diseño Gráfico	
5. Experiencia Laboral	
Mínimo 3 años de experiencia En áreas de diseño gráfico,	

6. Competencias requeridas en el puesto

Competencias personales

- Facilidad de expresión
- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Proactivo
- Creatividad
- Innovación

Competencias técnicas

- Artes graficas
- Técnicas de publicidad
- Artes
- Grabado
- Ingles intermedio
- Comprender y captar con exactitud los requerimientos de los usuarios.
- Diseño
- Conocimiento del Mercado
- Dominio de herramientas tecnológicas
- Diseño de logotipos

7. Datos Adicionales

Sueldo Base \$500.00 mensuales
Horario de trabajo 8.30 am a 5:30 pm
No tendrá personal a cargo

8. OBSERVACIONES

El conocimiento de lenguajes de programación, herramientas gráficas y otras tecnologías es esencial para poder realizar esta función, así como lo es actualizar dichos conocimientos a medida que emergen nuevas tendencias en este campo.

9. Autorizaciones

_____ sello _____
Director Ejecutivo Recurso Humano Jefe inmediato



AMATE TRAVEL S.A de C.V.
MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

FECHA DE APROBACIÓN: **PÁGINAS:**

Unidad Responsable:

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto:

Gerencia de Cuentas Corporativas

Unidad a la que pertenece:

Gerente Financiero

2. Funciones Generales

- Captar nuevos clientes de acuerdo a los objetivos y metas establecidas. Establecer una comunicación eficiente con nuestros clientes actuales, con el fin de lograr su máxima satisfacción y fidelidad hacia la empresa.
- Así como generar un crecimiento en ventas de los servicios contemplados en nuestra oferta dentro de los clientes actuales, según objetivos y metas establecidas del departamento de ventas.
- Contar con alto grado de profesionalismo para tratar con personas de cargos medios y altos y alta confidencialidad a información de la empresa, del cliente como de GRUPO AMATE.

3. Funciones Específicas

- Detectar oportunidades de negocios
- Asignar carteras ejecutivas a cuentas corporativas
- Velar por el crecimiento de carteras
- Visitas a clientes nuevos y actuales
- Seguimientos de solicitudes de clientes
- Trámites de créditos a nuevos clientes
- Negociación con proveedores
- Planear agenda de trabajo semanal y preparar el material promocional para las visitas programadas con el fin de generar nuevos clientes y cumplir con los objetivos planteados.
- Realizar presentaciones magistrales de productos y servicios a clientes potenciales.
- Realizar capacitaciones con las solicitantes de la empresa.

- Realizar, analizar y proponer acciones correctivas en relación con las encuestas de satisfacción al cliente.

4.Nivel Educativo

Licenciatura en Mercadeo

5.Experiencia Laboral

Mínimo 3 años de experiencia
En áreas de ventas, Mercadeo, Relaciones Públicas, Turismo

6.Competencias requeridas en el puesto

Competencias personales

- Facilidad de expresión
- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Proactivo
- Comunicación
- Liderazgo
- Servicio al cliente

Competencias técnicas

- Manejar herramientas de control
- Experiencias en ventas corporativas
- Facilidad de expresión con clientes corporativos
- Experiencia en ventas de servicios a cuentas corporativas
- Crear cartera de clientes corporativos grandes y medianas empresas
- Buenas relaciones interpersonales y servicio al cliente
- Ingles avanzado
- Conocimientos básicos de contabilidad
- Conocimiento Contratación administrativa

7.Datos Adicionales

Sueldo Base \$650.00 mensuales
Horario de trabajo 8.30 am a 5:30 pm y sábado 8:30 am -12:30 pm
Tendrá personal a cargo

8.OBSERVACIONES

Debe ser una persona que sepa manejar la computadora, Internet, Office, que tenga vocación de servicio al cliente, que sepa hablar inglés a un nivel intermedio, y los horarios establecidos en cuanto a la hora de salida cuando sea necesario se cambiara en temporadas altas.

9.Autorizaciones

_____ sello _____
Director Ejecutivo Recurso Humano Jefe inmediato



AMATE TRAVEL S.A de C.V.
MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

FECHA DE APROBACIÓN:

PÁGINAS:

Unidad Responsable:

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto:

Gerente de Tecnología de Información (IT)

Unidad a la que pertenece:

ADMINISTRACIÓN

2. Funciones Generales

Estos profesionales se dedican a **hacer funcionar los equipos informáticos de tu empresa** y los de otros clientes que también firman un contrato con su compañía.

Su función principal es la de **instalar, probar, mantener y actualizar los equipos de sus clientes**, hablando tanto de software como de hardware

3. Funciones Específicas

1. Administración del departamento
2. Designar actividades a sus subalternos
3. Sugerir nuevos proyectos
4. Seguridad de la información
5. Rendimiento de cuentas del trabajo
6. Revisión de correos
7. Solicitudes de clientes
8. Correos de llamadas a proveedores
9. Reuniones programadas con equipos de trabajo
10. Revisar el estado de red

4. Nivel Educativo

Estudiante universitario en ingeniería en sistemas, técnico en informática

5. Experiencia Laboral

Experiencia de 2 a 4 años

6. Competencias requeridas en el puesto

Competencias personales

- Amabilidad
- Responsable
- Discreción
- Tolerancia
- Prudencia
- Trabajo en equipo

Competencias técnicas

- Tener conocimiento en áreas de soporte
- Conocimientos de base de datos
- Infraestructura de red
- Habilidad de liderazgo

7. Datos Adicionales

Sueldo Base \$650.00 mensuales
Horario de trabajo 8:30 am a 5.30 pm
Tendrá personal a cargo

8. OBSERVACIONES

La persona que debe ocupar este puesto tiene que poseer conocimientos de soporte, desarrollo y diseño, tramites dentro de la empresa de manera general, debe ser puntual y honesto.

9. Autorizaciones

Director Ejecutivo

sello

Recurso Humano

Jefe inmediato



AMATE TRAVEL S.A de C.V.
MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

FECHA DE APROBACIÓN:

PÁGINAS:

Unidad Responsable:

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto:

Gerente de ventas

Unidad a la que pertenece:

2. Funciones Generales

Es un combinado de puesto de operación
Alcanzar los compromisos u objetivos
Generar todos los procesos de capacitación
Estrategias de cada año-año
Estrategias de cada cinco años

3. Funciones Específicas

1. Revisar constantemente el tablero de control
2. Revisión de cuotas
3. Chequeo con compañeros que todo funcione
4. Revisión de tablero (ventas)
5. Revisión estratégica semanal, quincenal y mensual
6. Prospección(generar cuentas nuevas)

4. Nivel Educativo

Estudiante universitario
Técnico en ventas

5. Experiencia Laboral

Experiencia de 2 a 4 años
En áreas de administración, ventas, contabilidad, Turismo

6. Competencias requeridas en el puesto

Competencias personales

- Amabilidad
- Responsable
- Discreción
- Tolerancia
- Prudencia
- Trabajo en equipo
- Paciencia

Competencias técnicas

- Habilidad de vendedor
- Dirigir múltiples áreas
- Conocer la base de la administración
- Conocimientos de contabilidad
- Idioma inglés
- Conocimientos de leyes laborales

7. Datos Adicionales

Sueldo Base \$650.00 mensuales
Horario de trabajo 8:30 am a 5.30 pm
Tendrá personal a cargo

8. OBSERVACIONES

La persona que debe ocupar este puesto tiene que poseer conocimientos de administración y debe estar muy preparada y ser capaz de dirigir operaciones y al personal como saber de tecnología y trabajar bajo presión

9. Autorizaciones

Director Ejecutivo

sello

Recurso Humano

Jefe inmediato



**AMATE TRAVEL S.A de C.V.
MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

FECHA DE APROBACIÓN:

PÁGINAS:

Unidad Responsable:

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto:

Gerente Financiero

Unidad a la que pertenece:

Administración

2. Funciones Generales

Dirigir el departamento contable
Mantener los convenios con los bancos
Realizar análisis financiero de la empresa
Analizar los créditos con los clientes

3. Funciones Específicas

1. Establecer las políticas de crédito
2. Alianzas con proveedores
3. Lidera ley de lavado de dinero
4. Relación con los bancos
5. Análisis de créditos
6. Resolver controversias con clientes y proveedores
7. Manejo de tarjetas empresariales
8. Políticas contables
9. Revisar las disponibilidades financieras
10. Verificar los contratos

4. Nivel Educativo

Estudiante universitario
Licenciatura en contabilidad, economía, Maestría en finanzas

5. Experiencia Laboral

Experiencia de 2 a 4 años
En áreas de administración, contabilidad, finanzas

6. Competencias requeridas en el puesto

Competencias personales

- Amabilidad
- Responsable
- Discreción
- Facilidad de análisis
- Prudencia
- Trabajo en equipo
- Paciencia

Competencias técnicas

- Dirigir múltiples áreas
- Conocer la base de la administración
- Conocimientos de contabilidad
- Idioma inglés
- Conocimientos de leyes mercantiles
- Conocimientos de políticas bancarias
- Análisis e interpretación financiera

7. Datos Adicionales

Sueldo Base \$750.00 mensuales
Horario de trabajo 8:30 am a 5.30 pm
Tendrá personal a cargo

8. OBSERVACIONES

La persona que debe ocupar este puesto tiene que poseer conocimientos financieros y debe estar muy preparada y ser capaz de dirigir financieramente una empresa y al personal

9. Autorizaciones

Director Ejecutivo

sello

Recurso Humano

Jefe inmediato

Amate Travel



ANEXO N° 8

Manual de Evaluación de Puestos de Trabajo

MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Amate Travel



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

GENERAL

ESPECÍFICOS

ALCANCE

¿QUÉ ES LA EVALUACION DE DESEMPEÑO?

¿QUÉ SON COMPETENCIAS?

POLITICAS A SEGUIR PARA IMPLEMENTAR ESTE MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN POR EL MÉTODO 360°

INTRODUCCIÓN

El siguiente manual fue creado con la finalidad de poder facilitar, coordinar, sistematizar, estandarizar y optimizar la evaluación del personal que labora en la empresa AMATE TRAVEL, S.A. DE C.V. creando un modelo con el cual poder reconocer las competencias de tanto los empleados técnicos como de los diferentes jefes de áreas, y a la vez gestionar dichas competencias para alcanzar el mayor aprovechamiento de dichas cualidades, con lo que los trabajadores puedan desarrollarse profesionalmente.

El método de evaluación por competencias es utilizado en muchas empresas en la actualidad debido a su versatilidad y simplicidad en su implementación lo que lo hace una herramienta técnica indispensable con la que cuentan las organizaciones con la cual poder medir capacidades.

Los objetivos son más fáciles de alcanzar cuando se cuentan con las habilidades, aptitudes y competencias del personal necesarias, por lo que es de suma importancia el gestionarlas de manera periódica y sistemática, este manual cuenta con todas las políticas necesarias para una eficaz implementación del método de evaluación por competencias, con las cuales los encargados puedan guiarse a la hora de ponerlo en práctica, así como, de los diferentes formatos de evaluación así como su escala de medición de competencias y su interpretación de los resultados obtenidos.

OBJETIVOS

General:

Medir las competencias del personal de la empresa AMATE, S.A. DE C.V. tanto de los diferentes jefes de áreas como de los empleados técnicos mediante un proceso objetivo y sistemático, potenciando las competencias de todo el personal como corrigiendo posibles problemas.

Específicos:

- ✓ Medir las competencias del personal de la empresa de manera periódica y constante.
- ✓ Generar la información necesaria para la toma de decisiones en el ámbito de la gestión del recurso humano y que dichas decisiones sean las más acertadas y convenientes.
- ✓ Potenciar las habilidades de todos los empleados de la empresa para el alcanza de los objetivos y metas de la institución.

ALCANCES

Este manual será aplicado a todas las personas que laboren en la empresa AMATE TRAVEL S.A. DE C.V. por lo que es obligatorio que todos sean evaluados y que queda como obligación a las respectivas autoridades hacerlas cumplir.

¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

Su finalidad es juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la organización. Así se consigue determinar problemas de supervisión y gerencia, integración de personas a la organización, adecuación de la persona al cargo, posibles disonancias o falta de entrenamiento.

Para, en consecuencia, poder establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas, mejorando la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

¿QUÉ SON COMPETENCIAS?

Las competencias son características que capacitan a alguien en un determinado campo. No solo incluyen aptitudes teóricas, sino también definen el pensamiento, el carácter, los valores y el buen manejo de las situaciones problemáticas. Las competencias son adquiridas mediante el aprendizaje y la formación de las personas; son una herramienta fundamental para el ejercicio en el campo donde son necesarias dichas competencias.

POLÍTICAS QUE A SEGUIR PARA IMPLEMENTAR ESTE MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1. El método que se utilizará para la evaluación del personal de la empresa es el 360°
2. La frecuencia con la que implementará la evaluación será de 2 veces al año.
3. El encargado de realizar la gestión de la evaluación del personal será el área de recursos humanos y en su defecto será encargado la jefa de la administración del recurso humano.
4. Todo el personal de la empresa tiene que ser sometido a la evaluación, esto incluye al personal técnico como a los jefes de áreas.
5. Quienes evaluarán al personal técnico serán los jefes de las respectivas áreas.

6. Los jefes serán evaluados por el área que administra el recurso humano o en su defecto el/la encargada del área de recursos humanos.
7. La evaluación tiene ser efectuada de manera objetiva e imparcial, para evitar el sesgo y error en los resultados obtenidos.
8. Solamente el personal fijo será evaluado, los empleados eventuales no serán evaluados por este instrumento.
9. El personal a ser evaluado tiene que tener como mínimo 6 meses de estar laborando en la empresa.
10. Las modificaciones realizadas a este manual de evaluación de desempeño solamente podrán ser efectuadas por el área encargada de la administración y gestión del recurso humano.
11. Al terminar la evaluación del personal se tienen que remitir los resultados al área que administra el recurso humano, una vez enviado dicho informe no puede ser modificado ni alterado por lo que se recomienda ser revisado con detenimiento antes de ser enviado.
12. El resultado individual de cada trabajador obtenido en la evaluación de su puesto de trabajo tiene que ser archivado en el expediente correspondiente de cada empleado de la empresa.
13. Al terminar la evaluación y haber enviado el informe correspondiente al área de administración de recursos humanos cada jefe de área tiene que reunirse con sus colaboradores e informar que el proceso de evaluación ya ha sido finalizado.
14. Cada jefe de área tiene que poseer una copia de los resultados obtenidos de la evaluación de puestos de sus colaboradores, esta copia puede ser en físico o de manera electrónica.
15. Se deberá realizar una reunión entre el área de administración del recurso humano de la empresa y los diferentes jefes de áreas, para analizar los resultados obtenidos y tomar las medidas pertinentes.

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN POR EL MÉTODO 360°

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual, este sistema logra una reducción sistemática y mejora la conducta profesional y el logro de los resultados.

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado dentro de una empresa u organización. A través de este proceso se podrá analizar los tipos de insuficiencia y problemas del personal evaluado, como también sus fortalezas, posibilidades y capacidades las cuales pueden ser encaminadas a la mejora continua.

La evaluación debe realizarse periódicamente ya que se hace por períodos largos es decir anual, semestralmente. Y actualmente la empresa en estudio no posee un manual de evaluación de desempeño por lo que se le propone la implementación del método de evaluación 360°.

Es un sistema de evaluación del desempeño en el cual participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, es decir, los compañeros de trabajo, además del supervisor, gerentes, clientes, jefe de ventas.

A quien evalúa la herramienta de 360°

Esta herramienta de evaluación puede ser utilizada para evaluar a personas con posiciones gerenciales, equipos profesionales sin personal a cargo, al personal de ventas y otros equipos de soporte de la empresa.

Beneficios de la evaluación 360°

- ✓ Es un sistema participativo por lo que tiene mayor credibilidad por parte de los empleados.
- ✓ Garantiza mayor autenticidad de las repuestas debido a la confidencialidad.

- ✓ Permite detectar las evaluaciones distorsionadas en comparación con el promedio general.

Este modelo posibilita la implementación de políticas más claras de reclutamientos internos, basadas en los resultados de evaluación, características que implica varias ventajas:

4. Asegura que el candidato es el adecuado para el puesto.
5. Define los planes de capacitación y desarrollo de las personas con base en los resultados individuales y grupales en el puesto.
6. Identificar con mayor facilidad a las personas exitosas y con potencial, lo que es esencial para reforzar, reconocer y estimular los resultados del grupo.

TABLA DE PONDERACIÓN SEGÚN CALIDAD DEL EVALUADOR

Calidad del Evaluador	Ponderación
Subalterno o compañero de trabajo	20%
Autoevaluación	20%
Sub alterno / (Cliente)	20%
Jefe Inmediato	40%
TOTAL	100%

La interpretación de la calificación se hará ubicando el puntaje total obtenido por el empleado en uno de cuatro rangos siguientes, a cada cual corresponde una categoría o nivel global de desempeño:

RANGO DE PUNTOS

CATEGORIA

90 -100

A = Excelente

80 – 89

B = Muy Bueno

70 – 79

C = Bueno

Menor que 70

D = Deficiente

Los perfiles descriptivos de los empleados en términos de su desempeño son los siguientes:

CATEGORÍA	PERFIL DEL EMPLEADO
90 – 100	<ul style="list-style-type: none">-Empleado con rendimiento sobresaliente por su alta calidad de trabajo.-Se relaciona perfectamente con el personal de cualquier nivel jerárquico.- Su comportamiento se rige siempre por admirables principios personales y por normas y reglamentos establecidos por la Institución.-Empleado con excelente disciplina, responsable y con excelente asistencia laboral.
80 – 89	<ul style="list-style-type: none">- Empleado con rendimiento superior al promedio.-Sus relaciones interpersonales en el trabajo son muy satisfactorias.-Muestra cualidades personales y principios que lo distinguen de la mayoría de empleados.-Actúa con mucha lealtad, disciplina y responsabilidad respecto a las exigencias del puesto y normas de la Institución.
70 –79	<ul style="list-style-type: none">-Rinde a un nivel promedio en cantidad y calidad.-Sus relaciones interpersonales y de autoridad son satisfactorias.-Empleado con muestras de disciplina, responsabilidad y lealtad satisfactoria.
Menor que 70	<ul style="list-style-type: none">- Empleado con rendimiento en el trabajo debajo de promedio-Empleado con algunos conflictos en relaciones sociales y de autoridad.-Empleado con frecuencia de faltas de asistencia a sus labores- Hay indicios de indisciplina y /o irresponsabilidad.

Factores de Evaluación

PARA PUESTOS DE JEFATURA: diez factores

1. Conocimiento del trabajo que realiza
2. Cumplimiento de metas.
3. Habilidad para planificar y organizar
4. Habilidad para dirigir y controlar
5. Habilidad para tomar decisiones
6. Habilidad para el desarrollo de personal
7. Relaciones interpersonales

8. Iniciativa
9. Responsabilidad
10. Apego a las políticas institucionales

PARA PUESTOS TÉCNICOS: diez factores

- 1- Conocimiento del trabajo que realiza
- 2- Calidad del trabajo
- 3- Cantidad de trabajo
- 4- Habilidad para organizar el trabajo
- 5- Responsabilidad
- 6- Relaciones Interpersonales
- 7- Disciplina
- 8- Discreción
- 9- Iniciativa
- 10- Cooperación

PUESTOS ADMINISTRATIVOS: diez factores

- 1- Conocimiento del trabajo que realiza
- 2- Calidad del trabajo
- 3- Responsabilidad
- 4- Discreción
- 5- Cantidad de trabajo
- 6- Iniciativa
- 7- Relaciones Interpersonales
- 8- Respeto a las instrucciones recibidas
- 9- Disciplina
- 10- Cooperación

PAR EVALUADOR: cuatro factores

- 1- Habilidad para tomar decisiones ante problemas que involucren ambas áreas
- 2- Relaciones interpersonales
- 3- Iniciativa
- 4- Colaboración

SUBALTERNOS A JEFATURAS: cuatro factores

1. Conocimiento del trabajo
2. Habilidad para organizar
3. Habilidad para dirigir
4. Habilidad para desarrollo de la experiencia profesional de personal

NORMAS

1. Serán sujetos de evaluación del desempeño todos los empleados de AMATE TRAVEL para lo cual la encargada de Recursos Humanos entregará a cada empleado los formularios que correspondan, los completan y se lo entregan para las tabulaciones respectivas. La nota del Director Ejecutivo Corresponde al promedio general de las calificaciones de todo el personal.

2. Se establece la evaluación cada año, en el cual el empleado obtendrá una calificación de evaluación del desempeño.

3. La evaluación del desempeño de cada empleado será hecha por el correspondiente jefe inmediato, el subalterno (en caso de no tener subalterno la evaluación la hará un par evaluador), el par evaluador y su autoevaluación, el jefe inmediato deberá además, comunicar los resultados al interesado en forma clara y oportuna.

4. Para que la calificación de cada empleado sea representativa del desempeño real, la relación del jefe con el subalterno y sus pares evaluadores, debe haberse mantenido por lo menos durante tres meses.

5. Si el empleado no estuviere de acuerdo con su calificación, tendrá derecho a solicitar revisión durante los quince días hábiles siguientes a la fecha de notificación, lo cual hará por escrito al Departamento al que corresponda, enviando una copia al Depto. Administrativo.

6. El sistema de evaluación del desempeño será objeto de revisiones periódicas a fin de introducir oportunamente los ajustes que sean necesarios para el logro de los objetivos definidos.

7. La encargada de Recursos Humanos será la responsable de realizar la evaluación del desempeño una vez al año para lo que elaborara un cuadro con los resultados, incluyendo las recomendaciones que puntualicen las jefaturas, lo presenta al Jefe del Departamento Administrativo para su firma y presentación al Director Ejecutivo.

INSTRUCCIONES PARA CALIFICAR OBJETIVIDAD REQUERIDA

El evaluador asumirá una actitud de objetividad teniendo en cuenta el desempeño del evaluado la apreciación no debe estar influenciada por lazos afectivos, por sentimientos o actitudes hacia el empleado, por sucesos extraordinarios protagonizado por el mismo.

Simplemente se debe calificar, tratando de que las alternativas seleccionadas, reflejen el patrón usual de trabajo y comportamiento del evaluado. La evaluación será contestada por el empleado (autoevaluación), por el Jefe inmediato y por los subalternos y pares evaluadores.

La aplicación de la evaluación debe ser la siguiente:

Evaluación cliente

Se evalúa dependiendo del desempeño que ha tenido su compañero durante el período evaluado

Evaluación jefe inmediato

Se evalúa dependiendo del desempeño que ha tenido su colaborador durante el período evaluado

Evaluación Subalterna Jefatura

Se evalúa dependiendo el desempeño que haya tenido el Jefe del Departamento, durante el período evaluado.

Auto evaluación

Se Auto evaluará dependiendo del desempeño que ha tenido durante el período cada empleado.

PUESTOS DE JEFATURA

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

NOTA: Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en una hoja de calificación del Desempeño

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
<p>1. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO. Se refiere al dominio que la persona tiene de su especialidad y aspectos relacionados para desempeñar eficientemente el puesto.</p>	<p>A Posee completo dominio de los conocimientos de su área y los aplica correctamente.</p>	<p>B Muy buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.</p>	<p>C Dominio de conocimientos necesarios en su área.</p>	<p>D Carece de algunos conocimientos en su área.</p>
<p>2. CUMPLIMIENTO DE METAS. Se refiere al logro de los resultados programados en condiciones normales. Debe considerarse la incidencia de variables incontrolables tanto internas como externas a la empresa.</p>	<p>D Algunas veces no cumple las metas establecidas.</p>	<p>C Cumple las metas establecidas.</p>	<p>B Siempre cumple con las metas establecidas de manera satisfactoria.</p>	<p>A Supera ampliamente las metas establecidas.</p>
<p>3. HABILIDAD PARA PLANIFICAR Se refiere a la habilidad para elaborar planes, programas y proyectos realistas.</p>	<p>A Sobresale en su habilidad para planificar y organizar el trabajo de su área.</p>	<p>B Planifica y organiza muy bien el trabajo de su área.</p>	<p>C Planifica y organiza el trabajo de rutina, pero tiene dificultades en situaciones nuevas.</p>	<p>D Tiene dificultades para planificar y organizar su trabajo. Casi siempre improvisa.</p>

PUESTOS DE JEFATURA

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
<p>4.HABILIDAD PARA DIRIGIR Se refiere a la habilidad para conducir a los subalternos hacia el logro de los objetivos definidos y para introducir las orientaciones que sean necesarias en la ejecución del trabajo.</p>	<p>D Tiene dificultad para orientar al personal de su área.</p>	<p>C A veces tiene dificultad para orientar al personal de su área.</p>	<p>B Conduce y supervisa muy bien a su personal reorientando las actividades cuando es necesario.</p>	<p>A Tiene gran facilidad para orientar al personal a su cargo y para implementar medidas correctivas, acertadas y oportunas. .</p>
<p>5.HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES: Se refiere a la facilidad y seguridad de pasar del pensamiento a la acción, de visualizar objetivamente las alternativas de una situación problema y escoger y ejecutar la mayor de esas alternativas.</p>	<p>A Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas, aún en situaciones muy complejas y difíciles.</p>	<p>B Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas.</p>	<p>C Tiene alguna dificultad para tomar decisiones oportunas y acertadas.</p>	<p>D Muy indeciso para seleccionar alternativas o cursos de acción y para resolver problemas.</p>
<p>6.HABILIDAD PARA DESARROLLAR LA EXPERIENCIA PROFESIONAL DE PERSONAL: Se refiere a la capacidad para impulsar el desarrollo de aptitudes de los empleados de su área.</p>	<p>D No contribuye al desarrollo del personal de su área.</p>	<p>C Ocasionalmente descubre aptitudes y habilidades de los empleados.</p>	<p>B Descubre y desarrolla con bastante facilidad el potencial de su personal.</p>	<p>A Identifica con suma facilidad las aptitudes, habilidades e intereses ocupacionales de los empleados de su área y fomenta intensamente su desarrollo en beneficio de la Institución.</p>
<p>7.RELACIONES INTERPERSONALES: Se refiere al mantenimiento de relaciones efectivas de trabajo, tanto con subalternos, jefes y visitantes.</p>	<p>A Sus relaciones son excelentes y contribuyen sustancialmente al éxito en el desarrollo del trabajo.</p>	<p>B Las relaciones con jefes, subalternos y visitantes son armoniosas y estables.</p>	<p>C Las relaciones con jefes, compañeros y visitantes provocan quejas ocasionalmente.</p>	<p>D El trabajo con jefes, compañeros y visitantes es difícil.</p>

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
<p>8. INICIATIVA: Se refiere a la capacidad de efectuar innovaciones, de anticiparse y de aportar ideas espontáneamente en las actividades y situaciones que plantea el trabajo.</p>	<p>D No aporta nuevas ideas. Su trabajo es rutinario.</p>	<p>C Contribuye con ideas constructivas, cuando se le solicita.</p>	<p>B Frecuentemente aporta nuevas ideas que contribuyen a mejorar el trabajo.</p>	<p>A Excelente para hacer mejoras en el trabajo. Siempre está desarrollando ideas nuevas.</p>
<p>9. RESPONSABILIDAD: Se refiere a la dedicación por su trabajo, así como el interés para la obtención y superación de resultados esperados.</p>	<p>A Asume total responsabilidad de su cargo, muestra notable interés y preocupación por su trabajo.</p>	<p>B Es muy responsable. Muestra interés por su trabajo.</p>	<p>C Algunas veces no cumple con sus responsabilidades.</p>	<p>D Evade el cumplimiento de sus responsabilidades.</p>
<p>10. APEGO A LAS POLITICAS INSTITUCIONALES: Se refiere al ajuste de su actuación a la política institucional.</p>	<p>D Su actuación no se basa a las políticas establecidas.</p>	<p>C Algunas veces su actuación se aparta de las políticas establecidas.</p>	<p>B Su actuación se basa bien a los lineamientos de políticas institucionales.</p>	<p>A Su actuación se basa completamente a los lineamientos de políticas institucionales</p>

HOJA DE CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS DE JEFATURA

PONDERACIÓN 40 %

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

NOMBRE DEL EVALADOR: _____ FIRMA: _____

PERÍODO EVALUADO: _____

INSTRUCCIONES:

En la columna que dice PUNTOS escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.

Evalué todos los factores y escriba el TOTAL DE PUNTOS de la evaluación.

N°	FACTORES	Valor Numérico				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	16	12	8	4	
2	Cumplimiento de metas	12	9	6	3	
3	Habilidad para planificar y organizar	12	9	6	3	
4	Habilidad para dirigir y controlar	20	15	10	5	
5	Habilidad para tomar decisiones	12	9	6	3	
6	Habilidad para desarrollo de personal	8	6	4	2	
7	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
8	Iniciativa	8	6	4	2	
9	Responsabilidad	4	3	2	1	
10	Apego a las políticas institucionales	4	3	2	1	
TOTAL DE PUNTOS		100	75	50	25	
TOTAL DE PUNTOS SEGÚN %						

OBSERVACIONES:

HOJA DE CALIFICACIÓN

PUESTOS OPERATIVOS

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

NOTA: Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en una hoja de calificación del Desempeño.

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Se refiere al dominio de conocimientos y técnicas requeridas para desempeñar su trabajo.	A Posee completo dominio de los conocimientos y técnicas requeridas para realizar su trabajo.	B Tiene buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.	C Muestra algunas deficiencias en sus conocimientos e inseguridad en el dominio de algunas técnicas, para desarrollar su trabajo	D Los conocimientos que posee son insuficientes para desempeñar el puesto.
CALIDAD DE TRABAJO Se refiere al cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado.	D Comete errores constantemente, no puede confiársele un trabajo. Es descuidado.	C Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo. Puede Mejorar.	B Muy buena calidad de trabajo; raras veces comete errores.	A Excelente calidad de trabajo. No es necesario corregir su trabajo.
CANTIDAD DE TRABAJO Se refiere al volumen de trabajo que realiza, a la rapidez con que lo hace, al cumplimiento de metas.	A Siempre supera las metas establecidas.	B A veces supera las metas establecidas.	C Muchas veces no cumple las metas establecidas.	D No cumple las metas establecidas.
HABILIDAD PARA ORGANIZAR SU TRABAJO Habilidad para ordenar las actividades asignadas en función de los resultados esperados.	D Es desorganizado. Pierde mucho tiempo por falta de orden en su trabajo.	C Algunas veces es desorganizado en su trabajo.	B Organiza muy bien su trabajo. Distribuye y utiliza su tiempo en forma adecuada.	A Excelente habilidad para organizar sus tareas y distribuir su tiempo en forma lógica.

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
RESPONSABILIDAD: Cualidad del empleado en cumplir con sus obligaciones y compromisos adquiridos	A Absolutamente responsable. Siempre cumple con sus obligaciones y compromisos.	B Muy responsable. Muestra verdadero interés por su trabajo.	C Demuestra poca preocupación por su trabajo.	D Es irresponsable. No cumple con sus compromisos.
RELACIONES INTERPERSONALES: Se refiere a la habilidad para mantener relaciones efectivas de trabajo con sus jefes, compañeros y visitantes; así como para trabajar en equipo tanto con los superiores como con los compañeros de trabajo.	D Las relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes son deficientes.	C Sus relaciones con jefes, compañeros y/o visitantes a veces generan roces.	B Mantiene buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes	A Desarrolla su trabajo en completa armonía con sus jefes, compañeros y/o visitantes.
DISCIPLINA Se refiere al ajuste del comportamiento a las normas y reglamentos que regulan las actividades de la institución	A Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales, muy cuidadoso en su observancia	B Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones, a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores.	C Eventualmente protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o las disposiciones generales.	D No acata las normas y reglamentos
PUNTUAL ASISTENCIA: Se refiere a la puntual asistencia	D No cumple con la puntual asistencia.	C Con mucha frecuencia falta a sus labores.	B Su asistencia es muy buena.	A En su asistencia es ejemplar.

PUESTOS OPERATIVOS

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
INICIATIVA: Se refiere a la habilidad creativa para originar, plantear y desarrollar ideas nuevas y constructivas para el desarrollo institucional.	A Constantemente plantea y desarrolla ideas novedosas y se las ingenia para llevarlas a la práctica.	B Muchas veces plantea y desarrolla las ideas novedosas y las lleva a la práctica.	C Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita.	D No aporta ideas constructivas.
COOPERACION: Se refiere a la disposición de ofrecer ayuda de manera espontánea y positiva en lo que respecta a las actividades laborales dentro de la Institución.	D No colabora en tareas adicionales a las asignadas.	C Actúa con poca colaboración en tareas adicionales a las asignadas.	B Su participación es muy buena, colabora con frecuencia en trabajos fuera de sus obligaciones.	A Siempre ofrece colaboración espontánea. Colabora incondicionalmente en tareas fuera de su obligación.

HOJA DE CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS OPERATIVOS

PONDERACIÓN 40 %

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____ FIRMA: _____

CARGO: _____

PERÍODO EVALUADO: _____

INSTRUCCIONES:

En la columna que dice PUNTOS escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.

Evalué todos los factores y escriba el TOTAL DE PUNTOS de la evaluación.

N°	FACTORES	Valor Numérico				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	20	15	10	5	
2	Calidad de trabajo	20	15	10	5	
3	Cantidad de trabajo	12	9	6	3	
4	Habilidad para organizar su trabajo	12	9	6	3	
5	Responsabilidad	8	6	4	2	
6	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
7	Disciplina	4	3	2	1	
8	Puntual Asistencia	8	6	4	2	
9	Iniciativa	4	3	2	1	
10	Cooperación	8	6	4	2	
TOTAL DE PUNTOS		100	75	50	25	
TOTAL DE PUNTOS SEGÚN %						

OBSERVACIONES:

HOJA DE CALIFICACIÓN

PUESTOS ADMINISTRATIVOS

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

NOTA: Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en una hoja de calificación del Desempeño.

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
<p>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Se refiere al conocimiento teórico y práctico que el trabajador tiene en cuanto a principios, normas, procedimientos y mística que su trabajo requiere.</p>	<p>A</p> <p>Tiene conocimientos excepcionales de su trabajo, no requiere de ayuda para hacerlo bien</p>	<p>B</p> <p>Conoce muy bien su trabajo</p>	<p>C</p> <p>Desconoce algunos aspectos de su trabajo. Necesita, mucha ayuda y orientación.</p>	<p>D</p> <p>Desconoce aspectos fundamentales de su trabajo</p>
<p>CALIDAD DE TRABAJO Se refiere al cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado.</p>	<p>D</p> <p>Comete errores constantemente, no puede confiársele un trabajo. Es descuidado.</p>	<p>C</p> <p>Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo. Puede mejorar.</p>	<p>B</p> <p>Muy buena calidad de su trabajo</p>	<p>A</p> <p>Excelente calidad, no es necesario corregir su trabajo.</p>
<p>RESPONSABILIDAD Cualidad del empleado en cumplir con sus obligaciones y compromisos requeridos.</p>	<p>A</p> <p>Demuestra un elevado sentido del deber en sus tareas, es un ejemplo para sus compañeros.</p>	<p>B</p> <p>Tiene gran sentido del deber.</p>	<p>C</p> <p>A veces no cumple con sus obligaciones y compromisos.</p>	<p>D</p> <p>Casi nunca cumple con sus obligaciones.</p>
<p>DISCRECIÓN Se refiere a la reserva que debe tener en el manejo de la información relacionada con su trabajo.</p>	<p>D</p> <p>Indiscreto. No se puede confiar en él.</p>	<p>C</p> <p>Alguna veces indiscreto. Sólo se puede confiar lo mínimo en él.</p>	<p>B</p> <p>Muy discreto y digno de confianza.</p>	<p>A</p> <p>Totalmente reservado en el manejo de la información de trabajo. Siempre digno de confianza.</p>

PUESTOS ADMINISTRATIVOS

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
<p>CANTIDAD DE TRABAJO Se refiere al volumen de trabajo efectuado en el tiempo estipulado.</p>	<p>A Realiza el trabajo asignado, en menor tiempo del estipulado</p>	<p>B Su trabajo siempre está al día.</p>	<p>C Casi siempre se atrasa, rinden poco</p>	<p>D Siempre se atrasa en el trabajo, rinde muy poco.</p>
<p>INICIATIVA Se refiere a la capacidad de plantear y desarrollar ideas constructivas y originales para mejorar el trabajo.</p>	<p>D Se conforma con realizar el trabajo de rutina, nunca ofrece ideas constructivas.</p>	<p>C Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita</p>	<p>B Aporta ideas constructivas y originales, frecuentemente.</p>	<p>A Sobresaliente en su habilidad para pensar independientemente y contribuye con muchas sugerencias prácticas.</p>
<p>RELACIONES INTERPERSONALES Se refiere a la capacidad armoniosa con los superiores, compañeros y visitantes.</p>	<p>A Excelentes relaciones con jefes, compañeros y con los visitantes. Es sociable.</p>	<p>B Muy buenas relaciones con jefes, compañeros y con los visitantes. Considerado amistoso</p>	<p>C Las relaciones personales son ocasionalmente buenas.</p>	<p>D Las relaciones con sus jefes, compañeros y visitantes, son desagradables.</p>
<p>RESPECTO A LAS INSTRUCCIONES RECIBIDAS Se refiere al cumplimiento de las instrucciones para la ejecución de su trabajo</p>	<p>D No cumple las indicaciones recibidas.</p>	<p>C Algunas veces cumple las indicaciones con exactitud. Requiere supervisión constante.</p>	<p>B Cumple las indicaciones y normas establecidas.</p>	<p>A Total cumplimiento de las indicaciones.</p>

PUESTOS ADMINISTRATIVOS

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
DISCIPLINA Se refiere al ajuste del comportamiento a las normas y reglamentos que regulan las actividades de la Institución y a la puntualidad y asistencia.	A Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales, muy cuidadoso en su observancia. En su asistencia es ejemplar.	B Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones, a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores. Su asistencia es muy buena	C Eventualmente protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o las disposiciones generales. Con mucha frecuencia falta a sus labores.	D No acata las normas y reglamentos y no cumple con la puntal asistencia.
COOPERACIÓN Se refiere a la disposición de ofrecer ayuda de manera espontánea y positiva en lo que respecta a las actividades laborales dentro de la Institución	D No colabora en tareas adicionales a las asignadas	C Actúa con poca colaboración en tareas adicionales a las asignadas.	B Su participación es muy buena, colabora con frecuencia en trabajos fuera de sus obligaciones.	A Siempre ofrece colaboración espontánea. Colabora incondicionalmente en tareas fuera de su obligación.

HOJA DE CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS ADMINISTRATIVOS

PONDERACIÓN 40 %

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____ FIRMA: _____

CARGO: _____

PERÍODO EVALUADO: _____

INSTRUCCIONES:

En la columna que dice PUNTOS escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.

Evalué todos los factores y escriba el TOTAL DE PUNTOS de la evaluación.

N°	FACTORES	Valor Numérico				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	20	15	10	5	
2	Calidad de trabajo	20	15	10	5	
3	Responsabilidad	8	6	4	2	
4	Discreción	8	6	4	2	
5	Cantidad de trabajo	12	9	6	3	
6	Iniciativa	4	3	2	1	
7	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
8	Respeto a las instrucciones recibidas	12	9	6	3	
9	Disciplina	4	3	2	1	
10	Cooperación	8	6	4	2	
TOTAL DE PUNTOS		100	75	50	25	
TOTAL DE PUNTOS SEGÚN %						

OBSERVACIONES:

HOJA DE CALIFICACIÓN

Par Evaluador (cliente)

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

NOTA: Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en una hoja de calificación del Desempeño.

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
<p>HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES ANTE PROBLEMAS QUE INVOLUCREN AMBAS AREA TRABAJO</p> <p>Se refiere a la facilidad y seguridad de pasar del pensamiento a la acción, de visualizar objetivamente las alternativas de solución ante una situación problemática conjunta.</p>	<p>A</p> <p>Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas, aún en situaciones muy complejas y difíciles.</p>	<p>B</p> <p>Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas.</p>	<p>C</p> <p>Tiene alguna dificultad para tomar decisiones oportunas y acertadas.</p>	<p>D</p> <p>Muy indeciso para seleccionar alternativas o cursos de acción y para resolver problemas.</p>
<p>RELACIONES INTERPERSONALES</p> <p>Se refiere al mantenimiento de relaciones efectivas de trabajo, tanto con subalternos, jefes y visitantes.</p>	<p>A</p> <p>Sus relaciones son excelentes y contribuyen sustancialmente al éxito en el desarrollo del trabajo en equipo</p>	<p>B</p> <p>Las relaciones con jefes, subalternos y visitantes son armoniosas y estables.</p>	<p>C</p> <p>Las relaciones con jefes, compañeros y visitantes provocan quejas ocasionalmente.</p>	<p>D</p> <p>El trabajo con jefes, compañeros y visitantes es difícil.</p>

Par Evaluador (cliente)

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
INICIATIVA Se refiere a la capacidad de aportar ideas espontáneamente en el trabajo en equipo	D No aporta nuevas ideas. Su trabajo es rutinario.	C Contribuye con ideas constructivas	B Frecuentemente aporta nuevas ideas que contribuyen a mejorar el trabajo en equipo.	A Excelente para participar en hacer mejoras en el trabajo. Siempre está desarrollando ideas nuevas.
COLABORACIÓN Se refiere a la atención que le proporciona a aspectos que involucran su trabajo con otras áreas, a fin de obtener la superación de resultados esperados.	A Asume total responsabilidad de su cargo, muestra notable interés y preocupación por colaborar en la solución de casos en formas conjunta	B Es muy responsable. Muestra interés en colaborar.	C Algunas veces no colabora.	D Evade colaborar.

HOJA DE CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PAR EVALUADOR

PONDERACIÓN 20 %

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____ FIRMA: _____

PERÍODO EVALUADO: _____

INSTRUCCIONES:

En la columna que dice PUNTOS escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.

Evalué todos los factores y escriba el TOTAL DE PUNTOS de la evaluación.

N°	FACTORES	Valor Numérico				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES ANTE PROBLEMAS QUE INVOLUCREN AMBAS ÁREAS DE TRABAJO	40	30	20	10	
2	RELACIONES INTERPERSONALES	20	15	10	5	
3	INICIATIVA	20	15	10	5	
4	COLABORACIÓN	20	15	10	5	
TOTAL DE PUNTOS		100	75	50	25	
TOTAL DE PUNTOS SEGÚN %						

OBSERVACIONES:

HOJA DE CALIFICACIÓN

SUBALTERNOS A JEFATURAS

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

NOTA: Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en una hoja de calificación del Desempeño.

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
<p style="text-align: center;">CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</p> <p>Se refiere al dominio que la jefatura tiene para desempeñar eficientemente el puesto.</p>	<p>A</p> <p>Posee completo dominio de los conocimientos de su área y los aplica correctamente.</p>	<p>B</p> <p>Muy buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.</p>	<p>C</p> <p>Dominio de conocimientos necesarios en su área.</p>	<p>D</p> <p>Carece de algunos conocimientos en su área.</p>
<p style="text-align: center;">HABILIDAD PARA ORGANIZAR</p> <p>Se refiere a la habilidad para asignar actividades, responsabilidades y recursos.</p>	<p>A</p> <p>Sobresale en su habilidad para organizar el trabajo de su área.</p>	<p>B</p> <p>Organiza muy bien el trabajo de su área.</p>	<p>C</p> <p>Organiza el trabajo de rutina, pero tiene dificultades en situaciones nuevas.</p>	<p>D</p> <p>Tiene dificultades para organizar su trabajo.</p>
<p style="text-align: center;">HABILIDAD PARA DIRIGIR Y CONTROLAR</p> <p>Se refiere a la habilidad para conducir a los subalternos hacia el logro de los objetivos definidos y para introducir las orientaciones que sean necesarias para el control interno</p>	<p>D</p> <p>Tiene dificultad para orientar y supervisar al personal de su área.</p>	<p>C</p> <p>A veces tiene dificultad para orientar y supervisar al personal de su área.</p>	<p>B</p> <p>Conduce y supervisa muy bien a su personal reorientando las actividades cuando es necesario para lograr un control interno transparente.</p>	<p>A</p> <p>Tiene gran facilidad para orientar al personal a su cargo y para implementar medidas correctivas, acertadas y oportunas para lograr un control interno transparente</p>

SUBALTERNOS A JEFATURAS

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
HABILIDAD PARA DESARROLLO DE PERSONAL Se refiere a la capacidad para orientar al personal para su desarrollo laboral.	D No contribuye al desarrollo del personal de su área	C Ocasionalmente descubre aptitudes y habilidades de los empleados	B Descubre y desarrolla con bastante facilidad el potencial de su personal y lo orienta en beneficio de la Institución.	A Identifica con suma facilidad las aptitudes, habilidades e intereses ocupacionales de los empleados de su área y fomenta su desarrollo en beneficio de la Institución.

HOJA DE CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO SUBALTERNOS A JEFATURAS

PONDERACIÓN 20 %

NOMBRE DEL JEFE EVALUADO: _____

NOMBRE DEL SUBALTERNO: _____ FIRMA: _____

PERÍODO EVALUADO: _____

INSTRUCCIONES:

En la columna que dice PUNTOS escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.

Evalué todos los factores y escriba el TOTAL DE PUNTOS de la evaluación.

N°	FACTORES	Valor Numérico				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	40	30	20	10	
2	Habilidad para organizar	20	15	10	5	
3	Habilidad para dirigir y controlar	20	15	10	5	
4	Habilidad para desarrollo del personal	20	15	10	5	
TOTAL DE PUNTOS		100	75	50	25	
TOTAL DE PUNTOS SEGÚN %						

OBSERVACIONES:

AUTOEVALUACIÓN DE JEFATURA

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

NOTA: Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en una hoja de calificación del Desempeño

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
<p>1. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO. Se refiere al dominio que la persona tiene de su especialidad y aspectos relacionados para desempeñar eficientemente el puesto.</p>	<p>A Posee completo dominio de los conocimientos de su área y los aplica correctamente.</p>	<p>B Muy buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.</p>	<p>C Dominio de conocimientos necesarios en su área.</p>	<p>D Carece de algunos conocimientos en su área.</p>
<p>2. CUMPLIMIENTO DE METAS. Se refiere al logro de los resultados programados en condiciones normales. Debe considerarse la incidencia de variables incontrolables tanto internas como externas a la empresa.</p>	<p>D Algunas veces no cumple las metas establecidas.</p>	<p>C Cumple las metas establecidas.</p>	<p>B Siempre cumple con las metas establecidas de manera satisfactoria.</p>	<p>A Supera ampliamente las metas establecidas.</p>
<p>3. HABILIDAD PARA PLANIFICAR Se refiere a la habilidad para elaborar planes, programas y proyectos realistas.</p>	<p>A Sobresale en su habilidad para planificar y organizar el trabajo de su área.</p>	<p>B Planifica y organiza muy bien el trabajo de su área.</p>	<p>C Planifica y organiza el trabajo de rutina, pero tiene dificultades en situaciones nuevas.</p>	<p>D Tiene dificultades para planificar y organizar su trabajo. Casi siempre improvisa.</p>

AUTOEVALUACIÓN DE JEFATURA

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
<p>4.HABILIDAD PARA DIRIGIR Se refiere a la habilidad para conducir a los subalternos hacia el logro de los objetivos definidos y para introducir las orientaciones que sean necesarias en la ejecución del trabajo.</p>	<p>D Tiene dificultad para orientar al personal de su área.</p>	<p>C A veces tiene dificultad para orientar al personal de su área.</p>	<p>B Conduce y supervisa muy bien a su personal reorientando las actividades cuando es necesario.</p>	<p>A Tiene gran facilidad para orientar al personal a su cargo y para implementar medidas correctivas, acertadas y oportunas. .</p>
<p>5.HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES: Se refiere a la facilidad y seguridad de pasar del pensamiento a la acción, de visualizar objetivamente las alternativas de una situación problema y escoger y ejecutar la mayor de esas alternativas.</p>	<p>A Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas, aún en situaciones muy complejas y difíciles.</p>	<p>B Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas.</p>	<p>C Tiene alguna dificultad para tomar decisiones oportunas y acertadas.</p>	<p>D Muy indeciso para seleccionar alternativas o cursos de acción y para resolver problemas.</p>
<p>6.HABILIDAD PARA DESARROLLAR LA EXPERIENCIA PROFESIONAL DE PERSONAL: Se refiere a la capacidad para impulsar el desarrollo de aptitudes de los empleados de su área.</p>	<p>D No contribuye al desarrollo del personal de su área.</p>	<p>C Ocasionalmente descubre aptitudes y habilidades de los empleados.</p>	<p>B Descubre y desarrolla con bastante facilidad el potencial de su personal.</p>	<p>A Identifica con suma facilidad las aptitudes, habilidades e intereses ocupacionales de los empleados de su área y fomenta intensamente su desarrollo en beneficio de la Institución.</p>
<p>7.RELACIONES INTERPERSONALES: Se refiere al mantenimiento de relaciones efectivas de trabajo, tanto con subalternos, jefes y visitantes.</p>	<p>A Sus relaciones son excelentes y contribuyen sustancialmente al éxito en el desarrollo del trabajo.</p>	<p>B Las relaciones con jefes, subalternos y visitantes son armoniosas y estables.</p>	<p>C Las relaciones con jefes, compañeros y visitantes provocan quejas ocasionalmente.</p>	<p>D El trabajo con jefes, compañeros y visitantes es difícil.</p>

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
<p>8. INICIATIVA: Se refiere a la capacidad de efectuar innovaciones, de anticiparse y de aportar ideas espontáneamente en las actividades y situaciones que plantea el trabajo.</p>	<p>D No aporta nuevas ideas. Su trabajo es rutinario.</p>	<p>C Contribuye con ideas constructivas, cuando se le solicita.</p>	<p>B Frecuentemente aporta nuevas ideas que contribuyen a mejorar el trabajo.</p>	<p>A Excelente para hacer mejoras en el trabajo. Siempre está desarrollando ideas nuevas.</p>
<p>9. RESPONSABILIDAD: Se refiere a la dedicación por su trabajo, así como el interés para la obtención y superación de resultados esperados.</p>	<p>A Asume total responsabilidad de su cargo, muestra notable interés y preocupación por su trabajo.</p>	<p>B Es muy responsable. Muestra interés por su trabajo.</p>	<p>C Algunas veces no cumple con sus responsabilidades.</p>	<p>D Evade el cumplimiento de sus responsabilidades.</p>
<p>10. APEGO A LAS POLITICAS INSTITUCIONALES: Se refiere al ajuste de su actuación a la política institucional.</p>	<p>D Su actuación no se basa a las políticas establecidas.</p>	<p>C Algunas veces su actuación se aparta de las políticas establecidas.</p>	<p>B Su actuación se basa bien a los lineamientos de políticas institucionales.</p>	<p>A Su actuación se basa completamente a los lineamientos de políticas institucionales</p>

HOJA DE AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS DE JEFATURA

PONDERACIÓN 20 %

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____ FIRMA: _____

PERÍODO EVALUADO: _____

INSTRUCCIONES:

En la columna que dice PUNTOS escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.

Evalué todos los factores y escriba el TOTAL DE PUNTOS de la evaluación.

N°	FACTORES	Valor Numérico				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	16	12	8	4	
2	Cumplimiento de metas	12	9	6	3	
3	Habilidad para planificar y organizar	12	9	6	3	
4	Habilidad para dirigir y controlar	20	15	10	5	
5	Habilidad para tomar decisiones	12	9	6	3	
6	Habilidad para desarrollo de personal	8	6	4	2	
7	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
8	Iniciativa	8	6	4	2	
9	Responsabilidad	4	3	2	1	
10	Apego a las políticas institucionales	4	3	2	1	
TOTAL DE PUNTOS		100	75	50	25	
TOTAL DE PUNTOS SEGÚN %						

OBSERVACIONES:

AUTOEVALUACIÓN PUESTOS OPERATIVOS

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

NOTA: Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en una hoja de calificación del Desempeño.

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Se refiere al dominio de conocimientos y técnicas requeridas para desempeñar su trabajo.	A Posee completo dominio de los conocimientos y técnicas requeridas para realizar su trabajo.	B Tiene buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.	C Muestra algunas deficiencias en sus conocimientos e inseguridad en el dominio de algunas técnicas, para desarrollar su trabajo	D Los conocimientos que posee son insuficientes para desempeñar el puesto.
CALIDAD DE TRABAJO Se refiere al cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado.	D Comete errores constantemente, no puede confiársele un trabajo. Es descuidado.	C Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo. Puede Mejorar.	B Muy buena calidad de trabajo; raras veces comete errores.	A Excelente calidad de trabajo. No es necesario corregir su trabajo.
CANTIDAD DE TRABAJO Se refiere al volumen de trabajo que realiza, a la rapidez con que lo hace, al cumplimiento de metas.	A Siempre supera las metas establecidas.	B A veces supera las metas establecidas.	C Muchas veces no cumple las metas establecidas.	D No cumple las metas establecidas.
HABILIDAD PARA ORGANIZAR SU TRABAJO Habilidad para ordenar las actividades asignadas en función de los resultados esperados.	D Es desorganizado. Pierde mucho tiempo por falta de orden en su trabajo.	C Algunas veces es desorganizado en su trabajo.	B Organiza muy bien su trabajo. Distribuye y utiliza su tiempo en forma adecuada.	A Excelente habilidad para organizar sus tareas y distribuir su tiempo en forma lógica.

AUTOEVALUACIÓN PUESTOS OPERATIVOS

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
RESPONSABILIDAD: Calidad del empleado en cumplir con sus obligaciones y compromisos adquiridos	A Absolutamente responsable. Siempre cumple con sus obligaciones y compromisos.	B Muy responsable. Muestra verdadero interés por su trabajo.	C Demuestra poca preocupación por su trabajo.	D Es irresponsable. No cumple con sus compromisos.
RELACIONES INTERPERSONALES: Se refiere a la habilidad para mantener relaciones efectivas de trabajo con sus jefes, compañeros y visitantes; así como para trabajar en equipo tanto con los superiores como con los compañeros de trabajo.	D Las relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes son deficientes.	C Sus relaciones con jefes, compañeros y/o visitantes a veces generan roces.	B Mantiene buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes	A Desarrolla su trabajo en completa armonía con sus jefes, compañeros y/o visitantes.
DISCIPLINA Se refiere al ajuste del comportamiento a las normas y reglamentos que regulan las actividades de la institución	A Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales, muy cuidadoso en su observancia	B Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones, a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores.	C Eventualmente protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o las disposiciones generales.	D No acata las normas y reglamentos
PUNTUAL ASISTENCIA: Se refiere a la puntual asistencia	D No cumple con la puntual asistencia.	C Con mucha frecuencia falta a sus labores.	B Su asistencia es muy buena.	A En su asistencia es ejemplar.

AUTOEVALUACIÓN PUESTOS OPERATIVOS

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
INICIATIVA: Se refiere a la habilidad creativa para originar, plantear y desarrollar ideas nuevas y constructivas para el desarrollo institucional.	A Constantemente plantea y desarrolla ideas novedosas y se las ingenia para llevarlas a la práctica.	B Muchas veces plantea y desarrolla las ideas novedosas y las lleva a la práctica.	C Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita.	D No aporta ideas constructivas.
COOPERACION: Se refiere a la disposición de ofrecer ayuda de manera espontánea y positiva en lo que respecta a las actividades laborales dentro de la Institución.	D No colabora en tareas adicionales a las asignadas.	C Actúa con poca colaboración en tareas adicionales a las asignadas.	B Su participación es muy buena, colabora con frecuencia en trabajos fuera de sus obligaciones.	A Siempre ofrece colaboración espontánea. Colabora incondicionalmente en tareas fuera de su obligación.

HOJA DE AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS OPERATIVOS

PONDERACIÓN 20 %

NOMBRE DEL EVALUADO: _____ FIRMA: _____

CARGO: _____

PERÍODO EVALUADO: _____

INSTRUCCIONES:

En la columna que dice PUNTOS escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.

Evalué todos los factores y escriba el TOTAL DE PUNTOS de la evaluación.

N°	FACTORES	Valor Numérico				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	20	15	10	5	
2	Calidad de trabajo	20	15	10	5	
3	Cantidad de trabajo	12	9	6	3	
4	Habilidad para organizar su trabajo	12	9	6	3	
5	Responsabilidad	8	6	4	2	
6	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
7	Disciplina	4	3	2	1	
8	Puntual Asistencia	8	6	4	2	
9	Iniciativa	4	3	2	1	
10	Cooperación	8	6	4	2	
TOTAL DE PUNTOS		100	75	50	25	
TOTAL DE PUNTOS SEGÚN %						

OBSERVACIONES:

HOJA DE CALIFICACIÓN

AUTOEVALUACIÓN PUESTOS ADMINISTRATIVOS

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

NOTA: Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en una hoja de calificación del Desempeño.

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
<p>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Se refiere al conocimiento teórico y práctico que el trabajador tiene en cuanto a principios, normas, procedimientos y mística que su trabajo requiere.</p>	<p>A</p> <p>Tiene conocimientos excepcionales de su trabajo, no requiere de ayuda para hacerlo bien</p>	<p>B</p> <p>Conoce muy bien su trabajo</p>	<p>C</p> <p>Desconoce algunos aspectos de su trabajo. Necesita, mucha ayuda y orientación.</p>	<p>D</p> <p>Desconoce aspectos fundamentales de su trabajo</p>
<p>CALIDAD DE TRABAJO Se refiere al cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado.</p>	<p>D</p> <p>Comete errores constantemente, no puede confiársele un trabajo. Es descuidado.</p>	<p>C</p> <p>Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo. Puede mejorar.</p>	<p>B</p> <p>Muy buena calidad de su trabajo</p>	<p>A</p> <p>Excelente calidad, no es necesario corregir su trabajo.</p>
<p>RESPONSABILIDAD Cualidad del empleado en cumplir con sus obligaciones y compromisos requeridos.</p>	<p>A</p> <p>Demuestra un elevado sentido del deber en sus tareas, es un ejemplo para sus compañeros.</p>	<p>B</p> <p>Tiene gran sentido del deber.</p>	<p>C</p> <p>A veces no cumple con sus obligaciones y compromisos.</p>	<p>D</p> <p>Casi nunca cumple con sus obligaciones.</p>
<p>DISCRECIÓN Se refiere a la reserva que debe tener en el manejo de la información relacionada con su trabajo.</p>	<p>D</p> <p>Indiscreto. No se puede confiar en él.</p>	<p>C</p> <p>Alguna veces indiscreto. Sólo se puede confiar lo mínimo en él.</p>	<p>B</p> <p>Muy discreto y digno de confianza.</p>	<p>A</p> <p>Totalmente reservado en el manejo de la información de trabajo. Siempre digno de confianza.</p>

AUTOEVALUACIÓN PUESTOS ADMINISTRATIVOS

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
CANTIDAD DE TRABAJO Se refiere al volumen de trabajo efectuado en el tiempo estipulado.	A Realiza el trabajo asignado, en menor tiempo del estipulado	B Su trabajo siempre está al día.	C Casi siempre se atrasa, rinden poco	D Siempre se atrasa en el trabajo, rinde muy poco.
INICIATIVA Se refiere a la capacidad de plantear y desarrollar ideas constructivas y originales para mejorar el trabajo.	D Se conforma con realizar el trabajo de rutina, nunca ofrece ideas constructivas.	C Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita	B Aporta ideas constructivas y originales, frecuentemente.	A Sobresaliente en su habilidad para pensar independientemente y contribuye con muchas sugerencias prácticas.
RELACIONES INTERPERSONALES Se refiere a la capacidad armoniosa con los superiores, compañeros y visitantes.	A Excelentes relaciones con jefes, compañeros y con los visitantes. Es sociable.	B Muy buenas relaciones con jefes, compañeros y con los visitantes. Considerado amistoso	C Las relaciones personales son ocasionalmente buenas.	D Las relaciones con sus jefes, compañeros y visitantes, son desagradables.
RESPECTO A LAS INSTRUCCIONES RECIBIDAS Se refiere al cumplimiento de las instrucciones para la ejecución de su trabajo	D No cumple las indicaciones recibidas.	C Algunas veces cumple las indicaciones con exactitud. Requiere supervisión constante.	B Cumple las indicaciones y normas establecidas.	A Total cumplimiento de las indicaciones.

AUTOEVALUACIÓN PUESTOS ADMINISTRATIVOS

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS			
DISCIPLINA Se refiere al ajuste del comportamiento a las normas y reglamentos que regulan las actividades de la Institución y a la puntualidad y asistencia.	A Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales, muy cuidadoso en su observancia. En su asistencia es ejemplar.	B Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones, a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores. Su asistencia es muy buena	C Eventualmente protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o las disposiciones generales. Con mucha frecuencia falta a sus labores.	D No acata las normas y reglamentos y no cumple con la puntal asistencia.
COOPERACIÓN Se refiere a la disposición de ofrecer ayuda de manera espontánea y positiva en lo que respecta a las actividades laborales dentro de la Institución	D No colabora en tareas adicionales a las asignadas	C Actúa con poca colaboración en tareas adicionales a las asignadas.	B Su participación es muy buena, colabora con frecuencia en trabajos fuera de sus obligaciones.	A Siempre ofrece colaboración espontánea. Colabora incondicionalmente en tareas fuera de su obligación.

HOJA DE AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS ADMINISTRATIVOS

PONDERACIÓN 20 %

NOMBRE DEL EVALUADO: _____ FIRMA: _____

CARGO: _____

PERÍODO EVALUADO: _____

INSTRUCCIONES:

En la columna que dice PUNTOS escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.

Evalué todos los factores y escriba el TOTAL DE PUNTOS de la evaluación.

N°	FACTORES	Valor Numérico				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	20	15	10	5	
2	Calidad de trabajo	20	15	10	5	
3	Responsabilidad	8	6	4	2	
4	Discreción	8	6	4	2	
5	Cantidad de trabajo	12	9	6	3	
6	Iniciativa	4	3	2	1	
7	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
8	Respeto a las instrucciones recibidas	12	9	6	3	
9	Disciplina	4	3	2	1	
10	Cooperación	8	6	4	2	
TOTAL DE PUNTOS		100	75	50	25	
TOTAL DE PUNTOS SEGÚN %						

OBSERVACIONES:

Amate Travel



ANEXO N° 9

Manual de

Diagnóstico

de

Necesidades

MANUAL
DE
DIAGNÓSTICO
DE
NECESIDADES

Amate Travel



CONTENIDO

Introducción

Objetivos

General

Específicos

¿Qué es un diagnóstico de necesidad de capacitación?

Importancia del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

Cuestionario para Detección de Necesidades de Capacitación.

Caracterización de necesidades de capacitación del área

Necesidad de implementar un sistema de capacitación

INTRODUCCIÓN

La capacitación es importante en las diversas actividades empresariales porque permite tener un constante crecimiento así como aplicar más y mejores herramientas que facilitan el desempeño laboral en un tiempo determinado favoreciendo así los objetivos de la empresa. En toda organización la capacitación, constituye una inversión a corto, mediano y largo plazo ya que repercute en la calidad de servicios que se ofrecen.

La capacitación genera procesos de cambio, los cuales se enfocan al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos y por lo tanto al logro de los objetivos de la empresa. Motiva al personal a trabajar de manera eficaz, además cuando el empleado observa que su superior se preocupa por su desarrollo profesional y personal, demuestran mayor empeño y compromiso para cumplir con los objetivos de la empresa de la cual se siente importante formar parte.

De allí la importancia, de establecer un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), que es una herramienta administrativa que establece claramente aquellos puntos en los que se requiere capacitar al personal.

OBJETIVOS

General

- Desarrollar un modelo de diagnóstico de necesidades de capacitación con el cual obtener información en referente a las capacitaciones y desarrollo del personal de la empresa.

Específicos

- Observar las necesidades de capacitación en cada área de la empresa.
- Identificar las prioridades de capacitación para facilitar la programación del sistema de desarrollo profesional.
- Diseñar el instrumento que requiere el diagnóstico de necesidad de capacitación.

¿QUÉ ES UN DIAGNÓSTICO DE NECESIDAD DE CAPACITACIÓN?

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar. ¿Cuándo hacer un DNC?

La atención hacia un DNC puede derivar de:

- Problemas en la organización
- Desviaciones en la productividad
- Cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas
- Baja o Alta de personal
- Cambios de función o de puesto
- Solicitudes del personal.

A su vez, las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser:

Pasadas. - Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.

Presentes.- Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.

Futuras.- Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

Es de suma importancia realizar el DNC para satisfacer plenamente las necesidades detectadas y que obstaculicen el logro de los objetivos de la empresa, así como para apoyar los objetivos estratégicos que la empresa ha establecido a mediano y largo plazo. El diagnóstico de necesidades permite fundamentar técnicamente las decisiones sobre implementar o no implementar un plan de capacitación.

El Diagnostico de Necesidades de Capacitación, nos permite los siguientes puntos:

- Conocer las áreas más necesitadas de entrenamiento
- Conocer específicamente en que temas
- Conocer un poco mejor al colaborador y entrenarlo en los puntos donde se necesite
- Evitar enviar al personal a un entrenamiento que no necesitan
- Incentiva al colaborador al ver que se le ha tomado en cuenta en el desarrollo personal Mejora del rendimiento.
- Reduce la rotación del personal

Son cuatro las preguntas que debe permitir obtener el DNC:

- ¿Quiénes necesitan capacitación?
- ¿En que necesitan capacitación?
- ¿Con qué nivel de profundidad?
- ¿Cuándo y en qué orden deben ser capacitados?

En este modelo se utilizara para el DNC un cuestionario. Realizar una encuesta puede ser una forma de determinar las necesidades de los trabajadores.

MODELO DE ENCUESTA

Cuestionario para Detección de Necesidades de Capacitación.

El presente cuestionario, tiene como finalidad ayudarnos a identificar tus requerimientos en materia de Capacitación.

Nombre:	
Cargo:	
Departamento o área.	

1. Describa brevemente las actividades principales que desempeña.

1.
2.
3.
4.

2. Señales las principales debilidades en relación a conocimiento, habilidades y destrezas para mejorar el desempeño de cada una de las actividades que desempeña.

1.
2.
3.
4.

3. Señale las habilidades, conocimientos, destrezas o actitudes que, si la adquiere o profundiza, le ayudaría a mejorar las actividades que desempeña.

1.

2.

3.

4.

4. Si se impartieran capacitaciones más específicas señale que temas le gustaría recibir para fortalecer sus competencias laborales.

5. Señale en que temas usted considera que se debe fortalecer la capacitación al interior de la empresa.

6. Indique algún comentario que considere oportuno respecto a deficiencias que ha observado por falta de capacitaciones en la empresa.

Caracterización de necesidades de capacitación del área

(Documento debe ser contestado sólo por la jefatura directa de cada unidad laboral)

Nombre:	
Cargo:	
Departamento o área.	

a. Principales objetivos estratégicos del área a la que usted pertenece (no más de 4)

1.
2.
3.
4.

b. Principales brechas de competencias para cumplir los objetivos estratégicos descritos en punto anterior

1.
2.
3.
4.

c. Principales brechas en materia de manejo y operación de tecnologías de la información (internet, software de oficina).

1.
2.
3.
4.

d. Otros conocimientos habilidades o actitudes que deben fortalecer en el equipo a su cargo. (indica el nivel de profundidad).

e. Conocimientos habilidades o actitudes que deben fortalecer en su área de trabajo

f. Habilidades actitudes y conocimientos que resultarían útiles para fortalecer el nivel de motivación al interior de la organización

Necesidad de implementar un sistema de capacitación

La importancia de la capacitación del personal de una empresa radica en cubrir las necesidades de mejora continua de la misma.

La mejora continua tiene mucho que ver con la innovación lo que permite a la empresa estar al día con los requerimientos de sus clientes tanto del producto que se vende como de servicio que se brinda estas son las características del éxito que ofrece la capacitación.

Algo importante a la hora de implementar un sistema nuevo es la capacitación del personal que opera o va a operar el nuevo sistema dotándolos desde los conceptos más básicos hasta los más avanzados.

Ventajas

- ✓ Permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades.
- ✓ Mide la situación inicial que posteriormente servirá para confrontarla con los resultados finales.

- ✓ Proporciona información necesaria para elaborar o seleccionar las acciones de formación.
- ✓ Elimina la tendencia de capacitar por capacitar.

¿Cómo se debe hacer el DNC?

1era etapa. Determinación de la situación idónea.

2da etapa. Determinación de la situación real.

3ra etapa. Comparación entre ambas situaciones.

4ta etapa. Determinación de necesidades de capacitación y toma de decisiones.

Porque se debe hacer un DNC

El papel del profesional que hace la detención de necesidades debe ser muy cuidadoso de él depende que la organización sea competitiva en su entorno.

Un buen administrador del recursos humanos es el responsable de solicitar la capacitación debe investigar lo que sucede en el área donde trabaja para conocer y detectar las necesidades reales de capacitación y las cuales deben estar orientadas a los resultados de la evaluación de puestos de trabajo para tomar en cuenta si necesita capacitación respecto a nuevas tecnologías surgidas en el puesto de trabajo.

Cuando hacer un DNC: Las actividades de capacitación que realiza cada empresa deben satisfacer necesidades internas y deben lograr objetivos específicos asociados a su desarrollo estratégico.

Antes de realizar un DNC: Contar con el apoyo y cooperación de los ejecutivos y gerentes; Determinar si se realizará un diagnóstico total o parcial; Debe ser programada con anticipación y en lo posible anualmente; Debe adecuarse a los recursos de la empresa.