

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**“CAPACIDADES Y COMPETENCIAS DEL PERSONAL PARA EL  
DESEMPEÑO LABORAL EN LA ATENCIÓN A CLIENTES”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO  
DIRECTIVO DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR**

**DORA MARIA BONILLA GOMEZ**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
ORIENTADORA VOCACIONAL Y LABORAL**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**TÉCNICO UNIVERSITARIO**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2010**



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

**CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-**

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"

TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico

CIEPs.

Archivo

Reg. 718-2010

DIR. 499-2010

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

02 de noviembre de 2010

Estudiante

Dora Maria Bonilla Gomez

Escuela de Ciencias Psicológicas

Edificio

Estudiante:

Transcribo a usted el ACUERDO DE DIRECCIÓN CIENTO SETENTA Y SIETE GUIÓN DOS MIL DIEZ (177-2010), que literalmente dice

**"CIENTO SETENTA Y SIETE:** Se conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: **"CAPACIDADES Y COMPETENCIAS DEL PERSONAL PARA EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ATENCIÓN A CLIENTES"**, de la carrera de Orientación Vocacional y Laboral, realizado por:

**DORA MARIA BONILLA GOMEZ**

**CARNÉ No. 9722678**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Víctor Manuel Ordóñez Oliva y revisado por el Licenciado Iván Rocaél Monzón. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



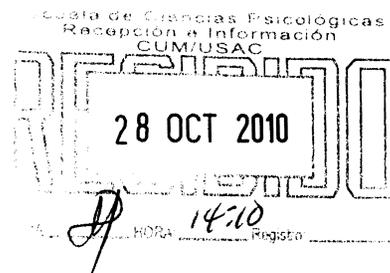
Doctor César Augusto Lambour Lizama  
DIRECTOR INTERINO

Nelveth S.



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9ª Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs 718-2010  
REG 108-2010  
REG 108-2010



INFORME FINAL

Guatemala, 21 de Octubre 2010

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Iván Rocaél Monzón ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN titulado:

**"CAPACIDADES Y COMPETENCIAS DEL PERSONAL PARA EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ATENCIÓN A CLIENTES."**

ESTUDIANTE:  
Dora Maria Bonilla Gomez

CARNÉ No:  
97-22678

CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 18 de Octubre 2010, y se recibieron documentos originales completos 19 de Octubre 2010, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN.

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
Licenciada Mayra Frine Luna de Álvarez  
COORDINADORA

Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. "Mayra Gutiérrez"





ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs 719-2010

REG: 108-2010

REG: 108-2010

Guatemala, 21 de Octubre 2010

Licenciada Mayra Frine Luna de Álvarez, Coordinadora.  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs. - "Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciada Luna:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

**"CAPACIDADES Y COMPETENCIAS DEL PERSONAL PARA EL DESEMPEÑO  
LABORAL EN LA ATENCIÓN A CLIENTES."**

ESTUDIANTE:

Dora Maria Bonilla Gomez

CARNE

97-22678

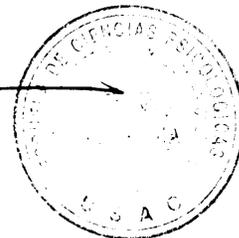
CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 05 de Octubre 2010 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

*Iván Rocaél Monzón*  
Licenciado Iván Rocaél Monzón  
DOCENTE REVISOR



/Arelis.

c.c. Archivo



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Guatemala, 15 de octubre de 2010

Licenciada  
Mayra Luna de Álvarez  
Coordinadora  
Centro de Investigaciones Psicológicas-CIEPs  
"Mayra Gutiérrez Vargas Fernández"

Estimada Licenciada Luna:

Por medio de la presente hago de su conocimiento que tuve a mi cargo **la asesoría y aprobación** del INFORME FINAL titulado "Capacidades y Competencias del personal para el desempeño laboral en la atención a clientes" de la estudiante de la carrera de **Orientación vocacional y Laboral**.

Elaborado por la estudiante: Dora María Bonilla Gómez carné: 9722678

Sin otro particular me suscribo de usted,

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Licenciado Víctor Manuel Ordóñez Oliva  
Asesor



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM  
9ª Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs: 738-2010  
REG: 108-2010

**APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Guatemala, 18 de Octubre 2010

**ESTUDIANTE:**  
**Dora Maria Bonilla Gomez**

**CARNÉ No.**  
**97-22678**

Informamos a usted que el **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, de la Carrera **Orientación Vocacional y Laboral** titulado:

**"CAPACIDADES Y COMPETENCIAS DEL PERSONAL PARA EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ATENCIÓN A CLIENTES."**

**ASESORADO POR: Licenciado Victor Manuel Ordoñez**

Por considerar que cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-, ha sido **APROBADO** por la Coordinación de Investigación, el día 15 de Octubre 2010 y se solicita iniciar la fase de Informe Final de Investigación.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

*[Handwritten Signature]*  
**Licenciado Iván Rocael Monzón**  
**DOCENTE REVISOR**



**Va.Bo.** *[Handwritten Signature]*  
**Licenciada Mayra Luna de Alvarez, Coordinadora.**  
**Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. "Mayra Gutiérrez"**



/Arelis  
c.c. archivo

TRAVEL AGENCY & TOUR OPERATOR

# Exotic Tours

Telefax: (502) 2474-0894, 5427-3067, 5487-8427.

AGREGA UN DIA A TU VIDA...

Guatemala, 26 de septiembre de 2010

Estimada Licda. Álvarez:

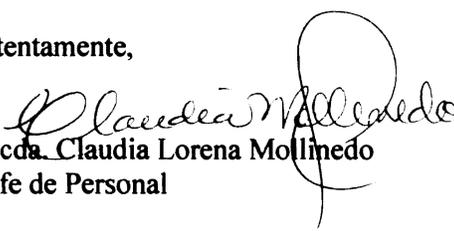
Tengo el agrado de dirigirme a usted para hacer de su conocimiento que Agencia de Viajes Exotic Tours autorizó a la señora DORA MARIA BONILLA GOMEZ, quien se identifica con carnè No. 9722678 a elaborar su proyecto de investigación de la carrera de "Orientación Vocacional y Laboral" titulado "Capacidades y competencias del personal para el desempeño laboral en la atención a clientes".

El proyecto fue elaborado durante el período comprendido del 09 de agosto al 23 de septiembre con el personal de servicio al cliente (agentes de viajes).

Confiamos en haber contribuido al acervo científico de Guatemala a través de la realización de este estudio. Aprovecho además para patentizar nuestro agradecimiento a la estudiante Bonilla Gómez por el valioso aporte que su investigación constituyo para nuestra empresa.

Sin más por el momento se despide de usted, su segura servidora.

Atentamente,

  
Licda. Claudia Lorena Mollinedo  
Jefe de Personal



## **Dedicatorias**

### **A Dios:**

Por su infinito amor, bondad y misericordia y por conceder los anhelos de mi corazón.

### **A Mis Padres:**

Héctor Hernán Bonilla y María Orvelina Gómez de Bonilla

Por su entrega de amor, esfuerzo y sabiduría y por mostrarme el camino de una vida de bien.

### **A mis Hermanos:**

Antonio, Cecy y Manuel:

Por el amor, la vida y los sueños compartidos; por la alegría de los días vividos y el deleite de los días por venir.

### **A mi Esposo:**

Yuri Carlos Armando Ovalle Reynosa

Por apoyarme en toda mi carrera, Porque Gracias a ti, el sueño de mi vida hoy se hace realidad. Gracias infinitamente porque te admiro como ejemplo de triunfo.

### **A mis Hijos:**

Rodrigo, Camila y Alejandro Ovalle Bonilla.

Por ser la prueba de los sueños concedidos; por llenar cada minuto con sesenta horas de felicidad; y por iluminar mis días con la más pura dimensión del amor.

### **A mis Sobrinos:**

Luis Pedro y José Carlos con todo mi amor, por darle a mis días gotitas de felicidad.

### **A mi familia:**

Por todo el cariño que me han brindado en mi vida y sus palabras de aliento, consejo y orientación. En especial a mi tía Toty. (q.e.p.d.)

### **A mi suegra Ana María Reynosa (q.e.p.d.):**

Con gratitud por el apoyo que me brindó durante mi carrera.

## **Agradecimientos**

A la **Universidad de San Carlos de Guatemala**

Por permitir que fuera en sus aulas que alcanzara mi sueño.

A la **Escuela de Ciencias Psicológicas**

Por abrir para mí sus puertas de luz y permitir que en su fuente de sabiduría abrevara mi sed de conocimiento y de preparación para ser la Profesional que hoy, felizmente, soy.

Al **Licenciado Víctor Ordóñez**

Por su asesoría en la elaboración de mi Tesis de Graduación

Al **Licenciado Iván Rocael Monzón**

Por la revisión que tuvo a bien hacer de mi Tesis de Graduación

A **Agencia de Viajes Exotic Tours:**

Por permitirme realizar el trabajo de campo con personal del área de servicio al cliente.

## **PADRINOS GRADUACION**

Doctor

YURI CARLOS ARMANDO OVALLE REYNOSA

Médico y Cirujano

No. de Colegiado: 9,982

Licenciada

IRENE ELISA VELÁSQUEZ GÓMEZ

Psicóloga Clínica

No. de Colegiado: 10,730

## INDICE

	Pág.
Presentación.....	01
<b>Capítulo I</b>	
Introducción.....	03
Marco teórico.....	05
1. Administración de Recursos Humanos.....	05
2. Antecedentes de la descripción y análisis de puestos.	07
2.1 Análisis.....	08
2.2 Puesto .....	08
2.1.1. Información previa para ejecutar el análisis de puestos.....	09
2.1.2. Identificar los puestos que se necesita analizar.....	09
2.1.3. Importancia de la realización de un cuestiona- rio.....	09
3. Beneficios que brinda el análisis de puestos.....	10
4. Descripción del puesto.....	11
4.1 Tarea .....	12
4.2 Atribución .....	12
4.3 Función.....	12
4.4 Cargo .....	12
5. Descripción de cargos.....	13
5.1 Análisis de los cargos .....	13
5.2 Estructura del análisis de cargos.....	14
5.2.1 requisitos intelectuales.....	14
5.2.2 requisitos físicos.....	14

5.2.3 responsabilidades implícitas.....	15
5.2.4 condiciones de trabajos.....	15
6. Métodos para reunir información sobre el análisis de puestos.....	16
6.1. Metodología HAY.....	16
6.2. 360 grados.....	16
7. Técnicas para recopilar información sobre el análisis y descripción de puestos.....	17
7.1. Cuestionario.....	17
7.2. La entrevista .....	17
7.3. Técnica mixta .....	17
8. Competencias.....	18
8.1. Pasos necesarios para la implementación de un Sistema de gestión por competencias .....	18
8.2. Motivación humana .....	19
8.3. Clasificación de las competencias.....	19
9. Pasos para implementar un sistema de gestión por competencias.....	22
9.1 Definición de criterios efectivos de competencias...	22
9.2 Grados de perfiles por competencias.....	23
10. El Antiperfil .....	23
10.1 Perfil .....	23
10.2. Pasos para relevar un perfil.....	23
10.3. Perfil de puestos por competencias .....	24
10.4. Cómo elaborar un perfil por competencias.....	24
11. Esquema para definir un perfil por competencias.	25
12. División de las competencias .....	26

13. Turismo.....	27
13.1. Antecedentes históricos.....	28
13.2 Tipos de turismo.....	30
13.3 Definición de turista, excursionista y visitante.	31
14. Industria turística.....	32
14.1. Empresas que conforman la industria turística.	33
14.2 . Oferta turística.....	36
15. Agencias de Viajes.....	38
15.1 . Definición.....	38
15.2. Funciones de una agencia de viajes.....	38
15.3. Tipos de agencias de viajes.....	40
15.4. Productos turísticos.....	41
15.5. Motivaciones para viajar .....	42
15.6. Organización de las agencias de turismo.....	42
15.7. Materiales que utilizan las agencias de viajes.	43

## **Capítulo II**

Técnicas e Instrumentos .....	50
-------------------------------	----

## **Capítulo III**

Presentación y análisis de resultados.....	52
Conclusiones .....	64
Recomendaciones .....	65
Bibliografía.....	66
Anexos .....	69
Resumen.....	75

## **P R E S E N T A C I Ó N**

El logro de la autorrealización es inherente al ser humano y es su aspiración permanente. Esa satisfacción con lo que se es, está construida sobre la base de varios pilares fundamentales, entre los cuales destacan entre otros: la aceptación del propio yo; las relaciones interpersonales equilibradas y fructíferas; la gestión exitosa de los distintos roles que se desempeñan en el transcurso de la vida; el alcance de metas y la realización de propósitos definidos y otros aspectos de igual importancia. Sin embargo, uno de los roles que sin duda, el hombre quiere ver colmado de éxitos, es el que realiza en tanto homo faber, es decir, su trabajo.

Una de las máximas aspiraciones humanas ha sido y sigue siendo tener el privilegio de dedicarse a una actividad productiva que le represente no solamente su sustento si no que también sea el medio para explayar sus aptitudes y habilidades de tal manera que poniéndolas en práctica en el trabajo diario, le den también motivos de satisfacción consigo mismo y el deseo de dedicarse, cada día, a dar lo mejor de si. Llegar a la autorrealización en el trabajo es un reto diario, que requiere la continua renovación de esfuerzos para conquistarlo.

Han sido estas consideraciones las que motivaron la realización de este trabajo; la convicción de que un trabajador satisfecho no solamente con lo que obtiene por lo que hace si no fundamentalmente, con lo que hace es el inicio de un ciclo virtuoso de colaboradores realizados permitiendo el nacimiento y crecimiento de organizaciones exitosas, y estas, a su vez, requiriendo y produciendo personas de éxito.

La administración por competencias es la herramienta de gestión de capital humano que, descubriendo y potenciando las habilidades y destrezas (competencias) de un individuo, busca y propicia la colocación de la persona idónea en el puesto requerido.

Durante los meses de agosto a septiembre de dos mil diez, se implementó en agencia de viajes Exotic Tours el Sistema de Gestión por Competencias en su área de servicio al cliente, con la finalidad de establecer

si los colaboradores de la misma satisfacían el perfil requerido y de proporcionar a la empresa de una herramienta que permitiera, en el futuro, la colocación de la persona idónea en la plaza disponible.

La realización de este trabajo significó para su autora una experiencia enriquecedora, no solamente desde el punto de vista académico, si no también del humano. Trabajar con personas que persiguen sus metas y sueños mueve a imitarlas.

Esta investigación puede ser utilizada de varias maneras: como punto de partida para otras investigaciones en orientación laboral; como herramienta de estudio para otras organizaciones o como material de consulta en el estudio de las competencias laborales. Confiamos que nuestro aporte será de utilidad.

## Capítulo I

# INTRODUCCIÓN

Por definición la industria del turismo es, fundamentalmente, una industria de servicios interrelacionados. En ella toman parte desde la infraestructura básica de un país y empresas como las de hotelería y transportes, hasta el conjunto de bienes y servicios que constituyen el parque turístico con que cuenta ese país para la atracción y la atención de viajeros. Entre las empresas que componen el sector, se encuentran las que están enfocadas a la distribución de bienes y servicios turísticos; son las que en posesión de un título o licencia ejercen actividades de intermediación turística. De manera genérica se les conoce como Agencias de Viajes y realizan sus actividad principalmente de tres maneras: asesorando al viajero (tanto al potencial como al que está en ruta) sobre todo aspecto relativo a su viaje; sirviendo de intermediarias entre el viajero y los demás servicios turísticos (transporte, alojamiento, etcétera) y organizando y conduciendo viajes, circuitos turísticos y paquetes vacacionales.

Como se verá más adelante en el marco teórico de esta tesis, eventualmente casi todo lo relativo a un viaje (desde la planificación del mismo hasta su finalización) es campo de acción y de interés para la Agencia de Viajes; de ahí que toda inversión que se haga en el capital humano que las constituye, resulte en beneficios tangibles para el colaborador mismo, para el usuario (viajero) y para la empresa.

De Thomas Cook al Agente de Viajes del siglo XXI, se han operado cambios sustanciales y cada vez más rápidos en el rol del asesor de viajes y, por lo tanto, en las competencias que le son exigidas para la exitosa realización de su función. Los diferentes tipos de turismo existentes hoy día; la diversificación creciente entre uno y otro tipo de viaje; las distintas temporadas turísticas de regiones y países y los circuitos que de acuerdo a las mismas se efectúan; la oferta creciente en bienes y servicios turísticos (nuevos hoteles, más sitios turísticos, diversidad de paquetes vacacionales,

etc.); el surgimiento de nuevos lugares o países con oferta turística y el conocimiento cada vez más completo que el turista obtiene previo a la realización de su viaje, son solo algunos de los retos que el Agente de Viajes debe resolver para poder brindar a su cliente un servicio de calidad. Se comprenderá entonces que su preparación ha de ser la mejor posible y que sus competencias, en consecuencia, han de ir acordes a esa realidad cada vez más demandante.

De ello trata la presente Tesis: la forma en que la Gestión por Competencias constituye la herramienta ideal para lograr que el colaborador, en este caso, el Agente de Viajes, obtenga de su trabajo el mejor rendimiento y una mayor satisfacción, lo que resultará en el fortalecimiento de las operaciones de la Agencia de Viajes y en la final satisfacción de la persona a la que va dirigido todo su potencial: el turista.

El trabajo de campo se desarrolló en una Agencia de Viajes con más de diez años de operación en Guatemala (Exotic Tours) y para realizarlo se siguieron los pasos establecidos para la implementación de un modelo de Gestión por Competencias del Departamento de Recursos Humanos de una empresa. Junto con el personal directivo de la agencia se identificaron: el perfil y la descripción del puesto por competencias del agente de viajes; se establecieron los indicadores de las mismas y luego se procedió a identificar las competencias presentes en los colaboradores actuales de la empresa.

Confiamos haber alcanzado el objetivo de *“identificar a los mejores agentes de viajes según el perfil del puesto”*; siendo así, nuestro trabajo habrá contribuido a que el agente de viajes de Exotic Tours obtenga de su profesión la mayor de las satisfacciones.

## **MARCO TEORICO**

### **1. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

La revolución industrial aconteció a partir de los cambios económicos y tecnológicos que conjuntamente transformaron a algunos países europeos en el siglo XVIII, produciendo así el moderno capitalismo. Para que ello se diera fue necesario que se sufriera una transformación en la producción, se dio la tecnificación aunque fuera en forma rudimentaria, si lo comparamos con la actualidad de la mano de obra. También este fenómeno trajo consigo el mejoramiento del mercado y se dieron cambios significativos en el aprovechamiento del tiempo y el esfuerzo. La revolución industrial se inicio en Inglaterra y Francia cuando se introdujo maquinaria al campo agrícola y en la industria. La cual vino a desplazar algunas actividades que antes el hombre tenia que hacer por si mismo.

Con la llegada de este fenómeno se vio beneficiada porque tuvo herramientas más tecnificadas para realizar las tareas en forma rápida y con menor esfuerzo.

En el siglo XVIII la población se triplicó las ciudades crecieron y la agricultura paso a ser significativa en casi la mitad de la producción nacional.

De los adelantos obtenidos en esa época esta la mecanización, la cual en alguna forma esta a sustituyendo la mano de obra, porque anteriormente la herramienta dependía de la habilidad de la persona. Pues el hombre se tiene que tecnificar para no quedar relegado por esa serie de inventos que se produjeron, pues la maquinaria siempre funcionará si hay un ser humano detrás de ella.

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en una empresa. Es el área que cumple la función de asesoría y presta servicios especializados.

Administración de recursos humanos significa *“conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de si mismas con una actitud positiva y favorable.* (Chiavenato Adalberto, 1998, pp123)

Las actividades de recursos humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada en la organización.

Los objetivos de la administración de recursos humanos también se basa en los objetivos propios de cada organización generalmente toda empresa genera la elaboración, producción o distribución de un producto o la prestación de algún servicio, este es uno de sus principales objetivos, paralelamente a estos la administración de recursos humanos tiene sus propios objetivos entre los que están:

- Mantener, desarrollar y motivar suficientemente al recurso humano, para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficacia y eficiencia con los recursos disponibles (Chiavenato, Adalberto 1998, pp.100)

No existen leyes ni principios universales, es de carácter contingente, es decir depende de la situación organizacional del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa y sobre todo de la calidad y la cantidad de los recursos disponibles. En la medida que ellos elementos cambian, la manera de administrar los recursos humanos de la organización va haciendo los respectivos ajustes. Es por eso que aplicar adecuadamente la gestión dan como resultado una eficiente administración y buenos logros en la organización.

## **2. ANTECEDENTES DE LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS.**

Es un proceso que tiene sus orígenes en la psicología industrial, la cual se inicio el 20 de diciembre de 1901. Cuando el Dr. Walter Dil Scott pronunció un discurso, analizando las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad. Durante la primera y segunda guerras mundiales los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército ayudando a desarrollar procedimientos par la selección de oficiales. De hecho, muchos de los principales cambios de desarrollo psicológico tales como, pruebas de grupo, pruebas profesionales, escalas de calificación y el inventario de personalidad, tuvieron sus orígenes en las actividades de los psicólogos, dentro de estas guerras. Fue la enorme participación de la psicología lo que demostró que podría ofrecer múltiples contribuciones importantes y practicas. La idea de Taylor era analizar las operaciones del trabajo en sus detalles más minuciosos, con el objeto de conocer como debería llevarse a cabo cada labor para que resultara más eficiente. H. Emerson, uno de los principales colaboradores de Taylor, buscó simplificar los métodos de trabajo a menor costo. En la teoría del francés H. Fayol la preocupación principal fue la de la eficiencia a nivel de toda la organización, y aunque Taylor y Emerson ya había planteado los principios de la administración científica es a H. Fayol a quien se le atribuye más directamente. A partir de esas teorías el administrador no solo ordena a sus colaboradores las tareas a realizar en su trabajo, sino mediante la capacitación, los prepara para alcanzar la madurez que les permita pasar a otro estilo de dirección donde las funciones y decisiones en el cumplimiento de objetivos son delegadas como una forma de actuar en beneficio tanto de la institución como del personal. Los cambios se van dando en una escala que va desde analizar los puestos operativos hasta llegar a los complejos niveles gerenciales, donde vistos a la luz de las teorías motivacional de Maslow y de “Y” de McGregor, marcan la etapa moderna en

la que se advierte la naturaleza del hombre como un ser capaz de alcanzar su realización de acuerdo a sus motivaciones. (Gama, Elba, 1,995, pp.22).

Los puestos constituyen el elemento básico de la productividad de toda organización. Si se han diseñado adecuadamente, la organización progresa hacia sus objetivos. De otra manera, la productividad se verá afectada. El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Además se puede apuntar que es un estudio preciso de los diversos componentes de un puesto. Mediante el mismo se examinan los deberes y las condiciones de trabajo. Además las habilidades individuales que debe tener el trabajador.

Se puede decir que en la psicología industrial es de suma importancia el estudio y ejecución el análisis de puesto debido a que es ella quien estudia la conducta del recurso humano dentro de las organizaciones y en vista de que el trabajo es una serie de pautas de conducta, son precisamente los psicólogos quien tiene el conocimiento y las herramientas necesarias para su investigación.

### **2.1. Análisis:**

Método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre si.

### **2.2. Puesto.**

Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específica e impersonal. Término con que se conoce e cargo. es recomendable que la identificación del puesto sea de corta dimensión, aun mas, si fuera posible de una sola palabra que exprese la característica esencial del mismo.

### **2.1.1. Información previa para ejecutar el análisis de puestos:**

Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos), y los productos o servicios que brinda a su cliente. Además estudian los informes que generan varias fuentes (la empresa, otras entidades, etc.)

### **2.1.2. Identificar los puestos que se necesita analizar:**

El primer paso es la identificación del puesto. Sin es una empresa pequeña, su ubicación es realmente sencilla. En una empresa grande hay que recurrir a los organigramas vigentes o a una investigación directa con los empleados, supervisores o gerentes. También se puede consultar con el análisis de puestos anterior. Pues aunque estén desactualizados le brindan una guía al analista.

### **2.1.3. Importancia de la realización de un cuestionario:**

Los cuestionarios para el análisis de puestos tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

## **2.3. Elementos de un análisis de puestos.**

La descripción del puesto es un resumen detallado que va desde el encabezado, el nombre del puesto, los objetivos, las obligaciones y responsabilidades corrientes y ocasionales, los deberes administrativos y de supervisión, la autoridad, la relación de dependencia así como también las condiciones especiales de trabajo, como viajes, cambios de turnos, o algunas circunstancias excepcionales, entre otros factores de empleo. Es necesario hacer énfasis en que la descripción de puestos puede variar según las

necesidades de cada empresa. Para una mejor comprensión se puede desglosa de la siguiente manera:

2.3.1 Encabezado

2.3.2 Identificación del puesto

2.3.3 Descripción genérica

2.3.4 Descripción específica

2.3.5 Especificación del puesto

2.3.6 Perfil del puesto.

### **3. BENEFICIOS QUE BRINDA EL ANÁLISIS DE PUESTOS.**

La elaboración de los análisis de puestos redundan en beneficios para la empresa misma, los supervisores, los trabajadores y el departamento de recursos humanos.

A la empresa le señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de puesto y funciones. Mientras que para los jefes del departamento, porque les facilita buscar al trabajador más apto para determinado puesto, pues con el análisis de puestos sabrá cuales son los deberes y las habilidades individuales que se deben de poseer para llenar dicho puesto no importando quien vaya a ocuparlo.

En lo que respecta al beneficio del trabajador, le ayuda a conocer lo que debe de realizar, le señala sus responsabilidades y le ayuda a trabajar adecuadamente. Mientras que al departamento de recursos humanos le beneficia al indicarle cuales son las técnicas que debe aplicar. Le orienta en el proceso de selección de personal y le permita colocar al trabajador en el puesto más adecuado acorde a sus competencias.

Concordancia entre la gente y los puestos:

El proceso de reclutamiento por lo general, atrae un número de solicitantes, como es su objetivo, cuyas aptitudes es necesario medir tomando en cuenta los requisitos del puesto que han sido debidamente

estudiados en el análisis de puestos. Las personas responsables de tomar decisiones de selección deben contar con la información adecuada para la realizarla. Además es necesario contar con conocimientos acerca de los puestos vacantes.

Los factores como habilidad, esfuerzo, responsabilidad y exigencias físicas representan la base para determinar que tipo de información es necesario obtener del solicitante, de sus empleadores anteriores o de otras fuentes de referencia. Las especificaciones del puesto también constituyen la base para aplicar cualquier prueba de empleo. Se ha demostrado que si se cuenta con información completa y no ambigua se reduce el margen de error y se le facilita al entrevistador diferenciar entre los solicitantes calificados y los no calificados. Como se puede apreciar el parámetro que marca el análisis de puestos juega un papel importante para desarrollar una selección de personal en forma técnica lo cual conlleva un porcentaje más alto de seguridad en contratar a la persona idónea. En contraste a ello se puede decir que si la selección de personal no se basa en los principios del análisis de puestos, el margen de error será mayor, trayendo con ello problemas que a la larga repercutirán en la buena marcha del puesto y hasta de la empresa. (Fleishman, Edwin, 1989 pp. 19-27)

#### **4. DESCRIPCION DEL PUESTO.**

Las necesidades básicas de los recursos humanos se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la división del trabajo y a la consiguiente especificación de funciones. La descripción del cargo significa a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. Por lo que los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis.

Por lo que es necesario que se analicen y se describan los cargos, para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de poder administrar

los recursos humanos empleados en ellos. El concepto de cargo se basa en algunos conceptos fundamentales como:

#### **4.1. Tarea.**

Conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo, en general hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejercen los que trabajan por horas.

#### **4.2. Atribución.**

Conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades mas diferenciadas. Como las que desempeñan los que trabajan por meses.

#### **4.3. Función.**

Conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones cargos por meses, que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña la función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas.

#### **4.4. Cargo.**

Conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, en el organigrama. Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quien responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad)

Un cargo puede definirse como un conjunto de funciones (tareas y atribuciones previamente determinadas) que ocupa una posición formal dentro del organigrama.

Todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la

autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama.

## **5. DESCRIPCIÓN DE CARGOS.**

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa. Es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo.

(Qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Un *“cargo puede ser descrito como una unidad de las organizaciones, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa”*. (Sherman, Arthur, 1963, pp 79).

Propiamente tareas o atribuciones son los elementos que conforman un papel de trabajo y que debe cumplir el ocupante. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona. Que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

### **5.1. Análisis de los cargos.**

El análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

## **5.2. Estructura del análisis de cargos.**

Es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante pues son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo. Cuales son sus responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo. El análisis de cargos se refiere a cuatro grandes áreas aplicadas a casi siempre a cualquier tipo de nivel o cargo las cuales son las siguientes.

**5.2.1.** Requisitos intelectuales.

**5.2.2.** Requisitos físicos

**5.2.3.** Responsabilidades implícitas

**5.2.4.** Condiciones de trabajo.

### **5.2.1. Requisitos intelectuales.**

Mira la exigencia del cargo, en lo que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada.

Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

**5.2.1.1** Instrucción básica

**5.2.1.2** Experiencia básica anterior

**5.2.1.3** Adaptabilidad al cargo

**5.2.1.4** Iniciativa necesaria

**5.2.1.5** Aptitudes necesarias

## **5.2.2. Requisitos físicos.**

Se encarga de ver la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requerido, y la fatiga provocada, y también con la complejidad física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente.

**5.2.2.1.** Esfuerzo físico necesario

**5.2.2.2.** Capacidad visual

**5.2.2.3.** Destreza o habilidad

**5.2.2.4.** Complejidad física necesaria.

## **5.2.3. Responsabilidades implícitas.**

Se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados. El material, las herramientas equipo que se utiliza.

**5.2.3.1.** Supervisión de personal

**5.2.3.2.** Material, herramienta o equipo

**5.2.3.3.** Dinero, títulos o documentos

**5.2.3.4.** Contactos internos o externos

**5.2.3.5.** Información confidencial.

## **4.2.4 Condiciones de trabajo.**

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones. (Chiavenato, Idalberto, 1993 pp.241)

**5.2.4.1.** Ambiente de trabajo

**5.2.4.2.** Riesgos.

## **6. MÉTODOS PARA REUNIR INFORMACIÓN SOBRE EL ANÁLISIS DE PUESTOS.**

La descripción y el análisis de puestos son responsabilidad de línea o gerencia y función de staff (recursos humanos) es decir la responsabilidad por las informaciones que se dan es de línea únicamente, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad de staff representado por el analista de cargos, cualidades necesarias para ocuparlos y características del ocupante que sirven de base para la orientación profesional, el analista de cargos puede ser un funcionario especializado del staff, el jefe del departamento en le que esta localizado el cargo que va a describirse y analizarse.

Por lo que a través de entrevistas y cuestionarios realizados en los niveles mencionados se determina lo que en el puesto se hace actualmente.

### **6.1. Metodología HAY.**

Se caracteriza, por medir, basada en hechos y no en suposiciones, se analiza el contenido del trabajo. No las características de la persona que lo realiza. Refleja el contenido real y actual del puesto y no presenta juicios de valor. Los formatos para vaciar información son completos y permiten descripción utilizando HAY son: identificación, finalidades, propósito general, relaciones internas y externas, dimensiones, entorno, organigrama. Las técnicas utilizadas para levantar la información son: individuales o grupales. En las individuales están las entrevistas y los cuestionarios y en las grupales, existen talleres y grupos de enfoque.

### **6.2. 360 Grados.**

El método de 360 grados fue concebida originalmente par evaluación de desempeño y algunas empresas la han extendido par apoyar el proceso de descripción y análisis de puestos. Consiste en incluir no solo al titular del puesto y a su jefe en el proceso de descripción y análisis de puesto, también se incluye a los compañeros o pares del puesto, a los clientes subordinados.

A través de entrevistas y cuestionarios realizados en los niveles mencionados se determina lo que en el puesto se hace actualmente.

## **7. TÉCNICAS PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN SOBRE EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.**

Las técnicas que pueden ser utilizadas son:

**7.1. Cuestionario:** el análisis se realiza solicitando al personal que llenen cuestionario de análisis de cargos o que responda las preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo su contenido y sus características.

**7.2. La entrevista:** existen tres tipos de entrevistas que se pueden realizar para obtener datos para el análisis de puestos: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas colectivas con grupo de empleados que desempeñan el mismo trabajo y entrevista con uno o mas supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se esta realizando. La entrevista garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la limitación de dudas y desconfianza principalmente ante empleados obstructivos.

**7.3 Técnica Mixta:** para obtener el mayor provecho en la información del análisis se recomienda utilizar métodos mixtos, en este caso la combinación podría ser:

Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo. El ocupante llena el cuestionario y después se le hace una entrevista rápida. La elección del método se hará según las características de la empresa. Como tiempo, objetivos del análisis y descripción de cargos, personal disponible para esta tarea.

Se estima que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias. Los que ocupan puestos gerenciales

son responsables de no solo de su propio desarrollo, también del personal a su cargo. (Dessler, Gary, 2000 pp. 94)

## **8. C O M P E T E N C I A S**

Son las características subyacentes en un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

Característica significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Mientras que el estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

### **8.1. Pasos necesarios para la implementación de un sistema de gestión por competencias.**

- 8.1.1 Definición de la visión de y misión de la organización.
- 8.1.2 Definición de competencias, tanto cardinales como específicas, con la participación de la máxima dirección de la organización.
- 8.1.3 Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- 8.1.4 Asignación de competencias precisando grado o nivel a los precisando grado o nivel a los diferentes puestos de la organización.
- 8.1.5 Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- 8.1.6 Diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias: selección, desempeño y desarrollo son los tres pilares importantes.

## **8.2. Motivación humana.**

Existen tres sistemas importantes sobre la motivación humana según David MacClelland; los logros de los conocimientos han llevado al ser humano en la comprensión de los sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano.

- 8.2.1 Los logros como motivación: es la eficiencia que representa interés recurrente por hacer algo mejor. hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo. Con los términos input/output Mejorar significa obtener el mismo output con menos trabajo.
- 8.2.2 Obtener un mayor output en el mismo trabajo o, lo mejor de todo obtener un mayor output con menos trabajo. Lo que significa que las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado.
- 8.2.3 El poder como motivación: La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y sobre las cosas. Se involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica que los más altos resultados han sido recolectados de individuos con alto "n power". Se asocia también con las personas que tienen a preservar prestigio y reputación.
- 8.2.4 La pertenencia como motivación: necesidad de afecto, esto significa que la gente necesita estar con otras personas sentirse amadas y el deseo de estar con otros como motivación.

## **8.3. Clasificación de las competencias.**

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

- 8.3.1 Motivación:** son los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones son el comportamiento que

dirigen y conllevan a seleccionar el comportamiento humano hacia ciertas acciones y objetivos y lo alejan de otros

**8.3.2 Características:** son las características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

**8.3.3 Concepto propio o concepto de uno mismo:** Son las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

**8.3.4 Conocimiento:** la información que una persona posee sobre áreas específicas.

**8.3.5 Habilidad:** es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Las competencias de conocimiento y habilidades tienden a ser características visibles y relativamente superficiales mientras que las de concepto de si mismo, son características y motivaciones pero están más escondidas, adentro de la personalidad, pues el conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar la manera más eficiente de lograrla mediante la capacitación por lo que las competencias de motivación y características son desde el punto de vista de la personalidad son más difíciles de evaluar y desarrollar.

Para Levy Leboyer, las competencias son comportamientos, ya que algunas personas disponen de ellas mejor que otras y son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación. Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas.

Las competencias se pueden agrupar también de la siguiente manera:

**8.3.6. Intelectuales:**

Perspectiva estratégica  
Análisis y resultados  
Planificación y organización.

**8.3.7. Interpersonales:**

Dirigir colaboradores  
Persuasión

Decisión

Sensibilidad interpersonal

Comunicación oral

### 8.3.8. Adaptabilidad

Adaptación al medio

### 8.3.9. Orientación a resultados

Energía iniciativa

Deseos de éxito

Sensatez para los negocios

**Cuadro No. 3. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS**

<b>Competencias de logro y acción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientación al logro</li><li>• Preocupación por el orden, la calidad y la precisión.</li><li>• Iniciativa</li><li>• Búsqueda de información.</li></ul>
<b>Competencias de ayuda y servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entendimiento interpersonal</li><li>• Orientación al cliente</li></ul>
<b>Competencias de Influencia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Influencia e impacto</li><li>• Construcción de relaciones</li><li>• Conciencia organizacional</li></ul>
<b>Competencias gerenciales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo de personas</li><li>• Dirección de personas</li><li>• Trabajo en equipo y cooperación</li><li>• Liderazgo.</li></ul>
<b>Competencias cognoscitivas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pensamiento analítico</li><li>• Razonamiento conceptual</li><li>• Experiencia técnica profesional /de dirección.</li></ul>
<b>Competencias de eficiencia personal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Autocontrol</li><li>• Confianza en si mismo</li><li>• Comportamiento ante los fracasos</li><li>• Flexibilidad.</li></ul>

Fuente: Spencer y Spencer, 2000. pp.31

## **9. Pasos para implementar un sistema de gestión por competencias.**

Es importante definir la visión de la empresa, hacia donde va, los objetivos y la misión. Que hacer, y a partir de la máxima conducción de la empresa, decidir cómo hacerlo.

- Definir visión y misión
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía
- Pruebas de las competencias en un grupo de ejecutivos o por el gerente general.
- Validación de las competencias
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

### **9.1. Definición de criterios efectivos de competencias.**

Los pasos necesarios para ejecutarlos es definir criterios de desempeño, identificar una muestra y recoger la información, identificar las tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas, es necesario identificarla pero también aperturarla en grados y aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño planes de sucesión y esquema de remuneración. (Alles Martha,2008, pp.208-212 )

### **9.2. Grados de perfiles por competencias.**

Se define de A que es el más alto y D el más bajo los cuales se pueden definir de la siguiente manera:

**Grado A:** alto desempeño superior: es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño, aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.

**Grado B:** Bueno por sobre el estándar.

**Grado C:** Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. El grado c está calificado sobre el desempeño eficaz, por lo que significa un nivel mínimamente aceptable de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado de lo contrario no se consideraría competente para el puesto.

**Grado D:** Insatisfactorio este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto no será necesario indicar nivel.

## **10. EL ANTIPERFIL**

Cuando un cliente interno define una búsqueda diciendo, necesito: “alguien como el sr. X” recursos humanos se encuentra frente a un eventual problema. Cuando ante el pedido de mayores precisiones, las que se obtienen son: mayores precisiones sobre una persona. Y no sobre un puesto y los requisitos del mismo, tenemos lo que se define como antiperfil.

En toda relación interpersonal no se puede reemplazar a una persona buscando su igual o su opuesto.

### **10.1. Perfil.**

Son todas aquellas características y habilidades que una persona posee, las cuales pueden ser adaptadas para cierto puesto en una empresa u organización.

### **10.2. Pasos para relevar un Perfil.**

Analizar que estudios o conocimientos especiales se requieren para determinado puesto. Por lo tanto hay que familiarizarse con los pormenores de un cargo. Para ello ha cuatro pasos claves:

10.2.1 estar completamente familiarizarse con las cualidades que se buscan en el aspirante.

10.2.2 saber detectar las cualidades realistas que se relacionen en verdad con el puesto.

10.2.3 poder comunicar con claridad los deberes y responsabilidades de este cargo a los aspirantes.

10.2.4 Estar preparado para darle información adicional relativa al cargo y a la compañía.

### **10.3. Perfil de puestos por competencias:**

Para realizar un perfil por competencias es importante trabajar bajo un esquema de competencias, por lo que las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto.

### **10.4. Como elaborar un perfil por competencias:**

Se definen claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia. Son diferentes por empresas y dentro de una misma empresa pueden ser diferentes por áreas y puestos.

Al momento de relevar el perfil del puesto, si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias se deberán relevar las competencias requeridas y el nivel de las mismas en una clasificación de cuatro niveles que son los ya mencionados. Cada empresa incorporará en su formulario de relevamiento de perfil las competencias más frecuentes dentro de esa organización y marcará solo las requeridas para el puesto y grado que se busquen en cada caso. Lo primero que hay que hacer es diferenciar el cargo en sus diferentes facetas, por ej. El nivel jerárquico, el área profesional específica y los otros cargos con los que tiene relación.

Los datos como edad, sexo, educación y experiencia laboral se resuelven en una primera instancia sin embargo es necesario la necesidad que se nos plantea, por lo que hay que revisar el organigrama, analizar su vigencia.

Definir correctamente las líneas de puntos en el organigrama. De quien depende, a quien supervisa y quienes son sus pares.

Las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación, las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales., al igual que a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de conocimiento y cualidades individuales. De ahí la importancia para la empresa de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales. Las competencias de la empresa y las de un colaborador van estrechamente ligadas.

## **11. ESQUEMA PARA DEFINIR UN PERFIL DE COMPETENCIAS.**

- a. Cliente (interno o externo)
  - Búsqueda
  - Contacto.
- b. Objetivo de la Posición.
- c. Descripción del cargo
- d. Dependencia,
- e. Línea
- f. Sectores a cargo
- g. Dibujo del organigrama
- h. Plan de carrera.
- i. Requisitos
- j. Experiencia (tipo de empresa, funciones, número de años)
- k. Educación
  - k.1 Secundaria
  - k. 2 Universitaria
  - k.3 Postgrados
- l. Conocimientos especiales

- I.1. Conocimientos de Software
- I.2. Idiomas
- I.3. Qué idiomas
- I.4. Lee, escribe, habla
- m. Otros requisitos:
  - Edad (rango) entre.....años....y.....años
  - n. Género  
Hombre, mujer.
  - o. Domicilio
  - p. Disponibilidad de Viajar
  - q. Responsabilidad del cargo
  - r. Competencias requeridas  
A: alto B: Bueno C: Mínimo Necesario D: Insatisfactorio
  - s. Aspectos económicos de la posición.
    - s.1. Salario
    - s.2. Variable
    - s.3. Bonos
    - s.4. Otros.

## 12. DIVISIÓN DE LAS COMPETENCIAS.

**12.1. Competencias teóricas:** son las que conectan conocimientos adquiridos durante la formación con la información.

**12.2. Competencias prácticas:** traducen la información y los conocimientos en acciones operativas y enriquecen los procedimientos con calidad.

**12.3. Competencias Sociales:** son las que logran un trabajo en equipo y tienen capacidad para relacionarse.

**12.4. Competencias del conocimiento:** (combinan y resuelven) conjugan, información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder y saber aportar innovaciones y creatividad.

Así como el autor Spencer indica que las competencias de punto inicial son características esenciales (generalmente conocimientos o habilidades básicas, como la habilidad de leer) que todos necesitamos en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien. Una competencia de punto inicial es, el conocimiento del producto o la capacidad de hacer facturas. Por lo que las competencias diferenciales son factores que distinguen a las personas de niveles superiores. La orientación a establecer objetivos más altos que los que la organización requiere, es una competencia que diferencia a las personas de niveles superiores al personal de ventas.

Mientras que al coeficiente intelectual debe adicionársele el coeficiente emocional que evidencia las actitudes personales y sociales, el poder hacer, que se derive de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia. Se combina con el querer hacer representando por competencia tales como motivación para el logro, deseo de asumir responsabilidades y honestidad en el accionar. Estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción. (Alles, Martha, 2008,pp.192-200).

Por lo que después de definir el perfil del puesto por competencias se analiza todo lo relacionado con la industria del turismo y específicamente la Agencia de viajes.

## **13. TURISMO**

El hombre siempre ha viajado o al menos, siempre ha estado en movimiento. Ya sea por satisfacer sus necesidades, por comercio, por curiosidad o por fuerza (en el caso de guerras y calamidades) la peregrinación del hombre es la constante de la historia. El ser humano ha dejado su huella en todos los rincones del planeta, e incluso fuera de él; es la especie cosmopolita por excelencia. Puede decirse, inequívocamente, que

los desplazamientos humanos, pequeños como los de los mercaderes o grandes como los de los conquistadores, llevados a cabo ya sea con relativa rapidez o a lo largo de centurias, definieron la historia de la humanidad. Sin los viajes, habría tesoros tangibles o inmateriales que una parte de la humanidad habría tardado quizá siglos en conocer o talvez, los hubiera perdido para siempre. Ese es el caso, por ejemplo, de la pasta, de la seda y del sorbete, traídos a Europa desde el ignoto y exótico oriente por Marco Polo y otros que siguieron la Ruta de La Seda, y también el de palabras como “azúcar” o “almohada” que dejaron en España los árabes durante su dilatada estadía de setecientos años; igual historia es la de los grandes descubrimientos geográficos de finales del medioevo realizados solo después de viajes épicos. La banca, la hostelería, la industria naviera, la ingeniería civil y algunas ciencias formales, deben su origen o sus mayores impulsos a este nomadismo humano.

Tarde o temprano, ese continuo ir y venir tenía que resultar en una actividad por sí misma, una de la que el hombre pudiera obtener algún provecho, encontrándose en esta derivación los orígenes de lo que hoy constituye toda una industria: la del turismo.

### **13.1. Antecedentes históricos.**

Etimología de las palabras, tour, turista y turismo.

Como sucede con infinidad de vocablos, establecer el origen de un término no es sencillo; de hecho, se suscitan discusiones entre distintos expertos en referencia a una misma palabra; la palabra turismo es un ejemplo típico.

Para Arthur Houlot por ejemplo, el término turismo deriva del arameo antiguo. Según él, en este idioma se utilizaba el término “*tur*” para identificar a los viajes de vanguardia y de exploración. El vocablo se habría utilizado por primera vez, cuando Moisés inicia la expedición a las tierras de Canaán y

envía hombres para explorarla. Según Houlot, la palabra acabó por posicionarse, con parecida o igual acepción en las lenguas europeas latinas y sajonas.([www.eumed.net/libros/2007c/321](http://www.eumed.net/libros/2007c/321)).

Por aparte, otros autores trazan el origen del término hacia el latín romano, en donde los vocablos “torno” y “tornare” significan, respectivamente, torno y regresar; ambas palabras denotan la idea de vuelta, pues en el primer caso, designa a una máquina de forma cilíndrica que gira sobre sí misma y en el segundo, significa volver al lugar de donde se partió. En inglés, la palabra que expresa estas ideas es “turn”. (Quesada Castro, Renato, 2,000, pp. 4)

Siguiendo esta línea, la palabra pasó del latín al francés, idioma en el cual significaba “un viaje circular” o un “viaje con regreso al lugar de origen”; probablemente su nacimiento se remonta al siglo XVII, cuando se empezó a denominar “tour” a los viajes que se hacían a los principales centros culturales europeos.

En el siglo XVIII, al extenderse este tipo de viajes y ser realizado por ciudadanos ingleses, se adopta del francés la expresión *tour* (con el sentido de viaje de ida y regreso) y entonces no transcurre mucho tiempo antes de que en Gran Bretaña empiece a denominarse como “tourists” (turistas) a quienes han hecho el Gran Tour y como “tourism” (turismo) al fenómeno que estos turistas originaban con sus desplazamientos.

La revolución tecnológica, que inicia en la segunda mitad del siglo pasado y que continúa hoy día es, con el apareamiento y auge de las computadoras personales, el Internet y las redes sociales, el hito más reciente en el devenir histórico del turismo mundial. Gracias a ella, el turista puede tomar decisiones casi inmediatas, pues la información está a un clic de distancia; la lejanía entre puntos remotos se ha virtualizado de tal forma que lo que ocurre en cualquier punto del orbe prácticamente puede ser conocido por la humanidad en tiempo real. Muchos turistas cotizan lo

concerniente a sus viajes sin necesidad de la intermediación de terceros; reservaciones que antes tomaban días para ser confirmadas y adquiridas, hoy se efectúan, en muchos casos, en minutos; igual puede decirse de las transacciones de compra-venta de productos y servicios turísticos ya que ni el dinero físico ni el plástico de las tarjetas es esencial para adquirir, a través de la red global, cualquier ítem.

Con todo, los componentes esenciales de la oferta y la demanda turística siguen siendo los mismos: los viajeros continuarán prefiriendo los lugares que mejor satisfagan sus necesidades y deseos; ni la mejor ni más costosa propaganda, sea esta realizada por medios convencionales o virtuales, puede competir con la experiencia real en el lugar visitado ni con la publicidad de boca en boca; el elemento humano sigue siendo motor y combustible de la industria sin chimeneas.

## **13.2. Tipos de turismo**

Con fines estadísticos, se distinguen los siguientes tipos de turismo:

**13.2.1. Turismo doméstico o interno:** son los desplazamientos que efectúan los residentes dentro de su país, fuera de su lugar normal de domicilio.

**13.2.2. Turismo extranjero o receptor:** comprende a los visitantes de países foráneos y que entran al territorio de un país receptor.

**13.2.3. Turismo emisor:** Corresponde a los residentes nacionales de un país que viajan fuera del mismo. (ONU, 2001).

De acuerdo a estos tipos de turismo, se obtiene una clasificación basada en el lugar de residencia del visitante y en el ámbito de su desplazamiento, a saber:

**13.2.4. Turismo interior.** Es el turismo de los visitantes, tanto residentes como no residentes, en el territorio económico del país de referencia.

**13.2.5. Turismo nacional.** Es el turismo de los visitantes residentes, dentro y fuera del país de referencia.

### **13.3. Definición de turista, excursionista y visitante.**

**13.3.1. Turista.** De acuerdo al DRAE, turista es “la persona que hace turismo”, mientras que la OMT lo define como “aquella persona que se traslada de su domicilio habitual a otro punto geográfico, estando ausente de su lugar de residencia habitual más de 24 horas y realizando pernoctación en el otro punto geográfico”.

**13.3.2. Excursionista.** Es el individuo que realiza un viaje con fines turísticos durante un lapso inferior a las 24 horas y que no pernocta en el lugar visitado. ([www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org)).

**13.3.3. Visitante.** Es “toda persona que se desplaza a un lugar distinto al de su entorno habitual por un período inferior a doce meses y cuya finalidad principal del viaje no es la de ejercer una actividad remunerada en el lugar visitado; consecuentemente, el visitante representa el núcleo del turismo y quien provoca su existencia”.

Se distinguen dos categorías:

**13.3.1.1 Visitante internacional.** Toda persona que viaja, por un periodo no superior a doce meses, a un país distinto de aquel en el que tiene su residencia habitual, pero fuera de su entorno habitual, y cuyo motivo principal de la visita no es el de ejercer una actividad que se remunere en el país visitado; estos visitantes internacionales también incluyen a los nativos del país visitado que residen permanentemente en el extranjero.

**13.3.1.2. Visitante interno.** Toda persona que reside en un país y que viaja, por una duración no superior a 12 meses, a un lugar dentro del país pero distinto al de su entorno habitual, y cuyo motivo principal de la visita no es el de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado; el visitante interno puede ser nacional del país o extranjero (ONU, 2001.)

## **14. INDUSTRIA TURISTICA.**

El individuo que se desplaza hacia un lugar distinto de su entorno habitual, con el fin de realizar y disfrutar de actividades de ocio, recreación o, simplemente de descanso, genera un impacto inmediato en el lugar visitado, convirtiéndose en generador y continuador de toda una cadena de elementos que desde el inicio hasta la finalización de la actividad turística que realiza, interactuarán entre sí para proveerle de todo lo que pueda necesitar antes y durante su visita, sea esta una excursión de menos de veinticuatro horas o una estadía de tiempo prolongado.

Desde el momento en que la persona toma la decisión de viajar, incluso sin que tenga claramente definido el lugar que visitará o las actividades que le interesaría realizar, el potencial turista dispone para sí de todo un sistema interconectado (directa o indirectamente) de bienes y servicios que intentarán satisfacer cada una de sus necesidades o exigencias. Mientras más complejo, en términos de inversión, tiempo y distancia, sea el viaje que se propone realizar, más elementos de ese sistema se verá necesitado de utilizar: desde la ropa y accesorios adecuados, el equipaje, el transporte, hasta el alojamiento y la alimentación, pasando quizá por la consejería y asistencia de personal experto.

No es difícil suponer que toda esta actividad, que ahora puede denominarse turística, generará un impacto importante en los distintos sectores que se vean involucrados en la realización del viaje que la persona se ha propuesto, y no es difícil concluir que ese impacto será, fundamental,

aunque no exclusivamente, económico. Multiplíquese lo que se ha anotado para un solo viajero por 924 millones, que es el número de turistas que viajaron en el mundo durante 2008, y se tendrá una idea de lo que en términos económicos supone el turismo para la humanidad.

Todo este movimiento económico es a lo que se le denomina industria turística, que por llevarse a cabo, en términos generales, sin la necesidad de espacios, maquinaria o insumos determinados, ha recibido el apelativo informal pero ilustrativo de Industria Sin Chimeneas.

Se define como: *“el conjunto de empresas de diferente índole que participa en la organización y facilitación del desplazamiento y estancia de los turistas en o hacia un lugar y que responden a los múltiples servicios que deben prestárseles”*. (Norval, 1936.)

#### **14.1. Empresas que conforman la Industria Turística:**

Por definición la industria del turismo es, fundamentalmente, una industria de servicios interrelacionados. Todos ellos cumplen la misma finalidad: satisfacer las necesidades de los turistas, entendiéndose como necesidad, todo lo que el viajero requiera para obtener el mayor provecho y disfrute de su permanencia en el lugar visitado. En términos generales, las empresas de esta industria incluyen aquellas destinadas a brindar los siguientes servicios y productos:

- Alojamiento
- Alimentación
- Transportación
- Servicios de organización y planeación de viajes (incluidos los guías de turismo).
- Servicios recreativos y culturales

De acuerdo a su actividad específica, se agrupan en:

#### 14.1.1 Productoras de bienes y servicios.

- Hostelería (hoteles, albergues, moteles, pensiones, campings, apartamentos turísticos, etcétera).
- Restauración (restaurantes, casetas en carreteras, bares, comedores, cafeterías, etc.).
- Transporte en todas sus variantes: terrestre (colectivo, expreso, alquiler, taxis, trenes); aéreo; marítimo (incluye cruceros); fluvial.

#### 14.1.2. Distribuidoras de bienes y servicios turísticos.

Las empresas distribuidoras de bienes y servicios turísticos son aquellas que, en posesión de un título o licencia, ejercen actividades de intermediación turística. De manera genérica se les conoce como Agencias de Viajes y se reconocen tres categorías:

- **Mayoristas:** proyectan, elaboran y organizan toda clase de servicios y paquetes turísticos para venderlos a otras agencias, no pudiendo ofrecer ni vender sus servicios directamente al público.
- **Minoristas:** comercializan los productos elaborados por las mayoristas o los suyos propios directamente al consumidor, no pudiendo en ningún caso ofrecer sus productos a otras agencias.
- **Mayoristas-minoristas:** son empresas que, disponiendo de las dos licencias, pueden elaborar y vender paquetes turísticos a otras empresas y al público en general.

Atendiendo al tipo de turismo hacia el cual enfocan su actividad, las agencias de viajes también pueden clasificarse en:

- **Emisoras:** las que envían viajeros a otros lugares.

- **Receptoras:** las que reciben y acogen a los turistas procedentes del exterior.
- **Emisoras-receptoras:** realizan ambas funciones.

El Cuadro No. 2 hace un resumen de todos los productos (bienes y servicios) característicos del turismo y de las empresas involucradas en su provisión.

**Cuadro No.4**

<b>Lista de productos característicos del turismo</b>	
<b>Descripción de Productos</b>	
1.	<b>Servicios de Alojamiento</b> 1.1. Hoteles y otros servicios de alojamiento 1.2 Servicios de segundas viviendas por cuenta propia o gratuitos
2.	<b>Servicios de provisión de alimentación y bebidas.</b>
3.	<b>Servicios de transporte de pasajeros</b> 3.1 Servicios de transporte interurbano por ferrocarril 3.2 Servicios de transporte por carretera 3.3 Servicios de transporte marítimo 3.4 Servicios de transporte aéreo 3.5 Servicios conexos al transporte de pasajeros 3-6 Alquiler de bienes de equipo para el transporte de pasajeros 3.7 Servicios de mantenimiento y reparación de bienes de equipo para el transporte de pasajeros
4.	<b>Servicios de Agencias de viajes, tour operadores y de guías turísticos</b> 4.1 Servicios de agencias de viajes 4.2 Servicios de tour operadores 4.3 Servicios de información turística y de guías de turismo.
5.	<b>Servicios culturales</b> 5.1 Representaciones artísticas 5.2 Museos y otros servicios culturales
6.	<b>Servicios recreativos y otros servicios de esparcimiento</b> 6.1 Deportes y servicios recreativos 6.2Otros servicios de esparcimiento y recreo
7.	<b>Servicios turísticos diversos</b> 7.1 Servicios financieros y de seguros 7.2 Otros servicios de alquiler de bienes 7.3 Otros servicios turísticos.

### **14.1.3. Oferta turística.**

Definimos oferta turística “al conjunto de productos y servicios asociados a un determinado espacio geográfico y socio-cultural y que poseen un determinado valor o atractivo turístico que es puesto a disposición de los públicos en un mercado competitivo”. (Rodríguez, Manuel, 2008). Distinguimos aquí los recursos turísticos de los productos turísticos. Un recurso turístico es un elemento relacionado o perteneciente a la naturaleza, la historia o la cultura de una determinada zona geográfica o lugar y que está dotado de una determinada potencialidad turística.

La oferta turística en su totalidad, forma parte de la vida de la comunidad. Los bosques, las plazas de las ciudades, los paseos, las instalaciones deportivas y los lugares de culto son con frecuencia de tanta importancia para los turistas extranjeros, como para los locales.

Es importante destacar en este punto, que un país podría tener incontables elementos que fueran considerados por propios y extraños como motivos o atractivos turísticos que inviten a disfrutarlos, pero que si esos mismos atractivos comparten un escenario de inseguridad, inestabilidad y /o desinterés de autoridades y residentes por mantener el lugar en óptimas condiciones, seguramente perderá poder de atracción para el potencial visitante.

La oferta turística está integrada por siete elementos:

- **Atractivo Turístico.**

Es todo lugar, objeto o acontecimiento de interés turístico. El turismo sólo tiene lugar si existen ciertas atracciones que motiven al viajero a abandonar su domicilio habitual y permanecer cierto tiempo fuera de él.

- **Patrimonio Turístico.**

Es el conjunto de recursos naturales y obras creadas por el hombre, que estimulan el deseo de viaje y satisfacen las necesidades que de éste se originan. El patrimonio es igual a la suma de los atractivos más la planta e instalaciones turísticas a las que se puede agregar la infraestructura.

- **Producto Turístico.**

Conjunto de bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades de consumo turístico.

- **Los Recursos Turísticos.**

Es todo aquello susceptible a ser utilizado por el Turismo. Se dividen en básicos y complementarios. Los primeros son decisivos para el turismo y pueden ser directos o indirectos. Los directos comprenden atractivos turísticos y equipamiento y los indirectos transportes, servicio y comunicaciones.

- **La Planta Turística.**

Conjunto de instrumentos útiles, instalaciones o efectos necesarios para la producción y prestación de servicios específicamente turísticos. Comprende las empresas, la información turística, el señalamiento turístico, las escuelas de turismo, etc.

- **El Equipamiento Turístico.**

Es el eje de funcionamiento de la actividad turística moderna. Está constituida por empresas o instalaciones que producen un conjunto de servicios de primera necesidad para el turista, como los establecimientos de alimentación, hospedaje, agencias de viajes y empresas de transporte.

- **La Infraestructura Turística.**

La infraestructura turística es una modalidad de la infraestructura general del país y forma parte ineludible de la oferta turística. Los costos que involucra son elevados y pueden constituir un obstáculo para el desarrollo del turismo. En este rubro entran: infraestructura vial (carreteras, autopistas, caminos, etc.), comunicaciones, aeropuertos, electricidad, servicios de auxilio, etc. (<http://aprenderencasa.educ.ar>)

## **15. AGENCIAS DE VIAJES**

### **15.1. Definición:**

Una agencia de viajes es una empresa mercantil que se dedica de manera habitual y profesional a asesorar, vender y organizar viajes u otros servicios turísticos. El papel de la agencia turística es el de intermediario entre la persona que demanda servicios y productos turísticos y la o las entidades o personas que ofrecen satisfacer esa demanda mediante la producción o comercialización de bienes y servicios turísticos. Como intermediario, la Agencia de Viajes intenta proveer a sus clientes productos y servicios turísticos a unos precios y condiciones especialmente atractivos en relación a los que dicho cliente podría conseguir si se dirigiera directamente a esos proveedores.

### **15.2. Funciones de una agencia de viajes.**

#### **15.2.1. Asesoramiento.**

Mediante el asesoramiento se informa al cliente de toda la oferta de la que dispone la agencia de viajes así como de que manera puede el viajero obtener el mayor rendimiento y satisfacción del o los productos turísticos de su interés. El Agente de Viajes profesional, interpreta las necesidades y deseos de su cliente así como el grado de conocimiento y

de información previa que el mismo tenga sobre el viaje que se propone realizar.

Para brindar de la mejor manera sus servicios de asesoramiento, el Agente de Viajes considerará entre otros aspectos, los siguientes:

Deseos, preferencias y expectativas del turista en relación a su viaje.

Presupuesto disponible.

Tiempo disponible y época en la que quiere viajar.

Asesoría migratoria.

Motivo o motivos principales del viaje: ocio y descanso; celebraciones varias (luna de miel, aniversarios, cumpleaños), de negocios; de convivencia empresarial; etcétera.

Situaciones especiales: enfermedad, discapacidad, embarazo, extremos de edad.

### **15.2.2. Intermediación.**

La agencia funciona como intermediaria cuando organiza o gestiona un servicio turístico en nombre de una tercera persona. Esta función es la que define de por sí a una agencia de viajes.

Entre los servicios en los que las agencias intermedian destacan:

Reserva y venta de boletos (de cualquier tipo de transporte).

Reserva y venta de habitaciones y otro tipo de alojamiento.

Alquiler de vehículos.

Reserva o venta de paquetes o programas turísticos.

Fletaje de aviones.

Reserva de entradas para museos, teatros y otros espectáculos.

Contratación servicios de guías y pólizas de seguros.

### **15.2.3. Organización.**

Se entiende por organizar al hecho de montar programas turísticos. Una agencia está organizando un viaje cuando el mismo consta de diferentes visitas, diferentes ciudades o pueblos a visitar y se le pone un precio a todo el conjunto.

### **15.3. Tipos de agencias de viajes.**

De acuerdo al segmento de turistas y productos de turismo que manejan, las Agencias de Viajes se clasifican en:

- a. Mayoristas:** proyectan, elaboran y organizan toda clase de servicios y paquetes turísticos para venderlos a otras agencias, no pudiendo ofrecer ni vender sus servicios directamente al público.
- b. Minoristas:** comercializan los productos elaborados por las mayoristas o los suyos propios directamente al consumidor, no pudiendo en ningún caso ofrecer sus productos a otras agencias.
- c. Mayoristas-minoristas:** son empresas que, disponiendo de las dos licencias, pueden elaborar y vender paquetes turísticos a otras empresas y al público en general.

Atendiendo al tipo de turismo hacia el cual enfocan su actividad, las agencias de viajes también pueden clasificarse en:

- d. Emisoras:** las que envían viajeros a otros lugares.

e. **Receptoras:** las que reciben y acogen a los turistas procedentes del exterior.

f. **Emisoras-receptoras:** realizan ambas funciones.

#### **15.4. Productos turísticos.**

Un Producto Turístico, es el conjunto de bienes y servicios que se ofrecen al mercado en forma individual o en una gama muy amplia de combinaciones resultantes de las necesidades, requerimientos o deseos del turista y/o visitante. Está constituido por el conjunto de aspectos naturales, culturales y estructurales que hacen de un lugar un atractivo para el turista. La primera parte del producto turístico la constituyen los servicios creados para facilitar la permanencia del hombre en los lugares distantes al habitual. La otra parte la componen aquellos elementos naturales y culturales que por sus características propias poseen lo necesario para que un visitante pueda satisfacer plenamente sus actividades y motivaciones turísticas.

##### **15.4.1. Paquete turístico.**

Un tipo especial de producto turístico es el paquete turístico; está integrado por una serie de productos y servicios que se ofrecen a los viajeros potenciales de manera integrada como un solo producto al cual se le pone un precio total. Un paquete suele contener todos o varios de los siguientes productos y servicios:

- Transportación del lugar de origen hacia el lugar de destino y viceversa. La transportación puede ser por cualquier vía y medio (aérea, terrestre, marítima, lacustre, cruceros, etcétera).
- Alojamiento
- Plan de alimentación, que puede ser completa, parcial o combinada.
- Traslados de terminales (aéreas, terrestres, etc.) hacia el lugar o lugares de alojamiento y viceversa.

- Traslados entre puntos de un itinerario.
- Tours y atracciones diversas (con o sin entradas).
- Personal para conducción de turistas (Guías).

### **15.5. Motivaciones para viajar.**

Una lista parcial de los motivos o razones principales por los que la gente viaja sería:

- a. Negocios
- b. Placer / ocio
- c. Vacaciones
- d. Religiosos
- e. Laborales
- f. Profesionales
- g. Celebraciones /conmemoraciones / aniversarios
- h. Turismo científico (estudios, congresos, exposiciones, etcétera)
- i. Deportes
- j. Jubilados
- k. Recuperación de la salud
- l. Familiares

### **15.6. Organización de las Agencias de Turismo.**

La estructura organizativa de una agencia de turismo esta formada por el conjunto de varios elementos que se unen para sustentar las relaciones operativas de los recursos humanos, como proceso podemos considerar esta organización como una secuencia de etapas lógicas que contribuyen a formar la empresa. La estructura organizativa de las agencias de turismo se refleja en su organigrama: entiendo por organigrama la representación gráfica de la estructura orgánica de un empresa. Estas empresas requieren de un personal administrativo ampliamente calificado y eficiente.

Las estructuras organizativas de las empresas turísticas pueden ser diversas dependiendo del número de departamentos que posea y el personal por cada departamento.

**Cuadro No. 5**



### 15.7. Materiales que utilizan las Agencias de Viajes:

**a. Folleto:** es un sistema de publicidad directo e instrumento de información elaborado en forma escrita y complementada en forma gráfica. En Turismo específicamente es un medio publicitario o de información turística. Despegables y con páginas generalmente con una medida de 10x22 cm., contiene texto e ilustraciones.

**b. Manual:** es un instrumento de trabajo elaborado en forma escrita, que contiene una recopilación de información especializada sistematizada y

actualizada. En Turismo se define como una edición con criterio gráfico destinado específicamente al profesional, su información es de formalidades fronterizas, transportes, horarios, tarifas y otros.

**c. Boletos:** Se entiende por boleto o ticket al contrato establecido entre la línea aérea y la agencia de viajes con el pasajero y donde se estipulan las condiciones del servicio del transporte.

**d. Voucher:** es el documento que lleva implícito una orden de prestación de uno o varios servicios, siendo a su vez, un comprobante de pago y de reservación de dichos servicios.

Existen varios formatos de Voucher, pero los mismos varían muy pocos en sus contenidos. Para que un voucher de servicio tenga validez debe estar debidamente sellado por la oficina que lo emite.

## HIPOTESIS

“A través de la Entrevista dirigida se pueden determinar las competencias laborales que debe poseer el agente de viajes que labora en Agencia de Viajes Exotic tours, para un desempeño eficaz”.

### Variable dependiente

Perfil de puesto por competencias

### Variable Independiente

Entrevista dirigida

### INDICADORES DE LAS VARIABLES:

COMPETENCIAS DEL PERFIL	DEFINICION	INDICADORES
Estudios Realizados	Instrucción formal realizada por el individuo	Nivel de escolaridad alcanzada (primaria, básicos, diversificado y post grado).
Conocimiento y manejo de sistemas de computación	Las habilidades y aptitudes que el individuo tiene para el uso de hardware y software.	El individuo sabe para que sirven los diferentes componentes de una computadora, hardware.  El individuo sabe utilizar distintas herramientas de software (Navegación por Internet, procesador

		de palabras, elaboración de hojas de calculo, manejo de reservaciones aéreas mediante sistemas operativos específicos, como SABRE, AMADEUS, etc.
Conocimientos y habilidades especiales	Idiomas, cursos, talleres, seminarios, etc.	Nivel alcanzado por el individuo en cuanto a este tipo de conocimientos y habilidades
Conocimiento específico al perfil requerido	Conocimientos y habilidades que el individuo tiene respecto a las atribuciones y responsabilidades inherentes a la posición de agente de viajes.	El individuo manifiesta conocimiento en: diferentes tipos de productos y servicios turísticos; temporadas turísticas; destinos más frecuentes del turismo emisor y receptivo; motivaciones que los clientes tienen para viajar.
Autoestima	Auto evaluación objetiva de sus recursos y posibilidades.	El trabajador manifiesta signos de aceptación y satisfacción con su persona.

Flexibilidad	Capacidad de adecuarse a cambios	Manifiesta una disposición hacia el manejo de cambios que se presentan en su entorno laboral.
Estabilidad emocional	Capacidad de autocontrol, aun en situaciones imprevistas	El individuo maneja adecuadamente situaciones de presión.
Manejo de relaciones interpersonales	Capacidad de entablar buenos contactos con personas de diferentes rangos jerárquicos.	El individuo se siente a gusto trabajando con otros; tiene habilidad para entablar relaciones cordiales, cordiales, productivas y estables con compañeros de trabajo.
Trabajo en equipo	Capacidad en compartir tareas y responsabilidades con otras personas	Individuo que valora y respeta la opinión de los demás, disposición a reconocer los logros y o el trabajo ajeno; disposición a adaptarse a un equipo de trabajo. Experiencias previas
Relación de figuras de autoridad	Cumplimiento de las normas transmitidas por la superioridad	El trabajador posee la habilidad de reconocer y respetar directrices específicas provenientes

		de jefes inmediatos.
Iniciativa	Capacidad de hacer propuestas e imprimir dinamismo a sus actividades	El individuo es capaz de tomar decisiones adecuadas e inmediatas para resolver situaciones específicas del que hacer diario.
Habilidad de liderazgo	Capacidad de controlar y supervisar las tareas encomendadas	La persona tiene la habilidad de lograr la integración y aporte de otros individuos en el equipo de trabajo.
Decisión	capacidad de resolver problemas con fundamento y participar de las soluciones junto con aquellos a quienes reporta	El trabajador conoce los límites y alcances de sus responsabilidades y tiene capacidad de tomar decisiones para resolver situaciones específicas.
Negociación	Estudia las alternativas y las posiciones para llegar a resultados que obtenga la aceptación de ambas partes.	El colaborador tiene la capacidad de conseguir acuerdos en beneficio de su rol como agente de viajes y de su cliente.
Orientación al cliente	Deseo de ayudar y servir al cliente, de comprender y satisfacer	El individuo se interesa por poner atención y comprender los

	las necesidades, implica esforzarse por resolver los problemas del cliente con una actitud disponible.	requerimientos de sus clientes. Manifiesta: aptitud para anticiparse a ciertas necesidades de sus clientes de acuerdo a sus responsabilidades; capacidad de discernir la importancia y prioridad las necesidades de sus clientes
--	--	--

## **CAPITULO II**

### **TECNICAS E INSTRUMENTOS**

El estudio se realizó en Agencia de Viajes Exotic Tours de Guatemala, con el personal del área de servicio al cliente, quienes se encargan de atender a las personas que llegan a pedir información o ya sea telefónicamente. Dicha empresa se dedica a vender y organizar viajes u otros servicios turísticos. Quienes son los intermediarios entre la persona que demanda servicios turísticos y las entidades que ofrecen satisfacer esa demanda mediante la producción o comercialización de bienes y servicios turísticos, como: asesoramiento, paquetes aéreos y terrestres, hotelería, tours, cruceros entre otros.

Se sostuvo una reunión con el Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de Recursos Humanos, para delimitar el perfil del puesto del agente de viajes, y luego elegir las competencias necesarias según el perfil. Se elaboró un perfil por competencias, y una Descripción de puestos. Se tomaron en cuenta también valores, aptitudes y motivación de cada uno de los trabajadores por lo que fue necesario elaborar una entrevista por competencias para el puesto basándose en los indicadores a evaluar. Se eligieron 13 personas quienes ocupan los puestos de agentes de viajes, se realizó una entrevista dirigida utilizando alrededor de 30 minutos por cada entrevistado.

La entrevista dirigida por competencias: se basa en que la persona exprese lo solicitado de una manera extensa, observando, conociendo y concluyendo y algunas veces evidenciando su comportamiento según la competencia que se quiere detectar.

### **Indicadores para evaluar las competencias:**

- Nivel de escolaridad alcanzada, primaria, básicos, diversificado o post grado.
- El individuo conoce para qué sirve los diferentes componentes de una computadora, hardware.
- Conoce los sistemas Sabre o Amadeus (sistemas operativos específicos para elaborar reservaciones aéreas).
- Nivel alcanzado por el individuo en cuanto a conocimientos y habilidades.
- Conocimiento de productos y servicios específicos que se manejan en la agencia de viajes.
- El trabajador manifiesta signos de aceptación y satisfacción con su persona.
- Manifiesta una disposición hacia el manejo de cambios que se presentan en su entorno laboral.
- Se controla para trabajar bajo presión.
- Tiene habilidad para entablar relaciones cordiales con las demás personas.
- Disposición de trabajar con sus compañeros.
- Conoce y respeta las directrices de sus jefes inmediatos.
- Sabe tomar decisiones específicas del qué hacer diario.
- El trabajador tiene la habilidad de lograr la integración y aporte de otros individuos con su equipo de trabajo.
- El trabajador conoce los límites y alcances de sus responsabilidades, toma decisiones para resolver situaciones específicas.
- El trabajador tiene la capacidad de conseguir acuerdos en beneficios de su rol como agente de viajes y de su cliente.
- El trabajador tiene disposición para atender a su cliente.

## **CAPITULO III**

### **PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

Agencia de Viajes Exotic Tours es una empresa guatemalteca perteneciente al sector turismo, con operación desde 2002. Su actividad económica la desarrolla en la atención de viajeros nacionales y foráneos proveyendo una amplia gama de productos y servicios turísticos, que van desde la comercialización y venta de boletos aéreos, circuitos vacacionales y paquetes turísticos hasta la organización y conducción de tours en Guatemala y el extranjero.

La persona que brinda toda esta asesoría y atención al viajero (en este caso, cliente de la empresa) es el Agente de Viajes, de quien se espera sea un experto en cada uno de los servicios y productos turísticos que la compañía provee para lograr el máximo grado de eficiencia y autorrealización en su trabajo.

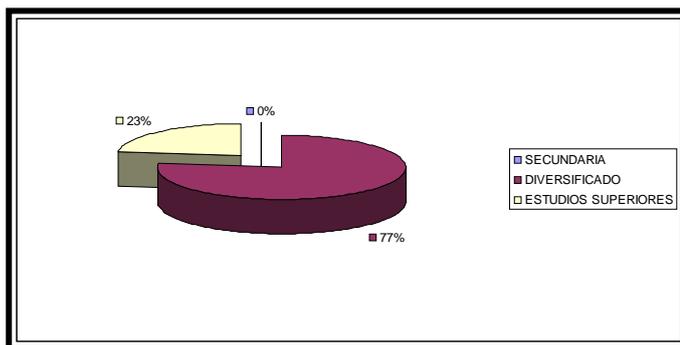
Se desarrollaron un total de trece entrevistas dirigidas a igual número de colaboradores de Exotic Tours que ocupan las plazas de agentes de viajes con el objetivo de determinar si satisfacían el perfil del puesto que previamente se había elaborado (como parte del trabajo de esta investigación) junto con las diferentes gerencias que integran la dirección de la empresa. Se presentan a continuación los resultados obtenidos de dicha instrumentalización con su respectivo análisis e interpretación.

**Puesto:** Agente de Viajes. Persona dedicada a dar servicios turísticos.

**Tabla y gráfica No. 1.**

**Competencia: Estudios alcanzados**

Estudios Realizados	Población
Secundaria	0
Diversificado	10
Superiores	3
Total entrevistados	13



La tarea de definir el perfil de un agente de viajes no es sencilla, debido por una parte, al grado de multiplicidad y complejidad de los servicios que brinda y por ende de sus responsabilidades y atribuciones y por otro lado, al hecho de que no existe una estandarización universal del perfil de conocimientos, habilidades y aptitudes que un agente de viajes deba poseer para mejor desempeñar su rol en una empresa; de hecho, en las universidades de Guatemala (al momento de elaborar este informe) no existe la carrera de Agente de Viajes, cuyo pensum podría, eventualmente, ser un parámetro al momento de definir un perfil. Existe la carrera de Licenciatura en Turismo (carrera llamada también Licenciatura en Turismo y Administración Hotelera) en algunas universidades del país y a nivel de diversificado se imparte el Bachillerato en Ciencias y Letras con orientación a Turismo, el cual ofrecen varios establecimientos educativos de la capital y el interior y aunque en el pensum de esas carreras se incluyen estudios sobre la formación y funcionamiento de una agencia de viajes, no existe una instrucción o

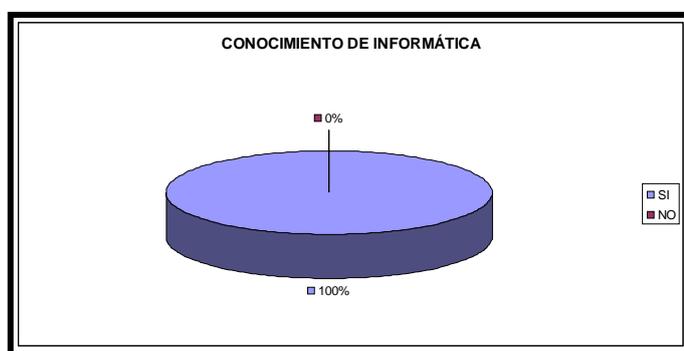
capacitación académica específica para la formación de agentes de viajes profesionales.

Estas reflexiones han precedido el análisis de la presente tabla para enfatizar el hecho de que debido a sus responsabilidades y atribuciones, es altamente deseable que un agente de viajes reúna en sí, experiencia y conocimiento, competencias ambas que, en términos generales, no se encuentran tan ampliamente difundidas en la fuerza laboral de Guatemala cuando se compara su grado de instrucción y preparación con la que presenta la de los países desarrollados. No obstante, puede observarse que Exotic Tours cuenta con personal aceptablemente instruido, ya que de sus trece agentes de viajes, todos superaron la educación primaria y la secundaria, diez cursaron o completaron el diversificado (77%) y tres (23%) realizaron estudios universitarios.

**Tabla y gráfica No. 2.**

**Competencia: Conocimiento de Informática**

Conocimiento de computación	Si	No
Entrevistados	13	0
Total entrevistados	13	0



Desde los quipos incas y el ábaco chino, hasta la máquina de calcular de Charles Babbage y de esta a las computadoras personales, difícilmente pudo el hombre adivinar el papel que la informática iba a jugar en prácticamente cada aspecto de la existencia humana. La vida laboral del siglo veintiuno es casi inconcebible sin la computación; los conocimientos en el manejo de paquetes de software y en navegación por Internet constituyen requisito sine qua non para optar a una infinidad de plazas en empresas e instituciones.

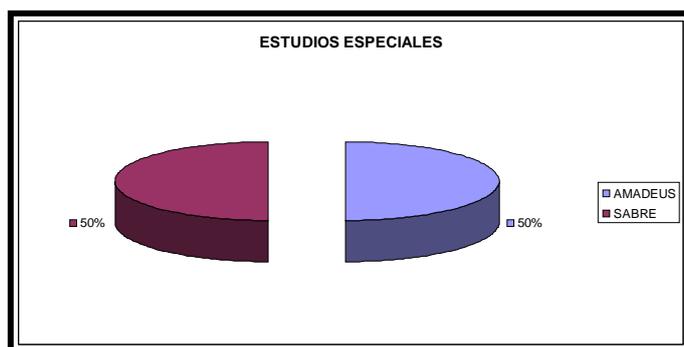
El trabajo de un agente de viajes de la actualidad, está intrínsecamente ligado a la computadora, desde la simple consulta de un precio hasta la reservación de un crucero de seis meses alrededor del mundo, todo se hace con un teclado, una pantalla y una conexión a la red.

En concordancia con lo visto en la tabla anterior (No. 1), los trece (100%) agentes de viajes entrevistados en esta investigación poseían los suficientes conocimientos de computación necesarios para la realización de su trabajo.

**Tabla y gráfica No. 3.**

**Competencia: Conocimientos Especiales:**

Amadeus	13
Sabre	13
Total de entrevistados	13

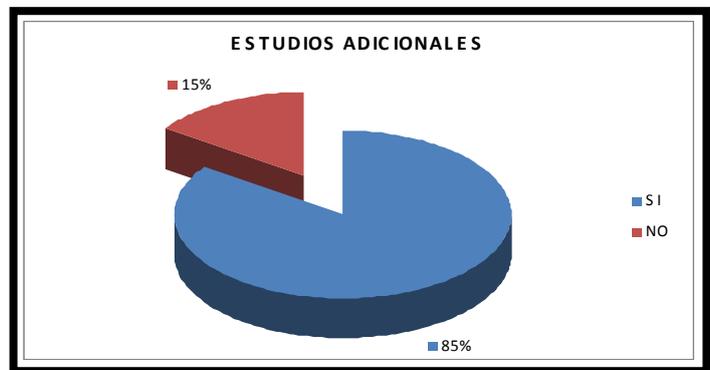


Amadeus y Sabre son sistemas operativos informáticos que trabajan a través de la Internet (aunque son muy anteriores a esta última), desarrollados específicamente para el manejo de reservaciones en líneas aéreas y venta de boletos de avión. Su uso requiere de entrenamiento especial y es la herramienta principal de las agencias de viajes para la reservación de espacios aéreos. Como se aprecia en la presente tabla, el total (13) de los colaboradores de Exotic Tours saben utilizar ambos sistemas.

**Tabla y gráfica No. 4.**

**Competencia: Estudios adicionales**

Cursos	Si	No
Capacitación destinos turísticos	11	2
Total entrevistados	13	

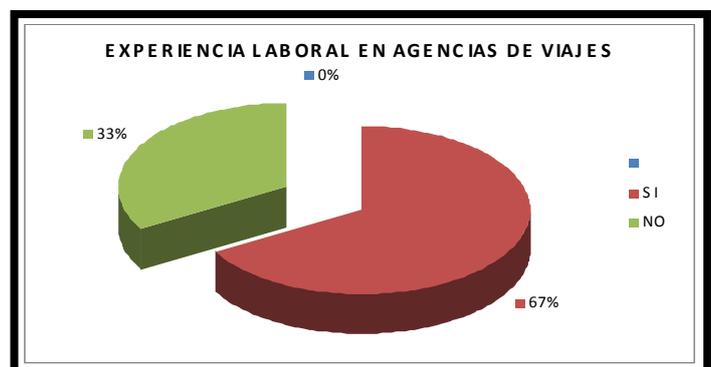


La presente gráfica muestra que el 85% de los agentes reciben capacitación de los distintos destinos turísticos, como ciudades, playas, precios, distancias, todo lo que se refiera a capacitación en el puesto para desempeñar bien sus labores. Mientras que el 15% expresaron no lo reciben por falta de tiempo.

**Tabla y gráfica No. 5.**

**Competencia: Experiencia anterior en agencia de viajes**

Ha laborado anteriormente en alguna agencia de viajes	SI	NO
Entrevistados	8	4
Total de entrevistados	13	

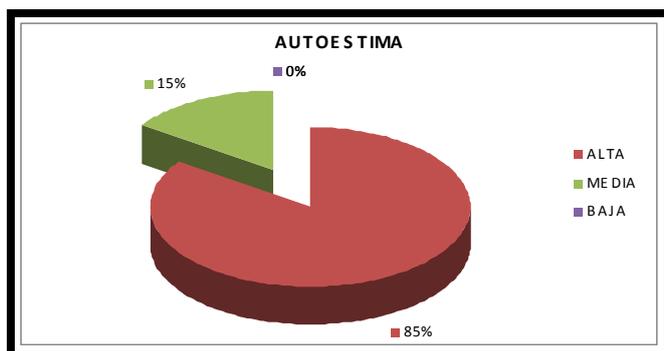


El muestreo expresa que existe un 33% de agentes de viajes que no han laborado en una agencia de viajes anteriormente, mientras que el 67% si han estado, por lo que se les hace más fácil desempeñarse en sus labores.

**Tabla y gráfica No. 6.**

**Competencia: Autoestima**

Autoestima	ALTA	MEDIANA	BAJA
Entrevistados	11	2	0
Total de entrevistados	13		

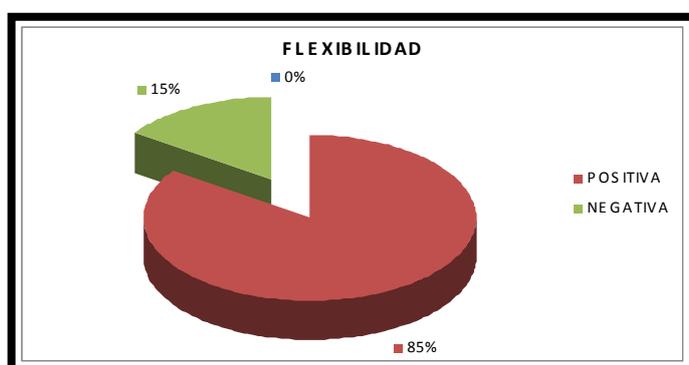


El 85% del personal expresó tener una alta apreciación de ellos mismos, por lo que se les hace más fácil adaptarse a su entorno, mientras que el 15% de ellos expresaron sentirse deprimidos y cansados.

**Tabla y gráfica No. 7.**

**Competencia: Flexibilidad**

Actitud hacia el cambio	Positiva	Negativa
Entrevistados	10	02
Total entrevistados	13	



Ser un agente de viajes profesional implica estar preparado para interactuar productivamente con una realidad laboral en continuo cambio; el agente de viajes debe ser capaz de gestionar ese cambio, de obtener lo mejor de el y de

aceptar que esa dinámica es inherente al mundo del turismo; al aplicar la herramienta de investigación se encontró que once (85%) de los entrevistados presentaban una actitud hacia el cambio positiva y están en mejores condiciones de realizar una adaptabilidad productiva.

**Tabla y gráfica No. 8.**

**Competencia: Estabilidad emocional**

Reacción emocional ante la adversidad.	ALTA	MEDIANA	BAJA
Entrevistados	8	4	0
Total de entrevistados	13		

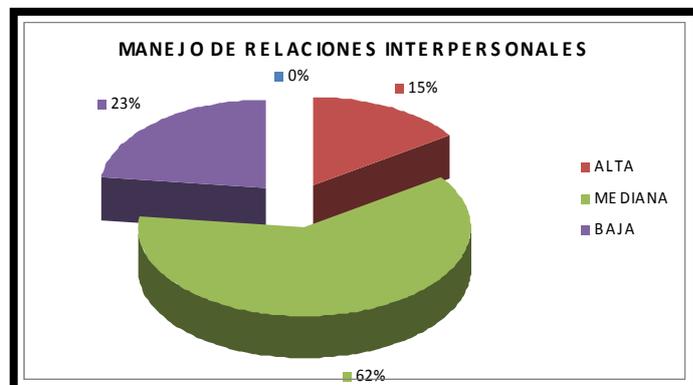


La reacción emocional ante la adversidad de los individuos en el estudio nos señala que el 62% reacciona positivamente a situaciones de presión con clientes internos o externos; mientras que el 38% de la población estudiada le es difícil reaccionar ante estas situaciones inmediatamente.

**Tabla y gráfica No. 9.**

**Competencia: Manejo de relaciones interpersonales**

Convivencia entre compañeros de trabajo.	ALTA	MEDIANA	BAJA
Entrevistados	2	8	3
Total de entrevistados	13		

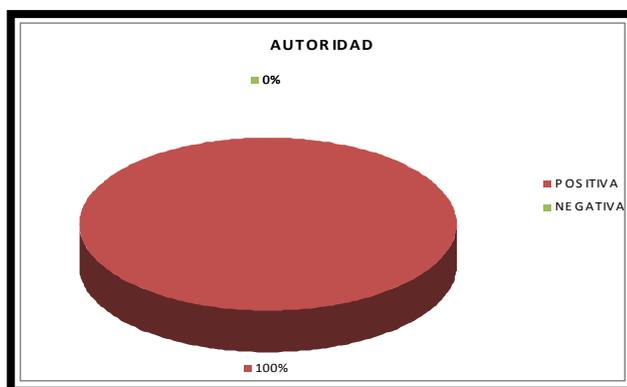


Esta gráfica presenta que el 62% de los entrevistados tienen una convivencia entre compañeros de trabajo aceptable, mientras que el 23% expresó tener roces laborales entre ellos por lo que el 15% expresan que si son difíciles las relaciones interpersonales entre ellos, debido a que cada quien se interesa por el desarrollo de sus actividades del puesto.

**Tabla y gráfica No. 10.**

**Competencia: Autoridad**

Actitud ante sus superiores	Positiva	Negativa
Entrevistados	13	
Total entrevistados	13	



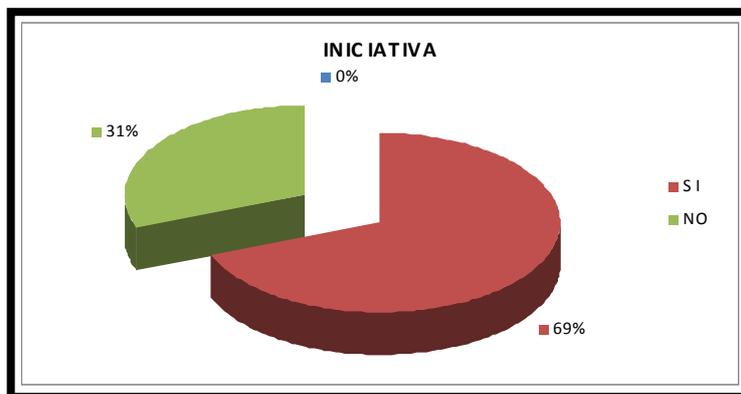
La actitud ante sus superiores es uno de los pilares del clima laboral. Cuando en una organización tenemos un grupo de colaboradores dirigidos por un liderazgo positivo es más probable que las relaciones interpersonales caminen mejor y que los problemas tiendan a solucionarse mediante el diálogo y la suscripción de acuerdos; un logro concreto de esa clase de liderazgo es la manifestación, por parte de los subordinados, de una actitud positiva ante la autoridad de sus superiores.

Los trece entrevistados manifestaron una buena actitud ante sus superiores.

**Tabla y gráfica No. 11.**

**Competencia: Iniciativa**

Se adapta a lo que está establecido o prefiere cambiarlo	SI	NO
Entrevistados	9	3
Total de entrevistados	13	

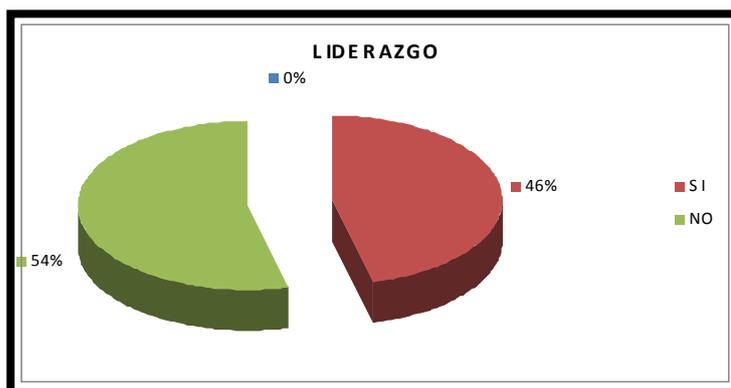


El 31% de los trabajadores expresan que prefieren seguir haciendo lo que ya está establecido ya que el producto que promueven no tiende a cambios drásticos a la hora de ofrecerlos, sin embargo el 69% expresa que si pueden realizarse cambios en el ofrecimiento de los paquetes y destinos.

**Tabla y gráfica No. 12.**

**Competencia: Liderazgo**

Le es fácil influenciar en los demás	SI	NO
Entrevistados	6	7
Total de entrevistados	13	

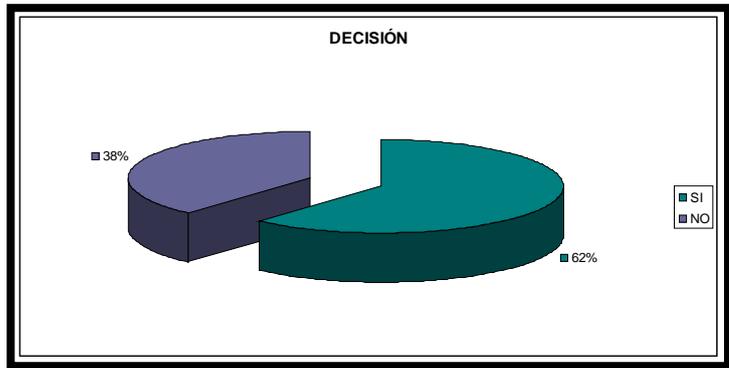


La población estudiada el 54% expresa que le es fácil influenciar en sus compañeros, competencia que les ha ayudado para el desempeño de su trabajo. El 46% expresó que no le gusta que los dirijan sus mismos compañeros.

**Tabla y gráfica No. 13.**

**Competencia: Decisión**

Toma decisiones cuando puede.	SI	NO
Entrevistados	8	5
Total de entrevistados	13	

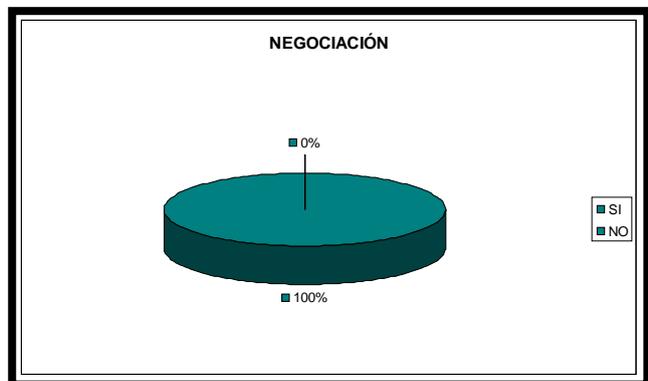


Siempre es deseable contar con colaboradores capaces de tomar y ejecutar decisiones adecuadas cuando es posible, siempre que se proteja el prestigio de la empresa y que con ellas se logre una mejor y más eficiente atención de los clientes. Ocho (61.5%) de los colaboradores de Exotic Tours evidenciaron capacidad de tomar decisiones cuando es posible; los restantes cinco (38.5%) es probable que necesiten más experiencia para intentar la toma de decisiones con más frecuencia así como la confianza necesaria de sus jefes inmediatos.

**Tabla y gráfica No. 14.**

**Competencia: Negociación**

Acostumbra a presentarle opciones a su cliente.	SI	NO
Entrevistados	13	
Total de entrevistados	13	



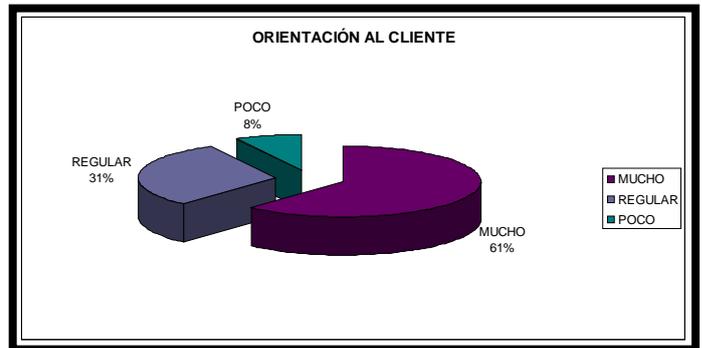
Una de las funciones de un agente de viajes tiene que ver con los momentos posteriores a la decisión de viajar que adopta un individuo; cuando el viajante potencial pondera sus opciones en cuanto a destinos, costos y otras características de su periplo; es aquí cuando el profesional de turismo brinda uno de sus servicios más importantes: la asesoría. De hecho, asesor de viajes es otro nombre para designar al agente de viajes; si la falta de conocimiento apropiado y de las posibles opciones relativas al viaje que desea realizar es una de las principales causas de la no realización del mismo, la asesoría bien documentada y oportuna es, en muchas ocasiones, el empuje final que necesita un cliente para tomar la decisión de efectuar su viaje y por ende, de adquirir comprar los servicios o productos que el agente provee.

Una de las pericias que caracterizan a un agente de viajes eficiente es precisamente, la presentación de opciones a su cliente en cuanto a todo lo que su viaje conlleve, incluso, uno o varios destinos alternativos. En relación a esto, la tabla No. 14 muestra que todos los colaboradores de Exotic Tours presentaron esta competencia.

**Tabla y gráfica No. 15.**

**Competencia: Orientación al Cliente**

Se esfuerza por darle una buena información al cliente	MUCHO	REGULAR	POCO
Entrevistados	8	4	1
Total de entrevistados	13		



El 61% de la muestra expresaron que se dedican a dar información detallada al cliente otorgándoles brochures, direcciones de Internet para ver los diferentes destinos, fotos, etc. El 31% también trabaja poniendo empeño sin embargo consideran que toda la herramienta que tienen se encuentra en Internet dándoles pocas opciones y el 8% a pesar del conocimiento y de la efectividad de su trabajo no utilizan las herramientas como debe de ser.

## CONCLUSIONES

- En este trabajo, la entrevista dirigida fue la herramienta optima para determinar las competencias que el agente de viajes que labora en Exotic Tours debe poseer para un desempeño eficaz; por lo que la hipótesis es aceptada ya que la aplicación de la entrevista dirigida permitió determinar las competencias laborales del agente de viajes de la empresa.
- De acuerdo con los gerentes de la empresa, se crearon quince competencias generales para el perfil del puesto de agente de viajes.
- Por medio de la entrevista dirigida se pudo inferir que casi todo el personal posee las competencias establecidas.
- El puesto de Agente de viajes también llamado asesor de viajes juega un papel importante en la empresa pues es el encargado de darle la mayor información al cliente para cerrar una negociación.
- Se pudo inferir que la mayoría de los trabajadores poseen un nivel académico en diversificado, la competencia de conocimiento de informática fue destacada en que todos saben aplicar los estudios de informática y los conocimientos especiales del sistema que se utiliza para la elaboración de reservas aéreas.
- El trabajador tiene la capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a Agencia de Viajes Exotic Tours basarse en el perfil del puesto por competencias ya que contribuirá a elegir e integrar al personal idóneo a ocupar una vacante.
- Implementar un programa de capacitación en el puesto periódicamente con el fin de estimular las competencias que ya tienen y desarrollar las que salieron bajas en el análisis.
- Estimular la convivencia entre compañeros para un mejor ambiente laboral y un trabajo en equipo exitoso.
- Elaborar descripciones de puestos para que cada trabajador conozca sus atribuciones.
- Propiciar el interés en los estudiantes de la carrera de psicología y orientación laboral en el estudio y la investigación de las competencias como una herramienta para el logro de las metas de los trabajadores y de las organizaciones para las cuales laboran.
- Que la escuela de Ciencias Psicológicas estimule al estudiante de la carrera de Orientación Vocacional a ampliar conocimientos sobre Competencias ya que cada vez estos temas van tomando auge en el mercado laboral de nuestra sociedad.

## BIBLIOGRAFIA

1. Diccionario de La Real Academia Española de la Lengua. Versión Digital, Microsoft Corporación, 2007.
2. Morages Cortada, Damián: "Turismo, Cultura y Desarrollo". Agencia. Versión Digital, Microsoft Corporation, 2007. Española de Cooperación Internacional.  
Dirección General de Relaciones Culturales y Científicas. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Editorial Egraf, 1ª edición, 2006. Madrid, España. Págs.21-23)
3. Organización de las Naciones Unidas; Organización Mundial de Turismo; Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos; Comisión de las Comunidades Europeas: "*Cuenta satélite de turismo: recomendaciones sobre el marco conceptual*". Luxemburgo, Madrid, Nueva York, París. Publicación de la ONU, 2001.)
- 4 Norval, A.J.: "La Industria Turística". Pitman & Sons Ltd., Londres, 1936.
- 5 Organización Mundial de Turismo (OMT): "UNWTO World Tourism Barometer January 2010". Enero 2010, Vol. 8 No. 1).
- 6 Real Secretaría de Turismo de España: "Importancia Económica del Turismo en España". RST, enero 2008. Documento en PDF, pág. 16).
- 7 (Organización Mundial de Turismo (OMT): "UNWTO World Tourism Barometer January 2009". Enero 2009, Vol. 6 No. 2).
8. CAMTUR: "boletín de Estadísticas Turísticas de Centroamérica 2009".

- 9.** Rodríguez, Manuel Luis: “Características de la Oferta y la Demanda Turísticas”. Julio, 2008.
- 10.** Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba; Programa de Educación a Distancia: “La Industria del Turismo”. Julio, 2009. Córdoba, Argentina.
- 11.** Korstanje, Maximiliano: 2007  
[www.eumed.net](http://www.eumed.net)
- 12.** Quesada Castro, Renato: “Elementos del Turismo”. Editorial Universidad Estatal a Distancia, San José, Costa Rica. 1ª edición, 2000; p.4.
- 13.** (de Saint-Maurice, Robert-Alcide de Bonnecase: “Le Guide fidelle des etrangers dans le Voyage de France”. Editorial Loyson, París, 1672.
- 14.** Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición Editorial Mc Graw Hill, México 1998, pp100, 123, 239,254.
- 15.** Alles Marta Alicia Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Editorial Granica, Buenos Aires Argentina 2000, pp. 109,111.
- 16.** Gama Bernal, Elba, “Antecedentes en su base para el análisis de puestos”, Ediciones Garay, México 1985, pp. 80-88
- 17.** Sherman, Arthur, “Administración de Recursos Humanos”, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. De C.V. México D.F. México 5ª. Edición. P79.
- 18.** Dessler, Gary “Administración de Personal”. Editorial Pearson, México D.F. 4ª edición, 2000 pp. 85,94)
- 19.** Alles Martha, “Desempeño por Competencias 360º” Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina 2005 pp. 24-35

**20.** Fleishman, Edwin A. Allan Bass “Estudios de Psicología Industrial y de Personal”, Editorial Trillas, México 1979 pag. 19-27.

**21.** [www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org)

## **ANEXOS**

**ENTREVISTA DIRIGIDA PARA EL PERFIL POR COMPETENCIAS PARA  
EL PUESTO DE  
AGENTE DE VIAJES**

Fecha: ____/____/____      Nombre: _____
Puesto: _____
1. ¿Qué estudios alcanzó y cómo los obtuvo?
2. ¿Qué paquetes de computación sabe utilizar?
3. ¿Tiene estudios adicionales especiales?
4. ¿Ha laborado anteriormente en agencia de viajes?
5. ¿Qué piensa de usted misma?
6. ¿Qué actitud toma cuando las actividades tienen que cambiar de un momento a otro?
7. ¿Cuál es su reacción cuando un cliente se exalta o no le gusta cómo le está atendiendo?
8. ¿Cómo se lleva con sus compañeros de trabajo?
9. ¿Le es fácil trabajar en conjunto con otras personas?
10. ¿Qué actitud toma cuando su jefe le manda a hacer algo inmediatamente?
11. ¿Le gusta adaptarse a lo que ya está establecido, o prefiere sugerir sus propios cambios?
12. ¿Le es fácil influenciar en los demás?
13. ¿Qué hace cuando el cliente tiene alguna objeción por el destino que le está ofreciendo?
14. ¿Acostumbra usted presentarle opciones a su cliente?
15. ¿Si el cliente necesita más información se esfuerza en dársela o se limita a sostener la que ya le dio?

## PERFIL DE PUESTO

Cargo: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Objetivo de la posición: \_\_\_\_\_

## DATOS GENERALES

Sexo: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Estado civil: \_\_\_\_\_

Experiencia: \_\_\_\_\_

## EDUCACION

Diversificado \_\_\_\_\_ Universidad \_\_\_\_\_ Post grado \_\_\_\_\_

## CONOCIMIENTOS ESPECIALES

PC \_\_\_\_\_ Sistema Sabre \_\_\_\_\_ Amadeus \_\_\_\_\_

## IDIOMAS

Español \_\_\_\_\_ Lee \_\_\_\_\_ Escribe \_\_\_\_\_ Habla \_\_\_\_\_

Inglés \_\_\_\_\_ Lee \_\_\_\_\_ Escribe \_\_\_\_\_ Habla \_\_\_\_\_

Disponibilidad de viajar \_\_\_\_\_

Responsabilidad del cargo:

<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				
Competencia	Grado			
Realización académica	A	B	C	D
Conocimiento de sistema de computación, Sabre o Amadeus				
Conocimiento de habilidades especiales.				
Conocimiento específico al perfil requerido (experiencia en agencia de viajes)				
Autoestima				
Flexibilidad				
Estabilidad emocional				
Manejo de relaciones interpersonales				
Trabajo en equipo				
Relación de figuras de autoridad				
Iniciativa				
Habilidad de Liderazgo				
Decisión				
Negociación				
Orientación al cliente				
A: Alto	B. Bueno	Mínimo necesario	D. Insatisfactorio	

Aspectos económicos de la posición:

Salario\_\_\_\_\_

Variable\_\_\_\_\_

Bonos\_\_\_\_\_

Otros\_\_\_\_\_

## DESCRIPCION DE PUESTO

**Titulo del puesto:** Agente de Viajes

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Departamento:** Ventas

**Jefe inmediato** \_\_\_\_\_

### Propósito general

Ofrecer un servicio eficiente, informando al cliente de todos los productos turísticos que provee Exotic Tours.

## FINALIDADES

- Responsable de chequear sus reservas pendientes.
- Atender el teléfono de forma cordial, al momento de recibir una llamada, Crear empatía con el cliente.
- Presentarse, decir el nombre de la empresa, y quien le atiende.
- Registrar el nombre del cliente y su número de teléfono.
- Preguntar qué destino desea, cerciorarse si lleva niños
- Para qué fecha desea su reservación
- Cuantas personas desean ir, si es en habitación, sencilla, doble, triple o si es un grupo.
- Verificar si hay espacios.
- Si son ofertas chequear si aplica la tarifa.
- Estar perfectamente informado de todas las políticas y procedimientos, programas y tarifas especiales.
- Registrar dirección electrónica (e-mail) del cliente.
- Avisar al cliente por medio escrito lo que incluye el paquete con itinerarios, precios, fechas.

- Chequear nombres completos; que estén bien escritos tal como aparece en el pasaporte a la hora de realizar una reserva.
- Verificar para cuándo hay time limit para emitir la reserva.
- 
- Al decidir el cliente su viaje, establecer forma de pago.
- Emitir boletos, voucher de hotel, voucher de traslados y si lleva algún tour emitir voucher y facturas.
- Recordar al cliente que su pasaporte debe de estar vigente y que lleve su papelería en orden.
- Dar seguimiento al cliente después de su viaje.
- Chequear constantemente alguna solicitud de información de viaje vía Internet.
- Dar seguimiento a los clientes anteriores para cerrar alguna venta pendiente.

ESTANDARES DE EFICIENCIA
--------------------------

- Que se cumplan en la manera en que:
- Dar un servicio amable y eficaz a los clientes, el cliente para así el cliente regrese para su próximo viaje.
- Mantener el servicio al cliente con cortesía,
- Que se cumplan todas las normas, procedimientos, políticas y regulaciones establecidas por la agencia.
- Debe mantener un alto estándar de servicio y cortesía para con los clientes internos y externos.
- Desarrollar siempre las competencias establecidas para un mejor desempeño.

## RESUMEN

Esta tesis consiste en la elaboración de un perfil de puestos para la plaza de agente de viajes de la empresa Agencia de Viajes Exotic Tours. El trabajo se realizó con el personal del área de servicio al cliente en las instalaciones de la agencia ubicadas en la ciudad capital, durante los meses de agosto a octubre de 2010. La primera tarea fue la implementación del método de gestión por competencias en el área de servicio al cliente de la empresa. Para su instauración, fue necesaria la elaboración del perfil de competencias, el cual se determinó junto a la Gerencia de la compañía; una vez definido el perfil, se establecieron las definiciones y los indicadores de cada competencia. Finalmente, se realizó una entrevista dirigida a cada uno de los agentes de viajes que laboran en Exotic Tours la cual se utilizó para determinar si los colaboradores satisfacían el perfil establecido.

Para la interpretación de los resultados de la entrevista, se efectuó un análisis cuantitativo y cualitativo de los datos obtenidos.

Dentro de los resultados obtenidos, destaca el que casi todos los entrevistados poseían la mayoría de las competencias que se definieron; igualmente se estableció que un alto porcentaje de los entrevistados tenían los conocimientos en informática y el manejo de programas para la realización de reservas aéreas.