

ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
BACHELOR OF BUSINESS ADMINISTRATION



IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES GENÉRICAS
NECESARIAS PARA UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, PARA UNA AGENCIA
DE VIAJES, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.

MARIA FERNANDA PEREIRA SEROVIC

Guatemala, octubre de 2007

CONTENIDO

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN GENERAL

a.	Introducción	1
b.	Localización del contexto	2
1.	Estudios realizados	3
c.	Información de fondo	8
1.	Competencias laborales	8
2.	Identificación de las competencia laborales	9
a.	Análisis constructivista	9
b.	Análisis funcional	10
c.	Análisis conductista	10
3.	Clasificación de las competencias	11
a.	Competencias básicas	12
b.	Competencias genéricas	12
c.	Competencias específicas	15
4.	Propósitos de la evaluación del desempeño	15
5.	Métodos de evaluación del desempeño	16
a.	Métodos de características	17
b.	Métodos de comportamiento	17
c.	Métodos de resultados	18

CAPITULO 2. DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

a.	Informes sobre el tema	20
1.	Relevancia del tema	20
2.	Alcances y límites	21
3.	Razones por las que se hizo el estudio	21
b.	Descripción del problema	22
1.	Situación actual	22
2.	Síntomas y causas	23
a.	Síntomas	23
b.	Causas	24

CAPITULO 3. DINÁMICA DE LAS EXPECTATIVAS

a.	Metas y objetivos de la investigación	25
b.	Metodología	25
1.	Técnicas	25
2.	Sujetos	26
a.	Sujeto 1	26
b.	Sujeto 2	26
3.	Población	26
4.	Muestra	26
5.	Instrumentos	26

CAPITULO 4. RESUMEN DE LOS RESULTADOS

a.	Estrategias y técnicas	28
b.	Datos de resultados	29
1.	Investigación con gerente general de Agencia de Viajes sujeta de estudio	29
2.	Resultados del análisis de la descripción de puestos	32

CAPITULO 5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

a.	Interpretación de los resultados	42
1.	Investigación exploratoria	42
2.	Análisis de competencias	43
b.	Posibles alternativas	45

CAPITULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

a.	Conclusiones	48
b.	Recomendaciones	49

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

Anexo 1.	Descripción de puestos	54
Anexo 2.	Competencias Genéricas, INTECAP	61

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, creador del universo que me ha dado y seguirá dando fortaleza para continuar todos los días.

A mis papás René y Lluby por su deseo de enseñar de corazón siempre y formar la persona que soy.

A mis hijos José Miguel y María Fernanda por ser la fuente de mi inspiración de ser mejor cada día.

A mis hermanos: Patsy, Mauricio, Regi, Servando, Claudia, Vin, René y Luli, por su apoyo incondicional en todo momento.

A mis amigos, que me hacen trascender y que son tan importantes en mi existencia.

A mis maestros, por compartirme todos sus secretos con tanto significado.

A Jorge, Iván y Coco, sin su valiosa ayuda no lo hubiera logrado.

Giula, gracias por permitirme hacer este trabajo.

A Marisol, porque alguna vez me levantaste del piso

ABSTRACT

El presente trabajo de tesis tuvo como principal objetivo identificar cuales son las competencias laborales genéricas necesarias para una evaluación del desempeño, para una agencia de viajes en la ciudad de Guatemala.

Para el logro de los objetivos se llevó a cabo un análisis conductista, que como menciona Segura (2004), identifica conocimientos, destrezas y actitudes de las personas y lo relaciona con las actividades, puestos y ocupaciones que demanda el mercado de trabajo.

Entre los principales resultados se encontró que la empresa investigada, no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, debido a la poca cantidad de empleados con que actualmente cuenta.

Por lo que entre las recomendaciones, está la implementación de un nuevo puesto dentro del organigrama de la empresa, que se encontraría bajo el mando del Gerente Administrativo, que se podría denominar: Encargado de Recursos Humanos.

Así mismo, implementar un sistema de evaluación del desempeño, de manera periódica y tomar como valores de la empresa: La ética, calidad, manejo de la comunicación, manejo transcultural, servicio al cliente e innovación.

Capítulo 1

Introducción General

a) Introducción

En el mundo actual, los cambios generados por la tecnología, la comunicación, nuevos descubrimientos en todas las áreas del conocimiento humano, ritmos y estilos de vida, influyen sobre el comportamiento de las personas, lo que genera un constante cambio en el desempeño de las empresas.

Cada uno de los colaboradores de las empresas deberá ajustarse lo mejor posible a esos cambios, debido a la rapidez con que se suceden; especialmente en el sector turístico, que es una actividad importantísima e incluso básica para la economía de muchos países, entre ellos Guatemala.

Las agencias de viajes, siendo parte primordial del proceso de creación de los productos turísticos, actúan como canalizadoras de la oferta y demanda de los mismos, lo que las compromete a ofrecer productos y servicios con calidad y eficiencia, ya que compiten en un entorno global, tanto con agencias nacionales como con agencias de viajes internacionales.

El conocimiento de las fortalezas que tenga cada colaborador ayudará a identificar campos de acción específicos, marcará la diferencia entre empresas similares y proporcionará guías para estimular cambios de actitudes positivos de los colaboradores.

El objetivo de la presente investigación fue identificar cuales son las competencias laborales necesarias para una evaluación del desempeño para una agencia de viajes en

la ciudad de Guatemala. De esta manera, mejorar la calidad de los servicios que presta la empresa, tanto al cliente interno como al externo.

Es por esta razón que se desarrolló una metodología basada en el análisis conductista para la identificación de competencias y se aplicó a la empresa sujeta de estudio.

b) Localización del contexto

En Guatemala el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) inició el desarrollo del modelo de gestión por competencias en octubre de 1999. Este modelo fue impulsado en sectores, como: Banca, turismo, agroindustria en las producciones de plantas ornamentales; agroindustria en la producción de azúcar, construcción, áreas de mecánica automotriz, electricidad industrial y soldadura industrial, industria de alimentos, bebidas y panificadoras e industria manufacturera.

Y como se menciona en el párrafo anterior, uno de los sectores donde se impulsa el modelo de gestión por competencias es el sector turismo, debido a que Guatemala es un país muy visitado por turistas de muchas partes del mundo, las empresas que prestan servicios a este tipo de consumidor deben actualizarse con los avances tecnológicos y el personal debe estar capacitado para prestar un mejor servicio, ya que el aporte de las agencias de viaje al desarrollo del turismo en el país es indudable, porque las mismas crean nuevos productos, desarrollan nuevas técnicas de comercialización, beneficiando con ello a la actividad en su conjunto, mediante su labor de intermediación entre los prestadores de servicios y el usuario final: El turista.

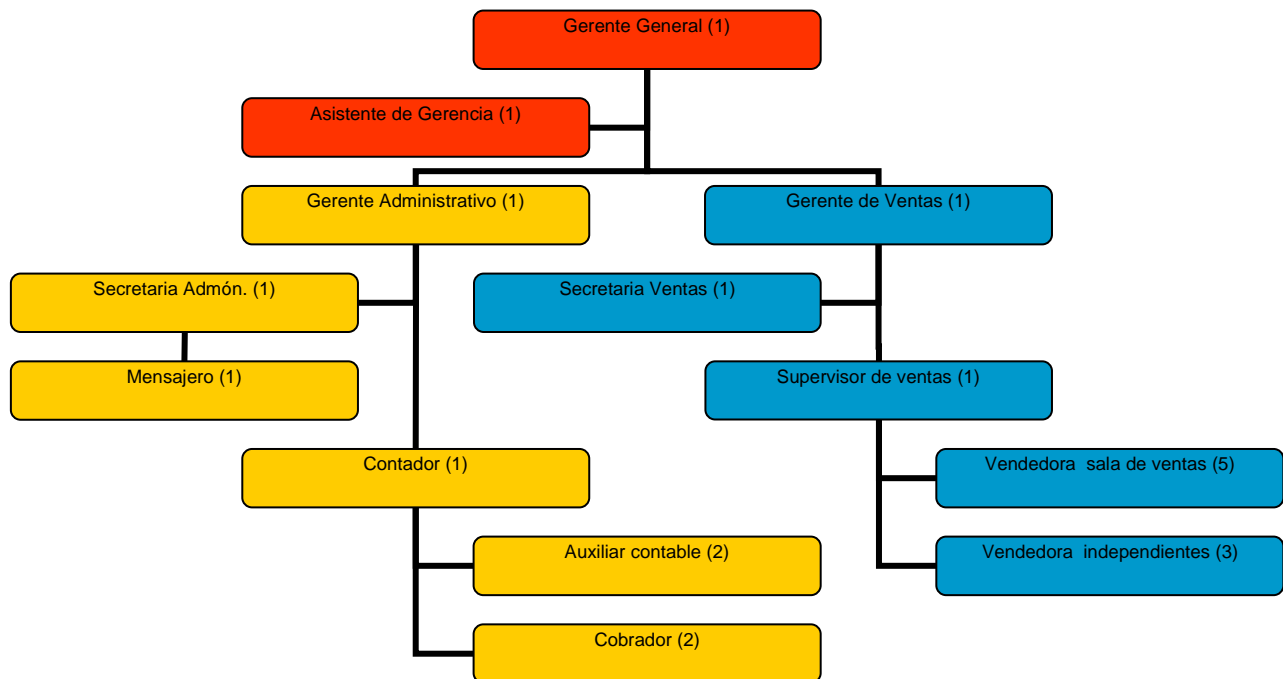
Por otro lado, es de vital importancia para toda empresa, contar con la retroalimentación adecuada entre los empleados y la organización, para monitorear su desempeño, para determinar las necesidades que puedan tener y para lograr la consecución de los objetivos de la empresa. Al momento de realizar una evaluación del desempeño es necesario contar con indicadores y estándares que orienten los resultados de la evaluación, para que basados en ellos, los gerentes puedan tomar las decisiones correctas sobre su recurso humano, por lo que el concepto de competencias cobra

importancia, al ser éstas, un indicador confiable y directo del desempeño de los colaboradores.

La Agencia de viajes seleccionada como objeto de estudio pertenece a la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA), se ubica en la zona 10 de la ciudad capital y está clasificada como grande, de acuerdo a la clasificación de IATA, que cataloga como agencias de viajes grandes las que están en un rango de ventas mensuales de Q501,000 en adelante, medianas de Q201,000 a Q500,000. y pequeñas con ventas de Q0.00 hasta Q200,000.

La estructura organizacional de la empresa está compuesta por 20 personas y su organigrama se muestra en la figura 1.

Figura 1: Organigrama de la empresa sujeta de estudio



Fuente: Elaboración personal (agosto 2007)

1. Estudios Realizados

Como antecedentes para la realización del presente estudio se tomaron en cuenta las siguientes tesis:

Montenegro (2007) *“Estrategias de publicidad y promoción que utilizan las agencias de viajes IATA”*, cuyo principal objetivo fue establecer qué estrategias publicitarias y promocionales están utilizando las Agencias de Viajes IATA (Asociación Internacional del Transportación Aérea), ubicadas en la zona 9 de la ciudad capital de Guatemala. Para cumplir con dicho objetivo, fueron entrevistados los gerentes de las 27 agencias de viajes localizadas en la zona 9 de la Ciudad de Guatemala, autorizadas por la Asociación Internacional de Transportación Aérea (IATA).

Entre las principales conclusiones del estudio, figuró que la radio, la televisión y la prensa son escasamente utilizados por las agencias de viajes como medio publicitario y/o promocional, recurren más a utilizar productos promocionales y de esta forma se promocionan; así mismo, que el apoyo de la tecnología moderna (Internet) es la estrategia publicitaria y promocional más utilizada, esta estrategia va unida a los paquetes que pueden ofrecer las agencias de viajes a los usuarios, ya sea para viajes de negocios y/o placer.

Respecto a las recomendaciones, el estudio aportó que debido a que las ventas representan el rubro más importante en las Agencias de Viajes, el personal tiene que ser altamente calificado para atender cualquier tipo de demanda que el mercado requiera, para competir con el servicio. De igual forma, Las Agencias de Viajes deben utilizar todos los espacios de exposición al público disponibles en el local, por ejemplo sus vitrinas pero siempre guardando armonía. Las vitrinas pueden ser utilizadas para promocionar paquetes vacacionales, oferta de boletos aéreos y eventos especiales.

Otra de las fuentes consultadas fue la tesis de Paredes (2004) *“Diagnóstico de necesidades de capacitación por competencias laborales de los ejecutivos de ventas de las grandes agencias de viajes de la Antigua Guatemala”*, donde el objetivo principal fue identificar las necesidades de capacitación por competencias laborales específicas de los ejecutivos de ventas de las grandes agencias de viajes de la Antigua Guatemala. Los sujetos de la investigación fueron divididos en dos grupos:

1. 22 ejecutivos de ventas que laboran en las grandes agencias de viajes de la Antigua Guatemala, ya que ellos son las personas encargadas de atender al público y recibir a los turistas en una oficina.
2. Los gerentes de cada una de las agencias de viajes para que participarán en el grupo de expertos. Estos específicamente se encargaron de validar la información obtenida. Fueron un total de 6 personas.

Entre las conclusiones del estudio aplicando la metodología del análisis conductista, se logró identificar las competencias para desempeñar el puesto de los ejecutivos de ventas de las grandes agencias de La Antigua Guatemala, siendo las siguientes: venta de los boletos aéreos a diferentes destinos del mundo, venta de paquetes turísticos, servicio de reservación hoteles, renta autos y otros servicios, hacer reservaciones a diferentes partes del mundo, operar cambios de reservaciones de boletos y demás servicios, atender solicitudes de los turistas asociadas a estas funciones esenciales, se establecieron las necesidades de capacitación.

Así mismo, el estudio recomendó realizar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) para otros puestos de la organización utilizando la metodología del análisis conductista para la identificación de las competencias laborales específicas y las necesidades de capacitación, ya que este demostró la confiabilidad de los resultados al ser corroborados por los gerentes de las agencias de viajes y por un experto en la materia.

En la tesis de Monzón (2006) *“Determinación de las competencias laborales en una sociedad de gestión colectiva de derechos de autor”* cuyo objetivo principal fue determinar las competencias laborales necesarias en una sociedad de gestión colectiva y específicamente para la AGAYC, se tomó como metodología el análisis funcional y el sistema del diccionario de competencias de Alles, se identificaron las competencias a través de la misión, visión y objetivos de la empresa, así como el perfil laboral de los puestos analizados.

Entre las principales conclusiones que aportó el estudio, figuró que las competencias corporativas necesarias para una sociedad de gestión colectiva son: Justicia, ética, integridad y trabajo en equipo, por lo que se recomendó que se dieran a conocer las competencias identificadas a todo el equipo de trabajo, para poder dirigir los objetivos de la asociación.

Escobar (2006) en su tesis *“Análisis y descripción de puestos por competencias laborales en una empresa de seguridad”* que tuvo como objetivo general determinar las competencias laborales que se deben incluir en el análisis y descripción de puestos en una empresa de seguridad, utilizando el análisis conductista de las principales actividades de los puestos, concluyó que las competencias laborales de la empresa eran: Orientación al cliente, compromiso, trabajo en equipo, liderazgo al cambio, conciencia organizacional.

En relación al tema de la evaluación del desempeño en la tesis de Navas (2005) *“Propuesta de evaluación del desempeño basado en Competencias, para un centro de asesoría Empresarial”* en la cual el objetivo principal fue proponer un modelo de evaluación del desempeño que permitiera al Centro Empresarial llevar a cabo dicha evaluación basada en las competencias de sus trabajadores, los sujetos de investigación fueron la Directora del Centro Empresarial, la Gerente de Recursos Humanos del ente rector del Centro y estudiantes encargados de la consultoría en Recursos Humanos, previamente contratados por dicho centro, estuvo entre las principales conclusiones que al aplicar las competencias dentro de la estructura de

recursos humanos del Centro Empresarial los empleados podrían desempeñarse de una mejor manera dentro de su puesto de trabajo. Así mismo que los elementos fundamentales para seleccionar una evaluación del desempeño basada en competencias fueron los siguientes:

- Deben realizarse en función de cómo se definieron los puestos.
- Permiten a la empresa detectar de una mejor manera las necesidades de capacitación.
- Se basa exclusivamente en lo que el puesto requiere para su mejor funcionamiento.

Así mismo, se consultó la tesis de González (2005) *“Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias para operarios de una empresa de confección de ropa”* donde el objetivo principal fue elaborar un sistema de Evaluación de Desempeño basado en competencias para el personal del área de producción de la “Empresa ABC”.

Los sujetos de estudio fueron el personal administrativo de una empresa privada dedicada a la fabricación de prendas de vestir para damas, caballeros y niños, siendo éstos, el Gerente y su asistente quienes conjuntamente respondieron la encuesta y tienen bajo su mando personal del área de producción, conformada por 14 empleados que realizan tareas relacionadas con el diseño, corte y confección de la ropa que producen, contribuyendo así al cumplimiento de la visión de la empresa.

Como conclusión el estudio aportó que las siguientes 10 competencias son indispensables para el buen desempeño del personal al que se dirige la propuesta:

Iniciativa, responsabilidad, adaptabilidad al cambio, dinamismo, productividad, comunicación, trabajo en equipo, calidad del trabajo, colaboración, preocupación por el orden y la claridad. Así mismo, Las 10 competencias anteriormente mencionadas fueron definidas según el puesto y área de trabajo y se deberán incluir en la evaluación del desempeño con sus respectivos niveles.

Entre las recomendaciones el estudio aportó fue que el evaluador fuera el jefe inmediato ya que es él quien conoce los requerimientos establecidos para cada puesto del área de producción y después de ser capacitado pueda aplicar el formato de evaluación del desempeño por competencias de manera objetiva, comprendiendo cómo se diferencia cada uno de sus niveles.

c) Información de fondo

1. Competencias Laborales

El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP (2001) señala que la comprensión del sustantivo competencia puede facilitarse si su raíz latina “*competere*” es traducida en su acepción al idioma español, la cual resulta equivalente a “*ser propio de*” y al adjetivo *competente* como “*apto*”, “*adecuado*”.

La competencia se refiere pues, a la capacidad que muestra una persona de realizar una labor productiva, o decir que “*es propio de*” la persona hacer algo, lo hace con familiaridad, le resulta adecuado, fácil, lo que comprende, sabe lo que hace y por qué lo hace.

Segura (2004) menciona que la palabra competencia posee diversos significados, según el entorno en el cual sea utilizada, algunos de los más utilizados son los siguientes:

- En el contexto legal: Se refiere al ámbito de acción; facultad o potestad para tratar un asunto, incumbencia.
- En el ámbito de *marketing*: Designa a un competidor, persona o institución que ofrece un servicio similar al de la empresa en estudio.

- En ámbito deportivo: Se utiliza al hacer mención de una competición o competencia deportiva.
- En el contexto de los recursos humanos: Es utilizada para designar el conocimiento, habilidad y actitud para desempeñar un conjunto de actividades de acuerdo a criterios establecidos”.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) definen el termino competencia como: “una combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la eficiencia personal” (p. 4)

2. Identificación de las competencias laborales

Segura (2004) menciona que existen tres diferentes enfoques para la identificación de competencias laborales:

- a. Análisis Constructivista
- b. Análisis Funcional
- c. Análisis Conductista

a. Análisis Constructivista

Este enfoque toma a la persona como un ser integral, construyendo la teoría a través de la práctica. Evalúa lo que las personas saben y basado en dicha evaluación, se lleva a cabo un programa de formación que se va desarrollando conforme a lo que la persona va aprendiendo.

En el análisis constructivista, la competencia posee las siguientes propiedades básicas:

- Está centrada en lo que la gente sabe.
- Analiza el contenido del trabajo.
- Incorpora condiciones bajo las cuales el desempeño es relevante.
- Constituye una unidad y es un punto de convergencia.
- Favorece el desarrollo de niveles mayores de autonomía de los trabajadores.

Sin embargo, presenta algunas limitaciones:

- No llega a identificar una medida estandarizada que permita evaluar el nivel de calificación.
- Requiere de un período prolongado e indefinido para su implementación, por lo que resulta poco atractivo a las empresas que buscan capacitar a su personal ágil y rápidamente.

b. Análisis funcional

INTECAP (2001) menciona que el análisis funcional es una metodología comparativa en donde se analizan las relaciones existentes en las empresas entre aptitudes, cualidades, valores y conocimientos de los trabajadores.

Es una técnica utilizada para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva mediante el desglose o desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas.

El Consejo de normalización y certificación, Conocer (2002) menciona que el análisis de las funciones o análisis funcional consiste en una desagregación de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por un empleado, que son los elementos de competencia.

El análisis de las funciones tiene la finalidad de identificar aquellas que son necesarias para el logro del propósito principal, es decir, reconocer –por su pertinencia- el valor agregado de las funciones.

c. El análisis conductista

Tal como menciona Segura (2004), este enfoque identifica los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que influyen en el comportamiento laboral de la

persona y lo relaciona con las actividades, puestos y ocupaciones que demanda el mercado de trabajo.

El modelo conductista se basa en el conocimiento y experiencia de un grupo de expertos, para la identificación de las funciones y tareas, por lo que parte de lo específico a lo general.

Tanto el análisis funcional como el conductista buscan identificar las competencias que se emplearán para:

- Descripción del empleo: Se trata de información que identifica los propósitos que busca el empleo, así como un resumen de sus funciones específicas.
- Evaluación y Clasificación del Empleo: Regularmente se llevan a cabo para establecer cuotas salariales, así como jerarquías administrativas.
- Evaluación del Desempeño Laboral: sirve para evaluar sistemáticamente a los empleados y determinar su eficiencia y efectividad, con el fin de llevar a cabo promociones, mejoras salariales y transferencias.
- Diseño de capacitación: Identifica las necesidades, conocimiento y actitudes necesarias para desempeñar exitosamente un empleo dado.
- Prácticas de Empleo: Se utiliza para determinar la equidad y legalidad de las mismas.

3. Clasificación de las competencias

A nivel mundial existen varias formas de entender las competencias laborales. El modelo establecido en Guatemala ha tomado como referencia el modelo de Inglaterra en el cual únicamente se toman tres tipos de competencia, el INTECAP (2001) identifica las siguientes:

a. Competencias Básicas

Las competencias básicas se refieren a los capacidades elementales que posee un individuo, que le permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto laborales como de otra índole, como ejemplo se puede mencionar el poder comunicarse, de manera lógica para analizar y sintetizar hechos, esto enmarcado dentro de principios, valores y códigos éticos y morales.

b. Competencias genéricas

Las competencias genéricas o transversales se refieren a las capacidades requeridas en diversas áreas, subáreas o sectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad, similares.

Las competencias genéricas están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, administrar y utilizar distintos recursos: tecnológicos, materiales, humanos, físicos, entre otros.

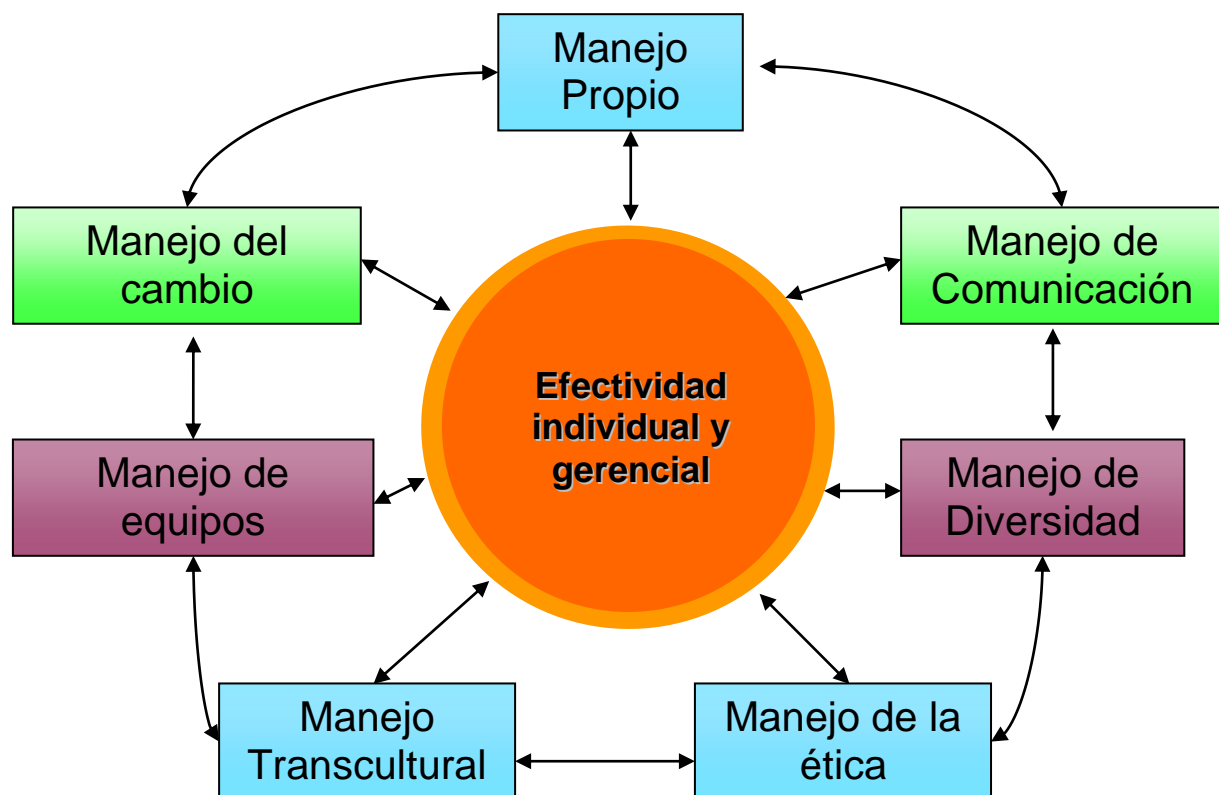
INTECAP (2001) menciona que son comportamientos laborales obligados de satisfacer, para cumplir funciones laborales independientemente del tipo de organización para la cual se trabaje, los clasifica en 10 campos (agrupaciones) en función de las características comunes que presentan. Estos campos son:

1. Campo Planificación de actividades.
2. Campo Calidad en el trabajo.
3. Campo Administración de actividades.
4. Campo Administración de la información.
5. Campo Trabajo en equipo.
6. Campo Servicio al Cliente.
7. Campo Productividad en el trabajo.

8. Campo Innovación en el trabajo.
9. Campo Uso de Tecnología.
10. Campo Conservación del Ambiente y Seguridad Laboral.

Por otro lado, Hellriegel y Slocum (2004), señalan que las competencias son un conjunto interrelacionado de habilidades, conductas, actitudes y conocimientos que necesita un individuo para ser eficaz en la mayoría de los puestos profesionales y gerenciales, definición que coincide con la de las competencias genéricas o transversales, e identifican siete competencias genéricas o básicas que consideran afectan en forma significativa el comportamiento en las organizaciones, éstas se ilustran en la figura 2.

Figura 2: Competencias básicas para la efectividad individual y gerencial



Fuente: Hellriegel y Slocum (2004) p.4

Una breve descripción de las mismas:

Manejo propio: La competencia del manejo propio se refiere a la habilidad global del individuo de evaluar sus fortalezas y debilidades, establecer y buscar metas profesionales y personales, equilibrar el trabajo y la vida personal, y participar en el nuevo aprendizaje, lo que incluye habilidades, conductas y actitudes nuevas o modificadas.

Manejo de comunicación: Incluye la habilidad global de usar todos los modos de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos en forma verbal, de escucha, no verbal, escrita, y otras semejantes para transferir e intercambiar información y emociones.

Manejo de la Diversidad: Se refiere a la habilidad global para apreciar las características distintivas de los individuos y de los grupos, adoptar tales características como fuentes potenciales de fortaleza organizacional, y apreciar la peculiaridad de cada individuo.

Manejo de la Ética: Es la habilidad global de incorporar valores y principios que distingan lo correcto de lo incorrecto en la toma de decisiones y en la elección de conductas.

Manejo Transcultural: Se designa de así a la habilidad global de reconocer y adoptar similitudes y diferencias entre naciones y culturas, y luego enfocar temas organizacionales y estratégicos clave con una mente abierta y curiosa.

Manejo de Equipos: Se refiere a la habilidad global de desarrollar, apoyar, facilitar y dirigir equipos de personas para alcanzar metas organizacionales.

Manejo del Cambio: Habilidad global de reconocer e implementar las adaptaciones necesarias o transformaciones totalmente nuevas en la gente, tareas, estrategias, estructuras o tecnologías en el área de responsabilidades de una persona.

c. Competencias específicas

Son las capacidades laborales de índole específica de un área ocupacional o de competencia determinada, relacionadas con el uso de tecnologías y metodologías y lenguaje técnico para una determinada función productiva.

Los tres tipos de competencia se conjugan para constituir la competencia integral del individuo.

4. Propósitos de la evaluación del desempeño

Bohlander, Snell y Sherman (2001) afirman que a primera vista se podría pensar que las evaluaciones del desempeño tienen un propósito más bien limitado: evaluar quién realiza (o no) un buen trabajo. Sin embargo, en la realidad, dichas evaluaciones son uno de los instrumentos más versátiles que los gerentes tienen a su disposición.

Primero, porque sirven para dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente su desempeño y el cumplimiento de normas con el supervisor.

Segundo, proporcionan al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.

Tercero, brindan un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.

Y finalmente, aportar una base para las recomendaciones salariales.

Dentro de los principales propósitos de realizar una evaluación del desempeño, se encuentran los siguientes:

- **Propósitos administrativos**

Desde el punto de vista de la administración, los programas de evaluación brindan información útil para toda la variedad de actividades de administración de recursos humanos. Por ejemplo, la investigación ha demostrado que el uso más importante de las evaluaciones de desempeño es fundamentar las decisiones de compensación. La práctica del “pago por desempeño” se encuentra en organizaciones de todos tipos. Adicionalmente, es importante reconocer que el éxito de todo el programa de recursos humanos depende de saber cómo se compara el desempeño de los empleados con las metas establecidas.

- **Propósitos de desarrollo**

Desde el punto de vista del desarrollo individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño. Sea cual sea el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación brinda una oportunidad para identificar los puntos de análisis, eliminar cualesquiera problemas potenciales y establecer nuevas metas para alcanzar un desempeño mayor.

5. Métodos de evaluación del desempeño

Werther y Davis (2001) mencionan que los métodos de evaluación de personal han evolucionado de manera considerable. Los métodos nuevos - que reflejan las mejoras técnicas y los requerimientos legales, y que son más concientes con los propósitos de la evaluación - reemplazaron a los sistemas antiguos.

Chiavenato (2000) afirma que los métodos de evaluación del desempeño pueden clasificarse de manera genérica de acuerdo con lo que miden: características, conductas o resultados.

Los enfoques con base en características aun son los más populares, a pesar de la subjetividad implícita. Los enfoques con base en conductas brindan a los empleados información más orientados a la acción, por lo cual quizá sean mejores para el desarrollo. El enfoque con base en los resultados gana popularidad, ya que se concentra en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización.

a. Métodos de características

Los enfoques de características en la evaluación del desempeño están diseñados para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características- como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo- que se consideran importantes para el puestos y la organización en general, algunos de los métodos de características más utilizados son:

- **Escalas gráficas de calificación**

Enfoque para la evaluación del desempeño, mediante el cual trabajador es calificado de acuerdo con una escala de características.

- **Método de escalas mixtas**

Enfoque que exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen ser igualmente favorables o desfavorables. Sin embargo, las declaraciones están diseñadas para distinguir entre un desempeño exitoso y otro pobre. El método de distribución forzada tiene sus limitaciones, siendo la más importante el costo de establecer y mantener su validez.

b. Métodos de comportamiento

Los métodos de comportamiento se desarrollaron para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su

máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

- **Método de incidente crítico**

Ocurre cuando la conducta de un empleado origina un éxito o fracaso poco usual en alguna parte del trabajo.

- **Método de lista de revisión de conductas**

Una de las técnicas de evaluación más antiguas es el método de la lista de revisión. Consiste en el evaluador revise las afirmaciones con una lista que considera característica del desempeño o de conducta del empleado.

- **Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS)**

Consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales una por cada aspecto importante de desempeño, identificada mediante el análisis de puesto, Estas dimensiones se basan en conductas que se identifican mediante un análisis de incidentes críticos en el puesto. Los incidentes críticos se colocan junto con la escala y se les asignan valores de puntos según las opiniones de los expertos.

c. Métodos de resultados

En lugar de observar las características de los empleados o las conductas que exhiben en el puesto, muchas organizaciones evalúan los logros de los empleados versus los resultados que obtienen mediante su trabajo. Los defensores de las evaluaciones con base en resultados afirman que son más objetivas y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados –como las cifras de ventas, de producción, etc. – supone menos subjetividad, por lo cual quizá este menos abierta al sesgo.

- **Mediciones de productividad**

Existen muchas mediciones de resultados que permiten evaluar el desempeño, por mencionar alguna, se evalúa a los vendedores con base en su volumen de ventas. Los trabajadores de producción son evaluados por el número de unidades que se producen y quizá por el nivel de desperdicio o la cantidad de defectos que detectan. Muchas veces se evalúa a los ejecutivos con base en las utilidades o la tasa de crecimiento de la empresa. Cada una de estas mediciones se relaciona de manera directa con lo que logran los empleados y los resultados que benefician a la organización. Así, las evaluaciones de resultados pueden alinear directamente al empleado con las metas organizacionales.

Pero las evaluaciones de resultados suponen algunos problemas. Primero, recuérdese el análisis anterior de la contaminación de criterios. Las evaluaciones de resultados pueden contaminarse con factores externos sobre los que los empleados no tienen influencia.

- **Administración por objetivos**

Es una filosofía ejecutiva propuesta por Peter Drucker en 1954 en que los empleados deben establecer objetivos (por ejemplo, costos de producción, ventas por producto, normas de calidad, utilidades) mediante la consulta con los superiores y después utilizar tales objetivos como bases para la evaluación.

La administración por objetivos es un sistema que abarca un ciclo que comienza con el establecimiento de las metas y objetivos comunes de la organización y termina volviendo a ese punto. El sistema actúa como proceso de establecimiento de metas, en que se establecen los objetivos para la organización (paso1) para los departamentos (paso 2) y para cada gerente y empleado (paso 3).

Capítulo 2

Definición de la Investigación

a) Informes sobre el tema

1. Relevancia del tema

La propuesta de soluciones administrativas de OMPI (2004), determina que dentro de la normativa de estandarización de las empresas, se ve la necesidad de determinar las principales competencias laborales de cada puesto de trabajo e implementarlas en el diario desempeño de las funciones.

El proceso de globalización que ha tenido la economía mundial durante los últimos años, ha cambiado la forma de hacer negocios entre países, formando bloques para unificar fortalezas y satisfacer los requerimientos comerciales y de calidad, tanto propios como ajenos, fomentando así, la apertura comercial como estrategia para el crecimiento económico.

Segura (2004), afirma que debido a la mayor interdependencia económica, y al continuo desarrollo de la ciencia y la tecnología, ocurren cambios continuos en la demanda de los productos, y por esta razón, cambios en las formas de producción, que únicamente pueden optimizarse mediante la adecuada formación del recurso humano.

Por lo anterior es frecuente que las empresas busquen la modernización tecnológica, el rediseño organizacional, implementación de sistemas de calidad total, prestando poca importancia al recurso más importante: El capital humano.

Por lo tanto, las empresas necesitan contar con recurso humano que pueda ser capaz de ejecutar su trabajo eficientemente, y que además posea conocimientos y

capacidades para lograr los objetivos organizacionales de productividad y calidad, que hagan que las empresas puedan competir en un entorno global, en resumen, se necesita recurso humano gestionado, a través de competencias laborales.

2. Alcances y limites

El presente trabajo abarcó la determinación de las competencias laborales genéricas, para llevar a cabo una evaluación del desempeño, específicamente, para una agencia de viajes, en la ciudad de Guatemala, conformada por 21 empleados.

Utilizando como metodología para la investigación el análisis conductista de los principales puestos dentro de la organización, se logró determinar en primer lugar, las competencias genéricas que una agencia de viajes debe tener, y a través del análisis de las mismas, se desarrolló una propuesta metodológica para realizar la evaluación del desempeño de todos los empleados de la agencia, basado en competencias.

Entre las limitaciones de la investigación se encontraron: Desconocimiento del tema en el sector de las agencias de viajes, por lo que debido a esto solamente se pudo tomar como base para la investigación, a una agencia de viajes, que pretende servir de modelo para otras empresas del sector.

Otra de las limitaciones encontradas, fue el hecho de que la agencia donde se realizó el estudio se encuentra ubicada en la ciudad capital, donde el mercado objetivo difiere grandemente del mercado objetivo de agencias de viajes ubicadas en el interior del país, por lo que las competencias identificadas, podrían no ser las mismas para ese grupo de agencias.

3. Razones por las que se hizo el estudio

Werther y Davis (2000), señalan que el objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la forma en que el recurso humano desarrolla las funciones específicas de sus puestos de trabajo, y cumplen con sus responsabilidades y objetivos. Por lo que, los sistemas de evaluación deben contar con

niveles de medición o estándares, confiables, verificables y directamente relacionados con el puesto. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar.

Chiavenato (2000), menciona que “cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo” (p.365).

Por otro lado, Segura (2004) indica que entre los beneficios para los trabajadores, cuando se realiza una gestión de recursos humanos basada en competencias, se encuentran: Contar con una mayor participación en las operaciones de la empresa, lo que da como resultado un mayor nivel de compromiso, participación y motivación hacia el trabajo.

Otro de los beneficios de trabajar por competencias laborales, es que las funciones que los empleados pueden desarrollar y para las cuales son certificados, no pertenecen a un contexto laboral específico, es decir, también pueden ser aplicables a otras posiciones, lo que brinda al empleado la oportunidad de desarrollo profesional dentro de la misma empresa.

Mientras que entre los principales beneficios para la empresa, se encuentra la capacidad de asegurar que las políticas y acciones que se tomen se orienten al cumplimiento de los objetivos de la organización y a la búsqueda de la mejora continua a través de la estimulación de competencias laborales.

b) Descripción del problema

1. Situación actual

De acuerdo a Foster (1994), la Corporación de Informes de Aerolíneas (ARC), organización formada por las líneas aéreas para designar a las agencias y distribuir los ingresos por la venta de boletos, enumera las siguientes funciones que debe realizar una agencia de viajes:

- Dar información de horarios y tarifas.
- Hacer reservaciones.
- Recibir pagos por concepto de viajes.
- Hacer los arreglos para las entregas de boletos u otros documentos indispensables para el viaje.
- Auxiliar a los clientes con otro tipo de gestiones relacionadas con el viaje.
- Disponer lo relativo a la expedición de boletos u otros documentos de viaje.
- Expedir boletos u otros documentos de viaje.

Como se puede observar en la descripción anteriormente mencionada, la gestión de recursos humanos basada en competencias, es de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y de cada uno de los puestos involucrados.

Actualmente, la situación de las operaciones de las agencias de viajes esta centrada principalmente en la captación de clientes, en primer lugar, a través de ejecutivos(as) de ventas que atienden a los posibles clientes, cuando estos visitan la agencia o bien a través de visitas personales; otra de las formas es a través de la contratación de ejecutivos(as) independientes, que regularmente cuentan con una cartera propia de clientes y obtienen una comisión por la venta de servicios.

Estos ejecutivos(as) regularmente no tienen una relación de dependencia con la empresa, por lo que no están sujetos a ningún tipo de evaluación dentro de la empresa.

2. Síntomas y causas

a) Síntomas

Entre los principales síntomas se observa la inexistencia de manuales de puestos, lo que genera un desconocimiento de parte de algunos empleados, especialmente los vendedores(as) independientes, en relación a funciones específicas de su puesto y los objetivos organizacionales enmarcados dentro de la misión, visión y valores de la empresa. Lo anterior ocasiona un estancamiento en el crecimiento de la empresa, ya que a pesar de captar nuevos clientes, el crecimiento sostenible a lo largo del tiempo se vuelve lento.

b) Causas

Entre las principales causas, se encuentra que en la estructura organizacional de la empresa, no se cuenta con un departamento de Recursos Humanos, que sea directamente responsable de realizar un análisis y descripción de puestos, lo que en un momento dado puede causar confusión entre los empleados y las funciones específicas de su puesto, ya sea que se dupliquen las funciones con otro empleado, o bien, el responsable de realizar determinada función, no sepa que es el encargado de llevarla a cabo.

Así mismo, no se realiza ningún tipo de evaluación del desempeño, por lo que los empleados no cuentan con estándares claros sobre sus funciones y objetivos, únicamente se toma como indicador de desempeño, la productividad en las ventas, y esto, solamente para las ejecutivas de ventas, por lo que el resto del personal, muchas veces no tiene claro las competencias que debe tener para realizar su trabajo de forma eficiente y eficaz.

Es por esto que el estudio genera la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las competencias laborales genéricas necesarias para una evaluación del desempeño, para una agencia de viajes en la ciudad de Guatemala?

CAPITULO 3

DINAMICA DE LAS EXPECTATIVAS

a) Metas y objetivos de la investigación

Objetivo General

Determinar cuales son las competencias genéricas con que debe contar una evaluación del desempeño para una agencia de viajes.

Objetivos Específicos

1. Identificar las funciones de los puestos de la organización
2. Realizar la descripción de puestos
3. Identificar las competencias laborales genéricas de cada puesto dentro de la agencia.
4. Establecer las prácticas de evaluación del desempeño que actualmente son utilizadas.
5. Analizar la misión y visión de la empresa.
6. Estimar costos financieros

b) Metodología

1. Técnicas

Para lograr cumplir los objetivos de la investigación, se llevó a cabo un análisis conductista, que como menciona Segura (2004), identifica conocimientos, destrezas y actitudes de las personas y lo relaciona con las actividades, puestos y ocupaciones que demanda el mercado de trabajo.

Adicionalmente, Castro (2005) hace mención de la investigación exploratoria como un examen preliminar de un problema u oportunidad, tomando como base la obtención de datos ideas y conocimientos por medio de encuestados eruditos en la materia, en forma individual o en pequeños grupos, en relación con la razón del comportamiento. Por lo que inicialmente se realizó una investigación exploratoria cualitativa por medio del método de entrevista cara a cara con la Gerente General de la agencia de viajes sujeta de estudio, con el objetivo de establecer la información que sirvió de base para el análisis conductista.

2. Sujetos

a. Sujeto 1

Gerente General de la agencia de viajes sujeta de estudio.

b. Sujeto 2

Se realizó un análisis conductista de los siguientes puestos: Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente de Ventas, Supervisor de Ventas, Vendedora de Sala de Ventas, vendedora independiente, asistente de Gerencia General.

3. Población

La población está conformada por todos los trabajadores de la agencia de viajes: 21 personas en total

4. Muestra

Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente de Ventas, Supervisor de Ventas, Vendedora de Sala de Ventas, Vendedora Independiente, Asistente de Gerencia General, es decir, 7 personas.

5. Instrumentos

El instrumento que se utilizó para el sujeto 1 fue un cuestionario estructurado, que consta de 11 preguntas abiertas y fue administrado por el método cara a cara.

Para la realización del análisis conductista se diseñó formatos para analizar, identificar y determinar las funciones y competencias de los puestos evaluados, así como la misión y visión de la empresa, tomando como base la tesis de Monzón (2006)

Capítulo 4

Resumen de los resultados

a. Estrategias y Técnicas

Para la consecución de los objetivos de investigación de la presente tesis, se llevó a cabo el siguiente procedimiento:

1. Planificación de actividades y realización de investigación para desarrollar el marco teórico de la tesis.
2. Análisis de la información para definir el planteamiento del problema de investigación.
3. Selección de la empresa sujeta de estudio, y reunión con Gerente General para solicitar autorización de realizar el estudio.
4. Diseño de la investigación, es decir, se diseñaron los formularios para la recopilación de la información y se seleccionaron los puestos a evaluar.
5. Recopilación de datos, en primer lugar se solicitó la descripción de los puestos a evaluar y luego, tomando como base la metodología del análisis conductista que se menciona en Segura (2004) para la identificación de competencias, se procedió a la identificación de las competencias genéricas para una Agencia de Viajes.

6. Análisis de los resultados, se compararon las competencias identificadas en las entrevistas, contra las competencias genéricas propuestas por INTECAP (2001) y por Hellriegel y Slocum (2004), para tener certeza de los resultados obtenidos.
7. Elaboración de propuesta, con base en el análisis de los resultados, se desarrolló una propuesta para la evaluación del desempeño, basada en las competencias genéricas con que debe contar una Agencia de Viajes.
8. Redacción y presentación del informe, se redactó el presente informe para presentar ante las autoridades de la Atlantic International University, y posteriormente presentarlo ante la junta directiva de la empresa sujeta de estudio, para su posterior aprobación e implementación.

b. Datos de resultados

1. Investigación con Gerente General de Agencia de Viajes sujeta de estudio

Preguntas y respuestas

1. ¿Podría hablarme de manera general sobre la empresa?

Es una empresa que nace en el año de 1985, para satisfacer la necesidades de viajes de para adultos, familias, hombres y mujeres de negocios y actualmente es una de las diez Agencias de Viajes más importantes del país, adicionalmente, somos socios de International Travel Network (ITN), dedicada a la venta mayorista de viajes, así como de la International Air Transport Association (IATA).

2. ¿Cuentan con Misión y Visión? Y en caso de ser así, ¿cuáles son?

Claro que sí, la Misión de la empresa es: "Satisfacer las necesidades relativas al viaje de las personas que van desde y hacia Guatemala, generando valor para la empresa,

distribuidores, empleados y la sociedad, a través de proyectos que mejoren la oferta y demanda turística del país”

La Visión es: “Ser la empresa líder en productos y servicios para el turismo, promoviendo a Guatemala como un destino atractivo, a través de la utilización de recursos tecnológicos y talento humano altamente especializado, donde todos nuestros proveedores, distribuidores y colaboradores encuentren el mejor lugar, en ambientes confortables y amigables buscando permanentemente superar sus expectativas”

3. *¿Cuáles son los valores de la empresa?*

Por el momento no los hemos definido, pero estamos planificando que en el mes de enero 2008, realizaremos un proceso de planificación estratégica, que defina los valores de la empresa, así como llevar a cabo una revisión de la misión y visión de empresa.

4. *¿Cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa?*

Fortalezas: Buen posicionamiento en el mercado, experiencia de más de 20 años en el mercado, especialización en algunos destinos turísticos, uso de tecnología de punta, recursos humanos debidamente calificados, somos mayoristas y podemos emitir boletos.

Oportunidades: Incremento del uso de Internet para promoción de la Agencia, renombre de Guatemala a nivel internacional, la creación nuevos proyectos turísticos en muchos bellos lugares de nuestro país, que aún no han sido explotados, y podrían atraer un buen número de turistas, así como el incremento de la tendencia a nivel mundial de viajar con políticas de “bajo costo”

Debilidades: Disminución del porcentaje de comisión de parte de las líneas aéreas, falta de capacitación de personal en el uso de tecnología de punta.

Amenazas: No existe una legislación respecto el funcionamiento de las empresas dedicadas al turismo, como ejemplo puedo citar el caso de Spirit Airlines, no pago impuestos, exonerados por el gobierno durante 8 meses, lo que creo una gran especulación en el mercado.

5. ¿En relación a la competencia, qué diferencias tiene su agencia?

Productos con tarifas netas y se basa mucho en los cargos por servicio a los clientes. Especialización en el mercado de Europa. Otras agencias de viajes asociadas, a quienes se les compra, según las mejores tarifas que puedan ofrecer, de acuerdo a sus diferentes mercados.

6. ¿Tiene definidas las funciones de todos los puestos de la agencia?

Si, se cuenta con una descripción de funciones por cada puesto.

7. ¿Cuentan con un Departamento de Recursos Humanos en la empresa?

No contamos con uno, debido a que no son muchos trabajadores y el departamento de administración es suficiente para cubrir las necesidades del personal.

8. ¿Conoce las competencias laborales con que debe contar una agencia de viajes?

Creo tener una idea, aunque no las conozco de manera concreta.

9. ¿Realiza algún tipo de evaluación del desempeño?

Únicamente se ha realizado una evaluación sobre la tendencia de las personas para ser honradas con el manejo de dinero, en el caso de las agentes de viajes, los resultados son evaluados en base al volumen de ventas.

10. ¿Con que frecuencia se realiza dicho análisis?

La evaluación que mencione anteriormente, fue hecha hace aproximadamente 2 años, sin embargo, no existe realmente una evaluación periódica del desempeño.

11. ¿Qué parámetros utilizan para la elaboración de dicha evaluación?

Test psicológicos de fortalezas y debilidades en lo relativo a la sensibilidad a la tentación de robo, trabajo en equipo, permanencia y satisfacción personal.

2. Resultados del análisis de la descripción de puestos

Identificación de competencias de la Misión

Misión: Satisfacer las necesidades relativas al viaje de las personas que van desde y hacia Guatemala, generando valor para la empresa, proveedores, empleados y la sociedad, a través de proyectos que mejoren la oferta y demanda turística del país.

Concepto	Competencias
Satisfacer las necesidades relativas al viaje	Servicio al Cliente
de las personas que van desde y hacia Guatemala	Manejo Transcultural
generando valor para la empresa, proveedores, empleados y la sociedad	Ética, manejo de la diversidad
a través de proyectos que mejoren la oferta y demanda turística del país	Calidad en el trabajo, innovación, comunicación

Fuente: Elaboración propia

Identificación de competencias de la Visión

Visión: Ser la empresa líder en productos y servicios para el turismo, promoviendo a Guatemala como un destino atractivo, a través de la utilización de recursos tecnológicos y talento humano altamente especializado, donde todos nuestros proveedores y colaboradores encuentren el mejor lugar, en ambientes confortables y amigables buscando permanentemente superar sus expectativas

Concepto	Competencias
Ser la empresa líder en productos y servicios para el turismo	Calidad en el trabajo, productividad
promoviendo a Guatemala como un destino atractivo	Comunicación, trabajo en equipo, manejo transcultural
a través de la utilización de recursos tecnológicos y talento humano altamente especializado	Manejo propio, comunicación, manejo de la diversidad, innovación en el trabajo, manejo del cambio.
donde todos nuestros proveedores, y colaboradores	Trabajo en equipo, manejo de la diversidad
encuentren el mejor lugar, en ambientes confortables y amigables	comunicación, manejo transcultural, trabajo en equipo

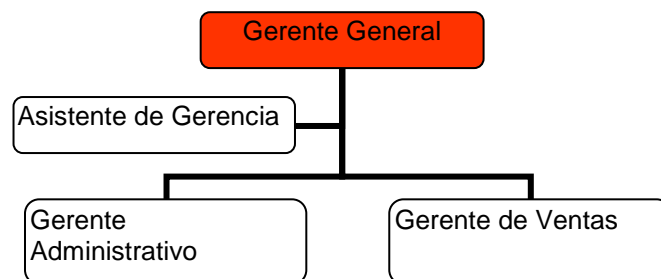
buscando permanentemente superar sus expectativas	Trabajo en equipo, comunicación
---	---------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Identificación de competencias por puesto de trabajo

Puesto de trabajo: Gerente General

Ubicación en organigrama:



Identificación de competencias:

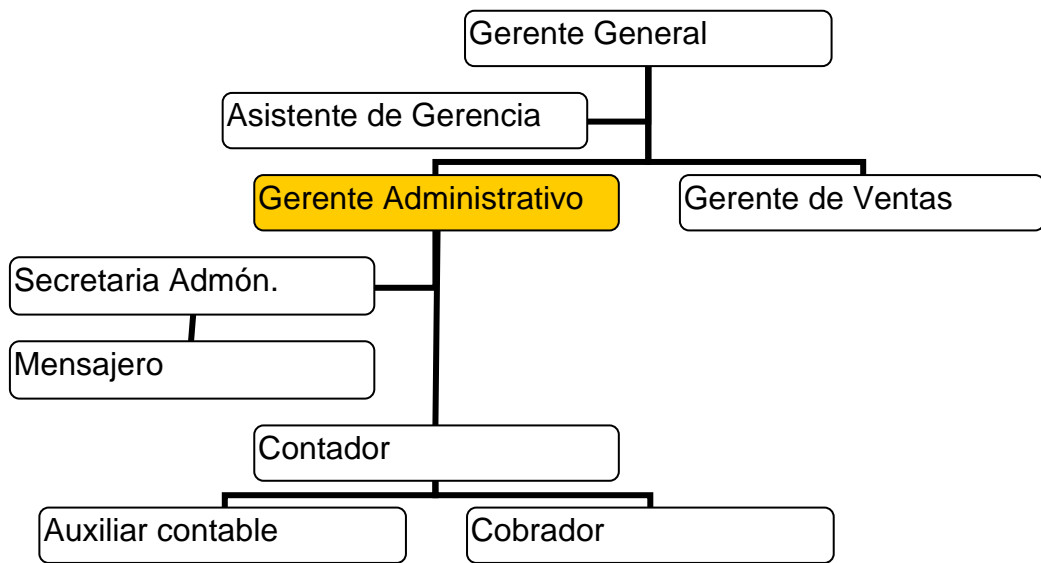
Función	Competencia laboral
Planificación, organización, dirección y control de las actividades de la empresa	manejo propio, comunicación, manejo de la diversidad, ética, manejo transcultural, trabajo en equipo, manejo del cambio
Monitoreo de gerencia administrativa y de ventas	trabajo en equipo, innovación, productividad
Negociaciones con proveedores	ética, comunicación, manejo propio

Establecimiento de políticas de la empresa	planificación de actividades, calidad en el trabajo,
--	--

Fuente: Elaboración propia

Puesto: Gerente Administrativo

Ubicación en organigrama:



Identificación de competencias:

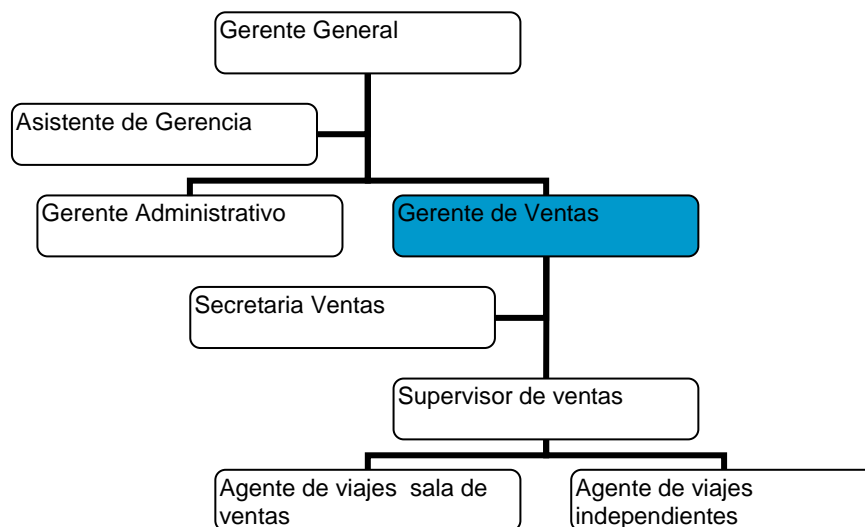
Función	Competencia laboral
Dirección de las finanzas de la empresa	Planificación, calidad en el trabajo, ética
Supervisión de la contabilidad de la empresa	Trabajo en equipo, comunicación, calidad en el trabajo, ética
Seguimiento de los cobros a los clientes	Comunicación, planificación, productividad

Autorización de compras de la agencia	Comunicación, planificación, ética
Supervisión de las actividades operativas	Planificación, calidad en el trabajo, trabajo en equipo, manejo de la diversidad

Fuente: Elaboración propia

Puesto de trabajo: Gerente de ventas

Ubicación en organigrama:



Identificación de competencias:

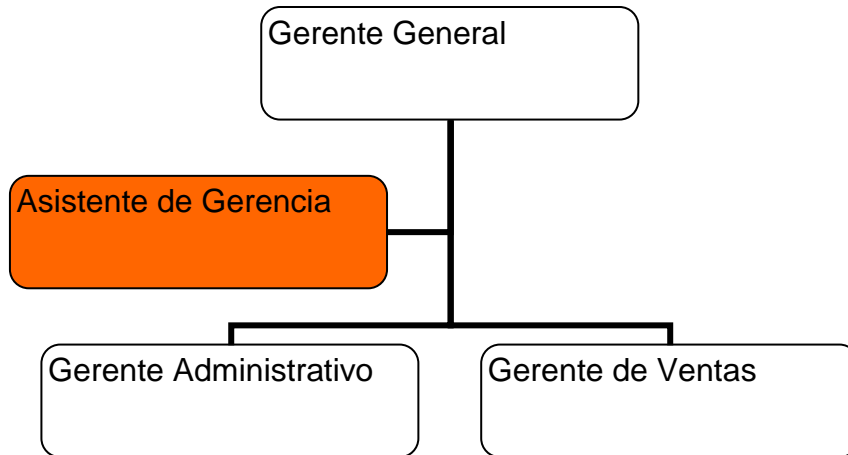
Función	Competencia laboral
Desarrollo de productos	Innovación, trabajo en equipo, comunicación, manejo transcultural, calidad en el trabajo
Investigación de mercados	Planificación, trabajo en equipo, comunicación, ética,
Elaboración de proyecciones de ventas	planificación, productividad

Monitoreo de cumplimiento de objetivos del depto.	Trabajo en equipo, comunicación
Relaciones públicas de la agencia	Manejo transcultural, manejo de la diversidad, ética, comunicación, servicio al cliente.

Fuente: Elaboración propia

Puesto de trabajo: Asistente de gerencia

Ubicación en organigrama:



Identificación de competencias:

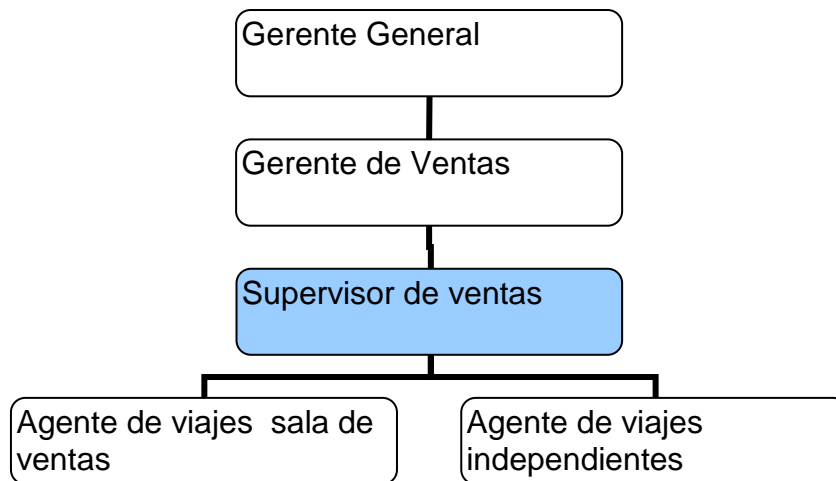
Función	Competencia laboral
Elaboración de reportes estadísticos	Planificación, calidad en el trabajo, comunicación
Elaboración de documentos de Gerencia general	Planificación, calidad en el trabajo, comunicación
Archivo de correspondencia de	Calidad en el trabajo

Gerencia	
Manejo de la agenda de la Gerente General	Planificación
Representación de la agencia en eventos gremiales	Comunicación, trabajo en equipo, manejo de la diversidad, ética

Fuente: Elaboración propia

Puesto de trabajo: Supervisor de ventas

Ubicación en organigrama:



Identificación de competencias:

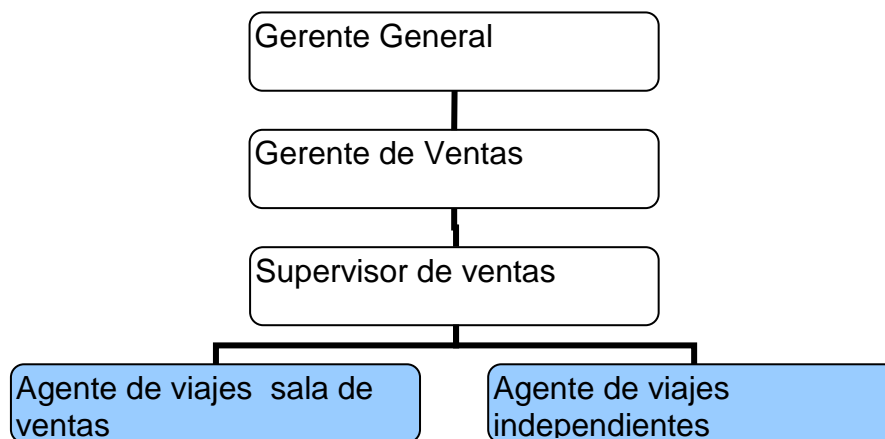
Función	Competencia laboral
Proporcionar información a Agentes de Viajes	Manejo de la diversidad, comunicación, calidad en el trabajo
Realizar proyecciones de ventas	Planificación, calidad en el trabajo, comunicación

Dar seguimiento al cumplimiento de ventas	trabajo en equipo, calidad de trabajo, productividad
Elaborar reportes para la gerencia de ventas	Planificación, uso de tecnología, calidad en el trabajo, comunicación
Capacitación de fuerza de ventas	Manejo de la diversidad, comunicación, calidad en el trabajo, ética

Fuente: Elaboración propia

Puesto de trabajo: Agente de viajes de sala de ventas e independiente

Ubicación en organigrama:



Identificación de competencias:

Función	Competencia laboral
Proporcionar información a los clientes	Manejo transcultural, comunicación, servicio al cliente
Asesorar a los clientes en toma de decisiones	Manejo transcultural, comunicación, servicio al cliente, ética

Gestionar todos los productos y servicios que los clientes necesiten con proveedores	Comunicación, trabajo en equipo, calidad en el trabajo
Elaborar reportes de ventas	Planificación, calidad en el trabajo, comunicación
Planificar sus actividades	Planificación, ética, comunicación

Fuente: Elaboración propia

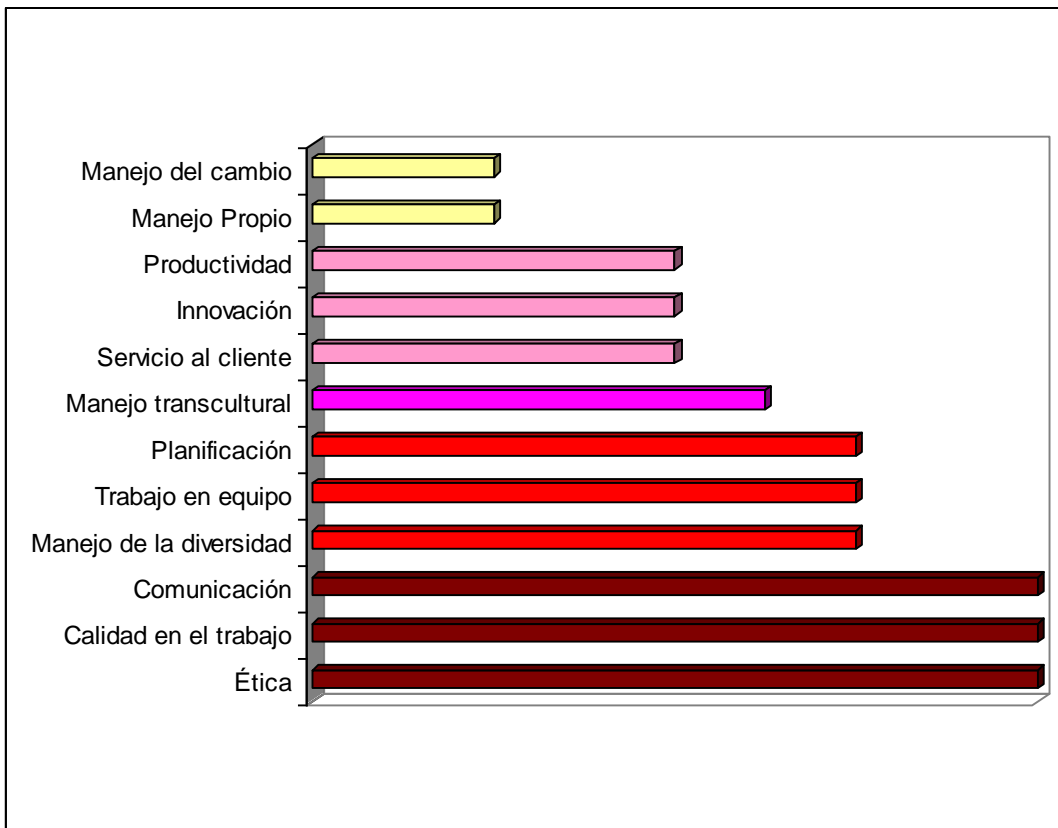
Cuadro comparativo de competencias identificadas

Competencia	Misión	Visión	Gerente G	G. Admón	G. Vts	Asistente G	Sup. Vts	Agente V.
Ética	x	x	x	x	x	x	x	x
Calidad en el trabajo	x	x	x	x	x	x	x	x
Comunicación	x	x	x	x	x	x	x	x
Manejo de la diversidad	x		x	x	x	x	x	
Trabajo en equipo		x	x	x	x	x		x
Planificación			x	x	x	x	x	x
Manejo transcultural	x	x	x		x			x
Servicio al cliente	x	x			x			x
Innovación	x	x	x		x			
Productividad		x	x		x		x	
Manejo Propio		x	x					
Manejo del cambio		x	x					

Fuente: Elaboración propia

El cuadro anterior puede ilustrarse de la siguiente manera:

Gráfica 1: Comparativo de competencias identificadas



Base: 7 puestos evaluados, misión y visión

Capítulo 5

Análisis de los Resultados

a. Interpretación de los resultados

1. Investigación Exploratoria

Derivado de la entrevista con la Gerente General de la Agencia de Viajes sujeta de estudio, se pudo observar que tal como lo menciona Castro (2005), la investigación exploratoria aporta las bases para el desarrollo del proyecto investigativo.

Entre los principales resultados obtenidos, se encontró que la empresa investigada, no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, debido a la poca cantidad de empleados que tiene.

Por tal razón, algunas funciones del departamento de Recursos Humanos no son realizadas de forma periódica, tal es el caso de la evaluación de desempeño, que únicamente ha sido realizada en base a problemas específicos de manejo de efectivo, que se han dado dentro de la empresa, sin embargo como afirman Bohlander, Snell y Sherman (2001), la evaluación del desempeño son instrumentos versátiles, que pueden aportar información valiosa en muchos campos de acción.

La empresa tiene definida la misión y visión, así como los perfiles de los diferentes puestos, aunque aún no ha definido los valores y competencias genéricas de la empresa, que en algún momento dado, son comunes a todos los puestos de la empresa, tal como lo afirman Hellriegel y Slocum (2004).

Al analizar las fortalezas y oportunidades de la empresa, se puede observar que la empresa opera en un entorno altamente competitivo, y para poder aprovechar las oportunidades con que cuenta, necesita identificar e implementar una gestión basada en competencias, que aporte parámetros de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que influyen en el comportamiento laboral de las personas.

Entre las debilidades de la empresa se encuentra la falta de capacitación. Al determinar las competencias genéricas y aplicarlas a la evaluación del desempeño, se podría identificar áreas que necesitan refuerzo en los procesos de capacitación.

2. Análisis de competencias

En base a la identificación de competencias de la misión y visión de la empresa, se encontraron las siguientes:

Ética, calidad en el trabajo, manejo de la comunicación, manejo de la diversidad, trabajo en equipo, manejo transcultural, servicio al cliente, innovación, productividad, manejo propio y manejo del cambio.

Sin embargo, al realizar una identificación de las comunes entre ambas declaraciones, se observan las siguientes competencias genéricas:

- Manejo de la comunicación
- Servicio al cliente
- Ética
- Calidad
- Manejo transcultural

- Innovación

En relación a las competencias identificadas en los puestos evaluados, los resultados fueron los siguientes:

Para el puesto de Gerente General: ética, calidad en el trabajo, comunicación, manejo de la diversidad, trabajo en equipo, planificación, manejo transcultural, innovación, productividad, manejo propio y manejo del cambio.

Este es el puesto que mayor número de competencias requiere, ya que cuenta con las mismas competencias que la empresa y las propias para realizar sus funciones específicas.

Para el puesto de Gerente Administrativo: Ética, calidad en el trabajo, comunicación, manejo de la diversidad, trabajo en equipo y planificación.

Se puede observar que las competencias identificadas para este puesto, están directamente relacionadas con la planificación, organización, dirección y control de las actividades operativas de la Agencia.

Para el puesto de Gerente de Ventas: ética, calidad en el trabajo, comunicación, manejo de la diversidad, trabajo en equipo, planificación, manejo transcultural, servicio al cliente, innovación y productividad.

En este puesto, las competencias identificadas corresponden a funciones tanto de administración del equipo de ventas, como de acciones dirigidas hacia grupos fuera de la empresa como son clientes y proveedores.

Para el puesto de Asistente de Gerencia: ética, calidad en el trabajo, comunicación, manejo de la diversidad, calidad en equipo y planificación, competencias enfocadas en el servicio al cliente interno de la empresa, específicamente la Gerencia General.

Para el puesto de supervisor de Ventas: ética, calidad en el trabajo, comunicación, manejo de la diversidad, trabajo en equipo, planificación y productividad son las competencias identificadas, y enfocadas a la dirección del equipo de ventas, integrado por agentes de ventas de sala de ventas y agentes de ventas independientes, que requieren el apoyo y aprobación del supervisor para llevar a cabo adecuadamente sus actividades.

Agentes de Viajes: las agentes de viajes realizan la función de ventas, y en la empresa sujeta de estudio, existen dos tipos, las agentes de viajes de sala de ventas, y las independientes, es decir, cuentan con una cartera propia y realizan fuera de la agencia la prospección de sus clientes.

Las competencias identificadas para este puesto fueron: ética, calidad en el trabajo, comunicación, trabajo en equipo, planificación, manejo transcultural e innovación.

b. Posibles alternativas

Tomando en cuenta las competencias comunes en las declaraciones de misión y visión de la empresa, se sugiere tomar en cuenta como valores de la empresa los siguientes:

- Manejo de la comunicación
- Servicio al cliente
- Ética
- Calidad
- Manejo transcultural
- Innovación

Por otro lado, basado en el análisis de todos los resultados, y tomando como referencia la tesis de Paredes (2004), que luego de realizar la identificación de competencias a través del análisis conductista, se basó en el principio derivado del teorema de Pareto, que afirma que el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas, de las 12

competencias identificadas son 3 las competencias comunes a todos los puestos de la organización, así como a las declaraciones de misión y visión.

Las competencias comunes son: Ética, calidad en el trabajo y comunicación, sobre éstas se podría basar la evaluación del desempeño, así mismo, sobre las competencias específicas por área o por puesto, por ejemplo, todos los puestos que conforman la Gerencia de Ventas.

Chiavenato (2000), menciona que entre los métodos de evaluación del desempeño están aquellos basados en las conductas, que brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo que quizá sean los mejores para el desarrollo, y entre estas evaluaciones, se encuentra el método de lista de revisión de conductas, el cual consiste en que el evaluador revise las afirmaciones con una lista que considere característica del desempeño o de conducta del empleado, es decir conductas derivadas de las competencias genéricas o comunes de la empresa.

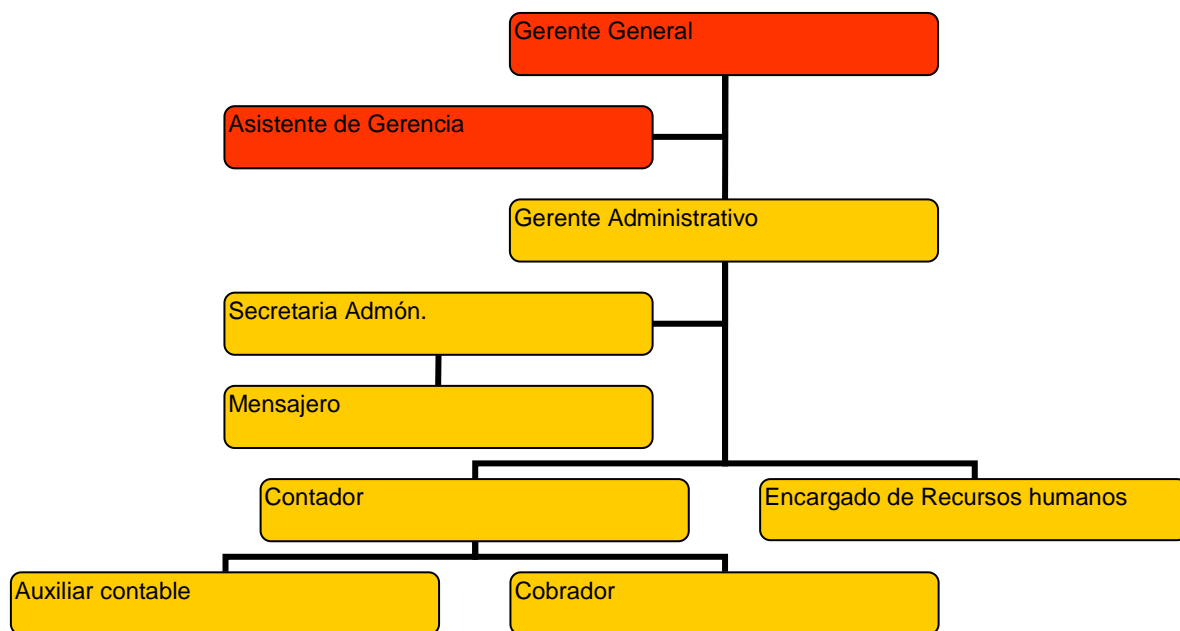
Así mismo, como posible alternativa para desarrollar una gestión de recursos humanos basada en competencias laborales, de acuerdo a Segura (2004) que incluya actividades tales como:

- Descripción de puestos
- Evaluación y clasificación del empleo
- Evaluación del desempeño laboral
- Diseño de capacitación
- Prácticas de empleo

Se recomienda la implementación de un nuevo puesto dentro del organigrama de la empresa, que se encontraría bajo el mando del Gerente Administrativo, dicho puesto se podría denominar: Encargado de Recursos Humanos.

La acción anterior modificaría de la siguiente manera el organigrama de la empresa:

Figura 3: Propuesta de nuevo organigrama de la Gerencia Administrativa de la empresa sujeta de estudio



Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

a. Conclusiones

1. Las competencias genéricas con que debe contar una evaluación del desempeño para una agencia de viajes son:
 - Ética
 - Servicio al cliente
 - Calidad en el trabajo
 - Comunicación
 - Manejo de la diversidad
 - Trabajo en equipo
 - Planificación
 - Manejo transcultural
 - Conocimientos técnicos
 - Honorabilidad

2. Actualmente, la empresa sujeta de estudio no realiza una evaluación del desempeño de manera periódica.

3. Entre las prácticas de evaluación de desempeño que ha realizado la empresa, se evaluó el grado de honradez de los empleados en cuanto al manejo de valores, sin evaluar otro aspecto relevante de su desempeño.
4. Al realizar un análisis de la Misión y Visión de la empresa, se determinó que las competencias comunes en dichas declaraciones son: ética, calidad en el trabajo, comunicación, manejo transcultural, servicio al cliente e innovación.

b. Recomendaciones

1. Implementar un sistema de evaluación del desempeño basado en el método de lista de revisión de conductas, derivado de las competencias genéricas de la empresa.
2. Realizar la evaluación de manera periódica, al menos 1 vez al año para contar con información oportuna.
3. Implementar el puesto de Encargado(a) de Recursos Humanos, que realice las siguientes funciones:
 - Descripción de puestos
 - Evaluación y clasificación del empleo
 - Evaluación del desempeño laboral
 - Diseño de capacitación
 - Prácticas de empleo
4. Tomar como valores de la empresa los siguientes: Ética, calidad, manejo de la comunicación, manejo transcultural, servicio al cliente e innovación.

5. El costo financiero estimado anual para el puesto de Encargado de Recursos Humanos, tomando como base un sueldo mensual de Q.3,500.00, incluyendo prestaciones de ley, es de Q.58,870.00

Bibliografía

- Alburez, E (1997) *Importancia de definir una estrategia de mercadeo dentro de una Agencia de viajes en la ciudad capital* (Tesis) Guatemala: Universidad Rafael Landívar
- Alles, M. (2002) *Dirección estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencias: El Diccionario*. Argentina: Granica
- Aguilera, F. (1996) *Gestión dinámica de los recursos humanos (gestión por competencias y ocupaciones)*, encontrado en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm> , recuperado el 15 de junio/06
- Amaro, E. (1990) *Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias*. México: Limusa
- Bohlander, G. Snell, S. y Sherman, A (2001) *Administración de Recursos Humanos* (12ª Ed.) México: Thomson

Burgos, E. (1997) *Tu, unas historias y el camino del conocimiento*. Guatemala: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)

Buckingham, M. y Clifton, D. (2001) *Ahora, descubra sus fortalezas*. Colombia: Norma

Cecere, G. Entrevista realizada el 17 de septiembre/2007, Gerente General de Express Tours.

Chiavenato, I. (2000) *Administración de recursos humanos* (5ª. Ed.) Colombia: McGraw-Hill

Cifuentes, A (2004) *La gestión por competencias dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal en empresas de servicios compartidos* (Tesis) Guatemala: Universidad Rafael Landívar

Diccionario de la Real Academia Española: <http://buscon.rae.es/diccionario/drae.htm>
http://www.capitalemocional.com/articulos/gestion_por_competencias.htm

Encontrado el 13 de julio/06

EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Disponible en: http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/evento/inf_esp.pdf encontrado el 04 de julio/06

Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/mocom/mocom.shtml#intro>, recuperado el 04 de julio/06

Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm> , recuperado el 20 de enero de 2007.

Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm> , recuperado el 27 de julio/06

Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/mocom/mocom.shtml#pro> ,
recuperado el 27 de julio/06

División Técnica (2006) *Competencias básicas y genéricas para forjas operativos de corta duración*. Guatemala: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)

División Técnica (2001) *Competencias básicas y genéricas*. Guatemala: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)

Escobar, C. (2006) *Análisis y descripción de puestos por competencias laborales en una empresa de seguridad*. Tesis. Guatemala: Atlantic International University (AIU)

González, F (2005) *Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias para operarios de una empresa de confección de ropa* (Tesis)
Guatemala: universidad Rafael Landívar

Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2005) *Administración, un enfoque basado en competencias* (10ª. Ed.) México: Thomson

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2005) *Comportamiento Organizacional* (10ª Ed.) México: Thomson

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004) *Administración, una perspectiva global* (12ª. Ed.). México: McGraw-Hill

Méndez, C. (2001) *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación* (3ª. Ed.) Colombia: McGraw-Hill

Moloney, K. (1998) *¿Es suficiente con las competencias?* Training and development digest.

Montenegro M (2007) *Estrategias de publicidad y promoción que utilizan las agencias de viajes IATA* (Tesis) Guatemala: Universidad Rafael Landívar

Monzón, J. (2006) *Determinación de las competencias laborales en una sociedad de gestión colectiva del derecho de autor*. Tesis. Guatemala: Atlantic International University (AIU)

Muñoz, J. (1998) *Implantación de un sistema de selección por competencias*. Training and development digest. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/determinar-competencias/determinar-competencias.shtml>

Navas, S (2005) *Propuesta de evaluación del desempeño basado en competencias, para un centro de asesoría empresarial* (Tesis) Guatemala: Universidad Rafael Landívar

Paredes, G (2004) *Diagnóstico de necesidades de capacitación por competencias laborales de los ejecutivos de ventas de las grandes agencias de viajes de la Antigua Guatemala* (Tesis) Guatemala: Universidad Rafael Landívar

Santolino, J. (2004) *Identificación de las competencias laborales requeridas para un Manual de descripción de puestos de trabajo. Caso: Cadena de tiendas de supermercados*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Segura, L. (2004) *Gestión del Recurso Humano basada en competencias laborales*. (2ª. Ed.). Guatemala: Impresos Colindres

Vargas, F. (2000) *Competencias en la formación y competencias en la gestión del tratado humano: Convergencias y desafíos*. Cinterfor/OIT

Werther, W. y Davis, K. (2000) *Administración de personal y recursos humanos* (5ª. Ed.) México: McGraw-Hill

Anexo 1
Descripción de puestos

I. Información General

Nombre del Puesto:

Gerente General

Fecha de elaboración:

Sep-07

Nivel del puesto:

Gerencial

Departamento:

Gerencia General

Unidad:

Puesto inmediato Superior:

No hay

Puestos que le Reportan:

Gerente Administrativo

Asistente de Gerencia General

Gerente de Ventas

II. Funciones

Básicas:

1. Administración general de la agencia
2. Establecimiento de normas y políticas

Específicas

1. Monitoreo de las metas de la empresa
2. Dirección y control de gerencia administrativa y gerencia de ventas
3. Negociaciones con proveedores

4. Establecimiento de políticas de Recursos humanos de la empresa

III. Perfil del puesto

Genero:

Edad

Estado civil

Indiferente	30 años en adelante	Indiferente
Escolaridad:	Estudios universitarios	otros estudios: Turismo, líneas aéreas, administración
Experiencia laboral:	Gerencia General de empresas del sector turístico al menos 5 años	
Competencias requeridas	Liderazgo Comunicación dominio de idioma inglés Ética	
Horario:	8:00 a 17:00	Jornada: lunes a viernes

I. Información General

Nombre del Puesto:	Gerente Administrativo	Fecha de elaboración:	Sep-07
Nivel del puesto:	Gerencial		
Departamento:	Gerencia Administrativa	Unidad:	
Puesto inmediato Superior:	Gerente General		
Puestos que le Reportan:	Secretaría de Administración Contador General		

II. Funciones

Básicas:	Administración financiera de la empresa Supervisión de las actividades operativas	
Específicas	Supervisión de las finanzas de la empresa Supervisión de la contabilidad de la empresa Seguimiento de los cobros a los clientes Autorización de compras de la agencia	

III. Perfil del puesto

Genero:	Edad	Estado civil
Indiferente	25 años en adelante	Independiente

Escolaridad:	Licenciatura	otros estudios:	Maestría deseable, turismo
--------------	--------------	-----------------	----------------------------

Experiencia laboral:	Gerencia Administrativa
----------------------	-------------------------

Competencias requeridas	
-------------------------	--

Horario:	8:00 a 17:00	Jornada:	lunes a sabado
----------	-----------------	----------	----------------

I. Información General

Nombre del Puesto:	Fecha de elaboración:
Gerente de Ventas	Sep-07

Nivel del puesto:
Gerencial

Departamento:	Unidad:
Ventas	

Puesto inmediato Superior:
Gerente General

Puestos que le Reportan:	Secretaria de ventas	Vendedor independiente
	Supervisor de ventas	

II. Funciones

Básicas:
Desarrollo de estrategias de comercialización de los productos y servicios de la agencia

Específicas
Desarrollo de productos
Investigación de mercados
Elaboración de proyecciones de ventas
Monitoreo de cumplimiento de objetivos del depto.

Autorización de comisiones
Relaciones públicas de la agencia
Negociación con proveedores

III. Perfil del puesto

Genero:	Edad	Estado civil
Femenino	25 años en adelante	Indiferente

Escolaridad:	licenciatura	otros estudios:	turismo, líneas aéreas
--------------	--------------	-----------------	------------------------

Experiencia laboral:	Gerencia de Ventas Gerencia de mercadeo Supervisión de ventas
----------------------	---

Competencias requeridas	Bilingüe
-------------------------	----------

Horario:	8:00 a 12:00	Jornada:	Lunes a Sábado
----------	-----------------	----------	----------------

I. Información General

Nombre del Puesto:	Fecha de elaboración:
Agente de Viajes, Sala de ventas	Sep-07

Nivel del puesto:	Ejecutiva de ventas
-------------------	---------------------

Departamento:	Unidad:
Ventas	Sala de Ventas

Puesto inmediato Superior:	Supervisor de ventas
----------------------------	----------------------

Puestos que le Reportan:	Ninguno
--------------------------	---------

II. Funciones

Básicas:	Atención de clientes en sala de ventas Proporcionar la información requerida a los clientes Planificación, organización, ejecución y seguimiento de todas los servicios turísticos de los clientes.
----------	---

Específicas	Proporcionar información a los clientes Asesorar a los clientes en toma de decisiones Gestionar todos los productos y servicios que los clientes necesiten para su viaje con los proveedores
-------------	--

Conocer aspectos necesarios para la buena realización del viaje del cliente Planificar sus actividades Elaborar reportes de ventas
--

III. Perfil del puesto

Genero:	Edad	Estado
---------	------	--------

Femenino	25 años en adelante	civil	Indiferente
Escolaridad:	Estudios universitarios	otros estudios:	Turismo
Experiencia laboral:	Ejecutiva de Ventas Atención al Cliente Relaciones públicas		
Horario:	9:00 a 18:00 horas	Jornada:	Lunes a Sábado
Salario:		Otros beneficios:	Bonos, celular, seguro de vida

I. Información General

Nombre del Puesto:	Supervisor de ventas	Fecha de elaboración:	Sep-07
Nivel del puesto:	Supervisor		
Departamento:	Ventas	Unidad:	
Puesto inmediato Superior:	Gerente de ventas		
Puestos que le Reportan:	Agente de Viajes de Sala de Ventas Agentes Independientes de Viajes		

II. Funciones

Básicas:

Planificar, organizar, y monitorear las actividades del personal de ventas

Específicas

Proporcionar información a Agentes de Viajes
Proyectar las ventas
Dar seguimiento al cumplimiento de ventas
Elaborar reportes para la gerencia de ventas

Conocer aspectos necesarios para la buena realización del viaje del cliente
Capacitación de fuerza de ventas

III. Perfil del puesto

Genero:	Edad	Estado civil
Indiferente	Mayor de 30 años	Indiferente
Escolaridad:	Estudios universitarios	otros estudios: Turismo
Experiencia laboral:	Ventas Supervisión de Ventas Atención al cliente	
Horario:	9:00 a 18:00 horas	Jornada: Lunes a Sábado

I. Información General

Nombre del Puesto:	Fecha de elaboración:
Asistente de Gerencia General	Sep-07
Nivel del puesto:	
Asistente	
Departamento:	Unidad:
Gerencia General	
Puesto inmediato Superior:	
Gerente General	
Puestos que le Reportan:	Ninguno

II. Funciones

Básicas:	
Elaboración de reportes estadísticos de la agencia Funciones secretariales de Gerencia General	
Específicas	
Elaboración de reportes estadísticos Elaboración de documentos de Gerencia general Archivo de correspondencia de Gerencia Manejo de la agenda de la Gerente General	comunicación telefónica con proveedores Representación de la agencia en eventos gremiales

III. Perfil del puesto

Genero:	Edad	Estado civil
Femenino	de 23 años en adelante	Indiferente
Escolaridad:	Estudios universitarios	otros estudios: Turismo
Experiencia laboral:	Secretaría Asistente de gerencia	
Horario:	9:00 a 18:00 horas	Jornada: Lunes a viernes

Anexo 2
Competencias Genéricas
INTECAP

Tabla de Competencias por Niveles del Campo de Planificación de actividades.

Nivel	Competencias
Nivel 1	Planificación: -Personal de empresas rurales- micro- empresas
	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="347 1115 1377 1209">1.1 Identificar los recursos para el desarrollo de sus actividades diarias conforme metas establecidas. <li data-bbox="347 1283 1377 1377">1.2 Identificar tiempos y movimientos en la ejecución de sus actividades conforme rutas críticas de trabajo. <li data-bbox="347 1451 935 1491">1.3 Elaborar pedido de acuerdo a metas. <li data-bbox="347 1503 1377 1541">1.4 Elaborar presupuesto simples con base a requerimientos de trabajo.
Nivel 2	Planificación: - Personal- Micro Empresas
	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="337 1778 1341 1923">2.1 Elaborar programas de trabajo, tanto a nivel personal como de una micro empresa, en función de los requerimientos y capacidades de trabajo.

2.2 Elaborar presupuestos de trabajo para una microempresa o a nivel de una orden de trabajo, con base a teoría de costos.

2.3 Elaborar órdenes de trabajo con base a demandas de clientes y establecidos.

Nivel 3 Planificación Operacional nivel III

3.1 Elaborar pronósticos de operación con base a información recabada.

3.2 Elaborar agendas de actividades del área a su cargo, diaria, mensual y anual conforme planes de la organización.

3.3 Elaborar presupuestos técnicos de una pequeña empresa o para un grupo de trabajo, con base a teoría de presupuestos.

3.4 Elaborar programas de una pequeña empresa o para un grupo de trabajo, con base a la planeación táctica de la organización.

Nivel 4 Planeación táctica

4.1 Aplicar técnicas de elaboración de planes y proyectos en diferentes contextos de la organización, de acuerdo a las necesidades de la misma.

4.2 Programar integralmente recursos humanos, financieros, materiales y otras, conformes políticas organizacionales.

4.3 Diseñar políticas y estrategias directivas, funcionales y competitivas de acuerdo a necesidades organizacionales.

4.4 Aplicar técnicas de formulación de presupuestos, conforme procedimientos administrativos.

Nivel 5 Planeación Estratégica- normativa

5.1 Establecer las políticas institucionales conforme capacidades y expectativas organizacionales.

5.2 Definir las estrategias directivas, competitivas y operativas de la organización conforme capacidades y expectativas de las partes interesadas.

Tabla de Competencia por Niveles del Campo de calidad

Nivel competencias

- Nivel 1**
- 1.1 Relacionar los valores institucionales con los personales en base a lineamientos de la organización.
 - 1.2 Identificar la misión, visión y valores definidos por la organización.
 - 1.3 Aplicar instructivos de trabajo de acuerdo a lineamientos de la organización.
 - 1.4 Diferenciar entre elementos necesarios e innecesarios en el lugar de trabajo de acuerdo a lineamientos de la organización.
 - 1.5 Mantener en orden todos los elementos necesarios para desarrollar su trabajo.
 - 1.6 Mantener limpias las máquinas y los ambientes de trabajo de acuerdo a lineamientos de la organización.
- Nivel 2**
- 2.1 Aplicar procedimientos de trabajo de acuerdo a lineamientos de la

organización.

2.2 Practicar la autodisciplina de acuerdo a lineamientos de la organización.

Nivel 3 3.1 Aplicar técnicas de control para que se cumplan los parámetros de calidad definidos por la organización.

3.2 Interpretar información de los procesos y de la calidad de los productos para identificar posibles desviaciones en los estándares establecidos.

3.3 Verificar que se cumpla con los estándares de calidad establecidos.

3.4 Tomar decisiones y ejecutar acciones correctivas para corregir desviaciones en la calidad de los productos y procesos.

Nivel 4 4.1 Definir los requerimientos de calidad de los proveedores de productos Y servicios de acuerdo a lineamientos de la organización.

4.2 Definir los lineamientos de ejecución de los procesos de acuerdo a los objetivos de la organización.

Nivel 5 5.1 Diseñar políticas de calidad de acuerdo a los objetivos de la organización.

5.2 Diseñar planes de calidad de acuerdo a los objetivos de la organización.

5.3 Diseñar sistemas de gestión de la calidad de acuerdo a los objetivos de la organización.

- 5.4 Diseñar sistemas de documentación de acuerdo a los objetivos de la organización.
- 5.5 Diseñar sistemas de auditorías internas y externas de calidad de acuerdo a lineamientos de la organización.

Tabla de Competencias por Niveles del campo de Administración de actividades.

Nivel	Competencias
Nivel 1	<p>Autogestión del trabajo</p> <p>1.1 Preparar los recursos necesarios de acuerdo a instructivo de trabajo y otros condicionantes.</p> <p>1.2 Conservar el equipo y herramientas a su cargo durante el periodo de vida útil del mismo, de acuerdo a especificaciones técnicas del producto.</p> <p>1.3 Adquirir los insumos necesarios para la ejecución del proceso, de acuerdo a requerimientos establecidos.</p>
Nivel 2	<p>Autogestión del trabajo y administración de una microempresa</p> <p>2.1 Cotizar materiales, equipo e insumos en base a requerimientos, de acuerdo a lineamientos de la organización.</p>

2.2 Llevar control de existencias de los recursos de acuerdo a los lineamientos de la organización.

2.3 Ejecutar programas de trabajo personal o de una micro-empresa de acuerdo a lo planificado.

Nivel 3 Administración:- Mandos medios pequeñas empresas

3.1 Organizar el trabajo de los integrantes del equipo a su cargo con base a lo planificado.

3.2 Proveer recursos para ejecución de procesos de acuerdo a requerimientos.

3.3 Implementar rutas, materiales e insumos de acuerdo a los objetivos de la organización.

Nivel 4 Administración:- Áreas Funcionales de Grandes Empresas.- Medianas Empresas

4.1 Analizar los problemas del área funcional a su cargo o empresa para buscar la mejor solución y lograr las metas.

4.2 Tomar decisiones para resolver problemas del área funcional a su Cargo o de su empresa, para lograr las metas establecidas.

4.3 Organizar el desarrollo del recurso humano a su cargo de acuerdo a políticas de la organización.

4.4 Aplicar las técnicas de control, a efecto de que se cumpla con lo establecido en la planeación táctica de la organización.

4.5 Aplicar la teoría de la administración financiera para tomar decisiones correspondientes de acuerdo con políticas de la organización.

Nivel 5 Administración:- Grandes Organizaciones

5.1 Evaluar políticas y estrategias conforme a la Misión de la organización.

5.2 Definir la planeación estratégica de la organización.

5.3 Evaluar presupuestos de la organización.

Tabla de Competencia por Niveles del campo de Administración de la información

Nivel Competencias

Nivel 1 1.1 Llenar formas para registrar información de un proceso conforme instructivos de trabajo.

1.2 Elaborar informes de actividades realizadas de acuerdo a procedimientos establecidos.

1.3 Identificar información concerniente a las actividades que realiza, de acuerdo a linimientos institucionales.

Nivel 2 2.1 Recibir y reciclar información de la organización, de acuerdo a procedimientos establecidos.

2.2 procesar la información utilizando el software básico de acuerdo a

requerimientos de la organización.

2.3 Alimentar la base de datos de acuerdo a procedimientos de la organización.

2.4 Interpretar y codificar información presentada en tablas, gráficas planos o documentos escritos como instructivos de trabajo, de acuerdo a sus funciones.

Nivel 3 3.1 Determinar datos relevantes de informes existentes de acuerdo a requerimientos de la organización.

3.2 Seleccionar y clasificar información generada por otros niveles para la elaboración de informes de acuerdo a requerimientos de la organización.

3.3 Actualizar la base de datos aplicando sistemas avanzados de procesamiento de información de acuerdo a necesidades identificadas por la organización.

3.4 Establecer los mecanismos de protección y conservación de la información de acuerdo a políticas de la organización.

3.5 Programar bases de datos, de acuerdo a teoría de sistemas y requerimientos de la organización.

Nivel 4 4.1 Diseñar sistemas de información de acuerdo a los requerimientos de la organización.

4.2 Establecer los procedimientos para recopilar información de

acuerdo a los requerimientos de la organización.

4.3 Identificar implicaciones, tendencias y patrones de información para optimizar el uso de la misma, conforme.

Nivel 5 5.1 Establecer políticas y canales de distribución de la información interna y externa.

5.2 Establecer y fundamentar sistemas de información de acuerdo a necesidades de la organización.

5.3 Establecer y fundamentar el software a ser utilizado, de acuerdo a necesidades de la organización.

Tablas de Competencias por Niveles del Campo de Trabajo en Equipo.

Nivel	Competencias
--------------	---------------------

Nivel1	1.1 Manejar adecuadamente sus relaciones interpersonales de acuerdo a las normas organizacionales.
---------------	--

1.2 Expresar aceptación mutua con sus compañeros de equipo (trabajo).

1.3 Compartir logros y necesidades en la consecución de objetivos según requerimientos de la organización.

Nivel 2	2.1 Brindar facilidades para el desarrollo de trabajo en equipo según la misión de la organización.
----------------	---

2.2 Expresar confianza hacia el trabajo de sus compañeros según mística de la organización.

2.3 Expresar apoyo a las acciones de equipo de acuerdo al problema a solucionar.

2.4 Aplicar técnicas de integración de grupos de trabajo de acuerdo a teorías establecidas y lineamientos de la organización.

Nivel 3 3.1 Gestionar de manera compartida la responsabilidad sobre las acciones grupales de acuerdo a metas de la organización.

3.2 Ejercer supervisión afectiva para el aprendizaje del grupo de trabajo de acuerdo a requerimientos de la organización.

3.3 Aplicar técnicas de conducción de grupos en base a teorías establecidas y alineamientos de la organización.

3.4 Aplicar técnicas de liderazgo que permitan mejorar el trabajo en equipo del área a su cargo, conforme a necesidades organizacionales.

Nivel 4 4.1 Plantear el trabajo a realizar en equipo, de acuerdo a requerimientos de la organización.

4.2 Definir las acciones para fomentar el trabajo en equipo en base a requerimientos de la organización.

Nivel 5 5.1 Generar sinergia, dinamismo, entusiasmo, dentro de la organización para el trabajo en equipo.

5.2 Fundamentar el Sistema de valores que facilita el trabajo en equipo, conforme posibilidades de la organización.

- 5.3 Aplicar técnicas de liderazgo que permitan mejorar el trabajo en equipo de la empresa a su cargo, conforme objetivos de la organización.

Tabla de Competencias por Niveles del Campo Servicio al Cliente.

Nivel	competencias
Nivel 1	<p>1.1 Atender, requerimientos de los clientes siguiendo los lineamientos de la organización.</p> <p>1.2 Proporcionar atención e información telefónica satisfaciendo los requerimientos del cliente.</p>
Nivel 2	<p>2.1 Proporcionar información específica requerida por el cliente de acuerdo a los lineamientos de la organización.</p> <p>2.2 Verificar que estén disponibles los productos que debe brindar a los clientes, con base a disposiciones de la organización.</p> <p>2.3 Identificar posibles clientes, conforme metas institucionales.</p>
Nivel 3	<p>3.1 Aplicar técnicas de verificación de la satisfacción del cliente, conforme el sistema de evaluación de la organización.</p>

3.2 Atender personalmente al cliente a través de los canales y los medios Comunicación establecidos por la organización.

3.3 Asesorar e inducir a clientes internos y externos sobre la aplicación de productos, equipos y materiales, conforme instructivos.

Nivel 4 4.1 Establecer las especificaciones de los productos para atender los requerimientos del cliente.

4.2 Establecer las bases para la atención efectiva a clientes externos e internos conforme a requerimientos de la organización.

4.3 Negociar con clientes, proveedores y otras partes interesadas según requerimientos de la organización.

Nivel 5 5.1 Evaluar productos y la satisfacción del cliente conforme capacidades de la partes interesadas.

5.2 Establecer marco estratégico para la negociación y atención de clientes, proveedores y partes interesadas.

-

Tabla de Competencias por Niveles del Campo de Productividad

Nivel **Competencias**

Nivel 1 **Autogestión del Trabajo**

1.1 Evitar el desperdicio de los recursos asignados de acuerdo a los planes la organización.

1.2 Cumplir con sus funciones en el tiempo establecido de acuerdo a los planes de la organización.

Nivel 2 Auto Gestión del Trabajo y de una Microempresa

- 2.1 Optimizar los recursos asignados de acuerdo a los planes de la organización.
- 2.2 Aplicar técnicas que permitan aumentar la relación de metas e insumos requeridos.
- 2.3 Identificar la capacidad instalada en su área de trabajo.

Nivel 3 Administración de Pequeñas Empresas y la Realizada por Mandos Medios

- 3.1 Conducir a que logren los índices de productividad de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- 3.2 Aplicar controles de productividad de acuerdo a lo planificado.
- 3.3 Aplicar técnicas para que la productividad laboral de los colaboradores se cumpla de conformidad con los lineamientos de la organización.
- 3.4 Aplicar teorías de monitoreo de la productividad en el trabajo de acuerdo a lineamientos de la organización.

Nivel 4 Administración Aplicada a una Mediana Empresa o Área Funcional

- 4.1 Diseñar esquemas de monitoreo de la producción con base a lineamientos de la organización.
- 4.2 Definir los rendimientos esperados por los colaboradores de acuerdo

a metas y lineamientos de la organización.

4.3 Controlar que la productividad a su cargo este enmarcada entre los lineamientos de la organización de acuerdo a la teoría de la organización.

Nivel 5 Administración de Grandes Empresas

5.1 Establecer índices de productividad a emplear de acuerdo a capacidades y requerimientos institucionales.

5.2 Establecer plan para mantener y mejorar la productividad con base a capacidades y objetivos de la organización.

Tabla de Competencias por Niveles del Campo de Innovación

Nivel competencias

Nivel 1 Autogestión del Trabajo

1.1 Empezar acciones de mejora continua en su trabajo de acuerdo a las necesidades de la organización.

1.2 Lograr adaptarse a los cambios de acuerdo a los lineamientos de la organización.

Nivel 2 Autogestión del Trabajo y de una Microempresa

2.1 Proponer cambios en procesos y procedimientos organizacionales de acuerdo a políticas de la empresa.

2.2 Proponer cambios en los productos para mejorar la competitividad organizacional de acuerdo a políticas organizacionales.

**Nivel 3 Administración de Pequeñas Empresas y
La Realizada por Mandos Medios.**

- 3.1 Motivar al personal a proponer ideas y soluciones a problemas de trabajo de acuerdo a lo planificado.
- 3.2 Proponer cambios en los métodos de gestión y estructuras de la organización.

Nivel 4 Administración Aplicada a una Mediana Empresa o área Funcional

- 4.1 Aplicar técnicas y metodologías para la implementación de innovaciones de acuerdo a los objetivos de la organización.
- 4.2 Diseñar nuevos productos (innovación radical) o productos ya existentes (innovación gradual) de acuerdo a lineamientos de la organización.
- 4.3 Diseñar la innovación social que intenta proponer soluciones nuevas a los problemas de acuerdo a los objetivos de la organización.

Nivel 5 Administración de Grandes Empresas

- 5.1 Evaluar la estructura de la organización de acuerdo a los requerimientos de factibilidad, riesgos y beneficios.
- 5.2 Evaluar la estrategia competitiva para determinar la dirección de la empresa de acuerdo a la política.
- 5.3 Evaluar nuevas estructuras y políticas.

Tabla de Competencias por Niveles del Campo Uso de Tecnología.

Nivel	Competencias
Nivel 1	<p>1.1 Operar equipo mecánico y herramientas de apoyo al trabajo que realiza, de acuerdo a especificaciones del fabricante e instrucciones organizacionales.</p> <p>1.2 Proveer mantenimiento básico a su equipo.</p> <p>1.3 Operar equipo de comunicación dentro de las instalaciones de su entorno.</p>
Nivel 2	<p>2.1 Operar equipo eléctrico y electrónico en el desarrollo de las actividades, acuerdo a los requerimientos de la organización.</p> <p>2.2 Proveer mantenimiento a su equipo y herramienta con base a especificaciones del fabricante y lineamientos de la organización.</p> <p>2.3 Operar medios de transporte requeridos en el desarrollo de sus funciones, de acuerdo a manuales y requerimientos de la organización.</p>
Nivel 3	<p>3.1 Controlar que la maquinaria, equipo y herramienta se utilice conforme especificaciones del fabricante y disposiciones de la organización.</p>
Nivel 4	<p>4.1 Definir el sistema tecnológico que se utilizara en los procesos productivos o en un área funcional de acuerdo a requerimientos de la organización.</p>

4.2 Definir el equipo, herramientas y materiales de acuerdo a requerimientos de la organización.

4.3 Definir el hardware según los requerimientos de la organización.

Nivel 5 5.1 Evaluar la implementación de la tecnología de la organización.

5.2 Establecer y fundamentar la tecnología a emplear, de acuerdo a requerimientos de la organización.

Tabla de Competencias por Niveles del Campo, Conservación del medio Ambiente y Seguridad Laboral

Nivel	Conservación
--------------	---------------------

Nivel 1	1.1 Aplicar disposiciones para evitar la contaminación del medio ambiente en la realización de sus actividades.
----------------	---

	1.2 Aplicar los procedimientos de descontaminación establecidos por la organización establecidos por la organización.
--	---

	1.3 Operar con normas de seguridad, su equipo y herramientas de Acuerdo con procedimientos establecidos por la organización.
--	--

Nivel 2	2.1 organizar la disposición de los desechos para evitar la contaminación Del medio ambiente, de acuerdo a políticas de la organización.
----------------	--

	2.2 Aplicar mecanismos de tratamiento de residuos contaminantes, Conforme a procedimientos establecidos por la organización.
--	--

	2.3 Aplicar y plantear el sistema de seguridad de la organización de
--	--

Acuerdo a estándares establecidos.

- Nivel 3**
- 3.1 Verificar que se apliquen los sistemas de descontaminación vigentes En la organización, a las normas establecidas por la organización.
 - 3.2 Verificar que se cumplan los procedimientos de eliminación, Disposición y tratamiento de desechos contaminantes, así como los Mecanismos de reciclaje de acuerdo, de acuerdo a los Procedimientos de producción más limpia y políticas de la Organización.
 - 3.3 Verificar el cumplimiento de las medidas de seguridad personal, Conforme a procedimientos establecidos por la organización.
- Nivel 4**
- 4.1 Diseñar planes de contingencia cuando se detecten grados de Intolerancia, de contaminación generados por la actividad de la organización de acuerdo con normas establecidas por la organización.
 - 4.2 Interpretar y aplicar las disposiciones legales sobre la conservación del medio ambiente y seguridad personal, conforme requisitos de las mismas.
 - 4.3 Diseñar programas de conservación del medio ambiente y protección Personal de acuerdo a políticas de la organización.
 - 4.4 Diseñar programas formativos para concientización del personal Tendientes a la conservación del medio Ambiente y protección Personal de acuerdo con políticas de la organización.
- Nivel 5**
- 5.1 Diseñar políticas de sistemas de seguridad laboral conforme a leyes Y reglamentaciones vigentes y objetivas de la organización.

5.2 Establecer el sistema de protección laboral de acuerdo a políticas Organizacionales.

5.3 Establecer el sistema de conservación del, medio ambiente de Acuerdo a políticas organizacionales.