UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS A TRAVÉS DE DESCRIPCIONES POR CARGO Y MODELO POR COMPETENCIAS EN EMPRESA OPERADORA DE TURISMO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTORA

MATILDE LÓPEZ-VIDELA GAYMER

PROFESOR GUÍA

PABLO ISLA MADARIAGA

PROFESOR CORREFERENTE

FRANCISCO LAGOS PERALTA

SANTIAGO, 11 DE OCTUBRE, 2019

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia quiero agradecer el apoyo de mi familia, quienes siempre me alentaron y destacaron mis aptitudes, entregándome confianza cada vez que lo necesitaba. A mi mamá por escucharme, entregarme consejos y opiniones en todo mi proceso universitario y en especial por la ayuda en mi memoria. A mi hermana por tenerme paciencia y una actitud positiva.

Gracias a mis amigos de la Universidad, por entregarme distintos puntos de vista y estar siempre dispuestos a colaborar tanto en aspectos académicos como en la vida cotidiana. A mis pares durante la carrera, por enseñarme compañerismo y solidaridad.

A la Universidad Técnica Federico Santa María por formarme como profesional, entregándome herramientas para enfrentarme a la vida laboral.

A la empresa Abercrombie & Kent, por confiar en mis capacidades, entregarme información y ser participantes activos de mi memoria, especialmente a Ingrid Verdugo y Brigitte Lämmle.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente memoria consiste en el desarrollo de descripciones por cargo y elaboración del modelo gestión por competencias a los trabajadores de la empresa Abercrombie & Kent.

La empresa enfrenta la problemática de no contar con un departamento de Recursos Humanos ni un puesto de trabajo que se dedique 100% a esta labor, por lo que se necesita administrar al personal de la organización.

El objetivo central es entregar a la empresa un compilado de descripciones por cargo y desarrollar el modelo de gestión por competencias.

Mediante el estudio, se pretende organizar la información de la labor de los trabajadores y orientar a la empresa respecto a materias de capacitación y propuestas de mejoras.

Para lograr lo anteriormente descrito, se recopiló información primaria y secundaria. Cabe destacar que la recopilación de información primaria se realizó a través de entrevistas estructuradas a los 43 trabajadores de la empresa. Respecto a la información secundaria, se utilizó informes de la empresa y literatura respecto a descripciones por cargo y el modelo de gestión por competencias.

La memoria consta principalmente de dos capítulos. En el primero se despliega la elaboración de descripciones por cargo, incluyendo su análisis para posteriormente plasmarlo en un plan de apoyo por función. En el segundo capítulo se elabora y aplica el modelo de

gestión por competencias, identificando las competencias a evaluar, el nivel requerido por puesto y la evaluación final a los trabajadores de la organización. En base a este análisis se realizan propuestas de mejoras para las competencias técnicas, habilidades y competencias conductuales.

Se pueden identificar cuatro principales hallazgos y resultados en base al estudio realizado. El compilado de descripción por cargo es una herramienta para los procesos de selección de personal, valoración de puestos de trabajo, determinación de responsabilidades, gestión del conocimiento, clasificación y orden de los recursos de la empresa.

Contar con un plan de apoyo por función minimiza el colapso en los equipos de trabajo cuando algún colaborador se ausenta, ya que permite distribuir la carga laboral del faltante.

Respecto a la elaboración del modelo gestión por competencias, permite que la empresa identifique las destrezas que requiere el personal de A & K Chile. Al medir las competencias de sus trabajadores se obtiene un diagnóstico de los recursos humanos de la empresa, pudiendo ésta tomar medidas en el mejoramiento continuo de sus colaboradores.

Finalmente, tanto la descripción por cargo como la gestión por competencias son herramientas que permiten medir el desempeño del personal.

Contenido

AGRADECIMIENTOS 2
RESUMEN EJECUTIVO 3
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 11
2. OBJETIVOS 14
2.1 Objetivo General 14
2.2 Objetivos Específicos 14
3. MARCO TEÓRICO 16
3.1 Descripción por Cargo como herramienta de trabajo 16
3.2 Antecedentes de la empresa Abercrombie & Kent 21
3.3.1 Gestión de recursos humanos en las empresas 23
3.3.2 Gestión de recursos humanos en la empresa Abercrombie & Kent 26
3.4 Gestión por competencias dentro de las organizaciones 27
3.5 Justicia organizacional y su impacto en las organizaciones 30
4. CAPITULO 1: Elaboración de descripciones por cargo para A & K 33
4.1 Departamento de Contabilidad 36
4.2 Departamento de Tráfico 44
4.3 Departamento de Ventas 47
4.4 Departamento de Producto 52
4.5 Departamento de Cruceros 56
5. CAPITULO 2: Elaboración y aplicación del modelo de Gestión por Competencias en A & K ... 62
5.1 Definir visión y misión de la empresa 62
5.2 Definir las competencias para la máxima dirección de la compañía 62
5.3 Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos en la organización. 65
5.4 Validación final de competencias 67
5.4.1 Análisis de los resultados obtenidos del modelo Gestión por Competencias 69
1. Departamento de Contabilidad 70
2. Departamento de Tráfico 94
3. Departamento de Ventas 106
3.1 Retail 109
3.2 TOC (Tour Operations Company) 121
3.3 Tour Operators 133

3.4 Groups & Incentives 148
3.5 Brazil, Latinoamérica LATAM 160
4. Departamento de Producto 172
5. Departamento de Cruceros 184
5.5 Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias 218
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 225
7. REFERENCIAS 228

Tabla 1: Funciones y apoyo del cargo Finance Controller 38
Tabla 2: Funciones y apoyo del cargo Senior Accountant - Accounting recievables 39
Tabla 3: Funciones y apoyo del cargo Finance and Administration 40
Tabla 4: Funciones y apoyo del cargo Accounting Analyst 40
Tabla 5: Funciones y apoyo del cargo Accountant Assistant and Treasurer 41
Tabla 6: Funciones y apoyo del cargo Accountant Assistant 42
Tabla 7: Funciones y apoyo del cargo Accountant and Administrative Assistant 42
Tabla 8: Funciones y apoyo del cargo Receptionist 43
Tabla 9: Funciones y apoyo del cargo Operations Manager 45
Tabla 10: Funciones y apoyo del cargo Operations GTA 46
Tabla 11: Funciones y apoyo del cargo Customer Service 46
Tabla 12: Funciones y apoyo del cargo Operations Assistant, Customer Service Brazil LATAM .. 47
Tabla 13: Funciones y apoyo del cargo Commercial Manager 50
Tabla 14: Funciones y apoyo del cargo Team Leader 51
Tabla 15: Funciones y apoyo del cargo Tour Consultant 51
Tabla 16: Funciones y apoyo del cargo Operations and Quality Executive 52
Tabla 17: Funciones y apoyo del cargo Regional Contracting Manager 54
Tabla 18: Funciones y apoyo del cargo Regional TS Coordinator 55
Tabla 19: Funciones y apoyo del cargo Product Manager 56
Tabla 20: Funciones y apoyo del cargo Product & TS Assistant 56
Tabla 21: Funciones y apoyo del cargo Cruise Manager 58
Tabla 22: Funciones y apoyo del cargo Cruise Operations Manager 59
Tabla 23: Funciones y apoyo del cargo Cruise Specialist 59
Tabla 24: Funciones y apoyo del cargo Cruise Administration Manager 60
Tabla 25: Funciones y apoyo del cargo Country Manager 61
Tabla 26: Valoración de Competencias 63
Tabla 27: Evaluación por competencias departamento de Contabilidad 200
Tabla 28: Evaluación por competencias departamento de Tráfico 202
Tabla 29: Evaluación por competencias Ventas Retail y Commercial Manager 204
Tabla 30: Evaluación por competencias Ventas TOC y Country Manager 206
Tabla 31: Evaluación por competencias Ventas Tour Operators 208

Tabla 32: Evaluación por competencias Ventas Groups & Incentives 210
Tabla 33: Evaluación por competencias Ventas Brazil, Latinoamérica LATAM..... 212
Tabla 34: Evaluación por competencias departamento de Producto..... 214
Tabla 35: Evaluación por competencias departamento de Cruceros..... 216
Tabla 36: Cantidad de trabajadores con desviación media o alta por competencia 218

Figura 1: Organigrama Abercrombie & Kent Chile 34
Figura 2: Diagrama de comunicación departamento de Contabilidad 37
Figura 3: Diagrama de comunicación departamento de Tráfico 44
Figura 4: Diagrama de comunicación departamento de Ventas..... 49
Figura 5: Diagrama de comunicación departamento de Producto..... 53
Figura 6: Diagrama de comunicación departamento de Cruceros..... 57
Figura 7: Competencias Técnicas Finance Controller 70
Figura 8: Habilidades Finance Controller 71
Figura 9: Competencias Conductuales Finance Controller..... 72
Figura 10: Competencias Técnicas Senior Accountant – Accounting Recievables..... 73
Figura 11: Habilidades Senior Accountant - Accounting Recievables 74
Figura 12: Competencias Conductuales Senior Accountant - Accounting Recievables..... 75
Figura 13: Competencias Técnicas Finance and Administration..... 76
Figura 14: Habilidades Finance and Administration..... 77
Figura 15: Competencias Conductuales Finance and Administration 78
Figura 16: Competencias Técnicas Accounting Analyst 79
Figura 17: Habilidades Accounting Analyst 80
Figura 18: Competencias Conductuales Accounting Analyst..... 81
Figura 19: Competencias Técnicas Accountant Assistant and Treasurer 82
Figura 20: Habilidades Accountant Assistant and Treasurer 83
Figura 21: Competencias Conductuales Accountant Assistant and Treasurer..... 84
Figura 22: Competencias Técnicas Accountant Assistant 85
Figura 23: Habilidades Accountant Assistant 86
Figura 24: Competencias Conductuales Accountant Assistant..... 87
Figura 25: Competencias Técnicas Accountant and Administrative Assistant..... 88
Figura 26: Habilidades Accountant and Administrative Assistant..... 89
Figura 27: Competencias Conductuales Accountant and Administrative Assistant 90
Figura 28: Competencias Técnicas Receptionist..... 91
Figura 29: Habilidades Receptionist 92
Figura 30: Competencias Conductuales Receptionist..... 93
Figura 31: Competencias Técnicas Operations Manager..... 94
Figura 32: Habilidades Operations Manager..... 95
Figura 33: Competencias Conductuales Operations Manager 96
Figura 34: Competencias Técnicas Operations GTA..... 97
Figura 35: Habilidades Operations GTA 98
Figura 36: Competencias Conductuales Operations GTA 99

Figura 37: Competencias Técnicas Customer Service 100
Figura 38: Habilidades Customer Service 101
Figura 39: Competencias Conductuales Customer Service 102
Figura 40: Competencias Técnicas Operations Assistant, Customer Service Brazil LATAM 103
Figura 41: Habilidades Operations Assistant, Customer Service Brazil LATAM 104
Figura 42: Competencias Conductuales Operations Assistant, Customer Service Brazil LATAM 105
Figura 43: Competencias Técnicas Commercial Manager 106
Figura 44: Habilidades Commercial Manager 107
Figura 45: Competencias Conductuales Commercial Manager 108
Figura 46: Competencias Técnicas Team Leader Retail 109
Figura 47: Habilidades Team Leader Retail 110
Figura 48: Competencias Conductuales Team Leader Retail 111
Figura 49: Competencias Técnicas Tour Consultant 1 Retail 112
Figura 50: Habilidades Tour Consultant 1 Retail 113
Figura 51: Competencias Conductuales Tour Consultant 1 Retail 114
Figura 52: Competencias Técnicas Tour Consultant 2 Retail 115
Figura 53: Habilidades Tour Consultant 2 Retail 116
Figura 54: Competencias Conductuales Tour Consultant 2 Retail 117
Figura 55: Competencias Técnicas Operations and Quality Executive Retail 118
Figura 56: Habilidades Operations and Quality Executive Retail 119
Figura 57: Competencias Conductuales Operations and Quality Executive Retail 120
Figura 58: Competencias Técnicas Team Leader TOC 121
Figura 59: Habilidades Team Leader TOC 122
Figura 60: Competencias Conductuales Team Leader TOC 123
Figura 61: Competencias Técnicas Tour Consultant 1 TOC 124
Figura 62: Habilidades Tour Consultant 1 TOC 125
Figura 63: Competencias Conductuales Tour Consultant 1 TOC 126
Figura 64: Competencias Técnicas Tour Consultant 2 TOC 127
Figura 65: Habilidades Tour Consultant 2 TOC 128
Figura 66: Competencias Conductuales Tour Consultant 2 TOC 129
Figura 67: Competencias Técnicas Operations and Quality Executive TOC 130
Figura 68: Habilidades Operations and Quality Executive TOC 131
Figura 69: Competencias Conductuales Operations and Quality Executive TOC 132
Figura 70: Competencias Técnicas Team Leader Tour Operators 133
Figura 71: Habilidades Team Leader Tour Operators 134
Figura 72: Competencias Conductuales Team Leader Tour Operators 135
Figura 73: Competencias Técnicas Tour Consultant 1 Tour Operators 136
Figura 74: Habilidades Tour Consultant 1 Tour Operators 137
Figura 75: Competencias Conductuales Tour Consultant 1 Tour Operators 138
Figura 76: Competencias Técnicas Tour Consultant 2 Tour Operators 139
Figura 77: Habilidades Tour Consultant 2 Tour Operators 140
Figura 78: Competencias Conductuales Tour Consultant 2 Tour Operators 141

Figura 79: Competencias Técnicas Operations and Quality Executive 1 Tour Operators 142
Figura 80: Habilidades Operations and Quality Executive 1 Tour Operators..... 143
Figura 81: Competencias Conductuales Operations and Quality Executive 1 Tour Operators 144
Figura 82: Competencias Técnicas Operations and Quality Executive 2 Tour Operators 145
Figura 83: Habilidades Operations and Quality Executive 2 Tour Operators..... 146
Figura 84: Competencias Conductuales Operations and Quality Executive 2 Tour Operators 147
Figura 85: Competencias Técnicas Team Leader Groups & Incentives 148
Figura 86: Habilidades Team Leader Groups & Incentives 149
Figura 87: Competencias Conductuales Team Leader Groups & Incentives..... 150
Figura 88: Competencias Técnicas Tour Consultant 1 Groups & Incentives 151
Figura 89: Habilidades Tour Consultant 1 Groups & Incentives 152
Figura 90: Competencias Conductuales Tour Consultant 1 Groups & Incentives..... 153
Figura 91: Competencias Técnicas Tour Consultant 2 Groups & Incentives 154
Figura 92: Habilidades Tour Consultant 2 Groups & Incentives 155
Figura 93: Competencias Conductuales Tour Consultant 2 Groups & Incentives..... 156
Figura 94: Competencias Técnicas Operations and Quality Executive Groups & Incentives 157
Figura 95: Habilidades Operations and Quality Executive Groups & Incentives 158
Figura 96: Competencias Conductuales Operations and Quality Executive Groups & Incentives. 159
Figura 97: Competencias Técnicas Team Leader Brazil, Latinoamérica LATAM 160
Figura 98: Habilidades Team Leader Brazil, Latinoamérica LATAM 161
Figura 99: Competencias Conductuales Team Leader Brazil, Latinoamérica LATAM 162
Figura 100: Competencias Técnicas Tour Consultant 1 Brazil, Latinoamérica LATAM..... 163
Figura 101: Habilidades Tour Consultant 1 Brazil, Latinoamérica LATAM 164
Figura 102: Competencias Conductuales Tour Consultant 1 Brazil, Latinoamérica LATAM 165
Figura 103: Competencias Técnicas Tour Consultant 2 Brazil, Latinoamérica LATAM..... 166
Figura 104: Habilidades Tour Consultant 2 Brazil, Latinoamérica LATAM 167
Figura 105: Competencias Conductuales Tour Consultant 2 Brazil, Latinoamérica LATAM 168
Figura 106: Competencias Técnicas Operations and Quality Executive Brazil, Latinoamérica LATAM..... 169
Figura 107: Habilidades Operations and Quality Executive Brazil, Latinoamérica LATAM 170
Figura 108: Competencias Conductuales Operations and Quality Executive Brazil, Latinoamérica LATAM..... 171
Figura 109: Competencias Técnicas Regional Contracting Manager 172
Figura 110: Habilidades Regional Contracting Manager..... 173
Figura 111: Competencias Conductuales Regional Contracting Manager..... 174
Figura 112: Competencias Técnicas Regional TS Coordinator 175
Figura 113: Habilidades Regional TS Coordinator..... 176
Figura 114: Competencias Conductuales Regional TS Coordinator..... 177
Figura 115: Competencias Técnicas Product Manager 178
Figura 116: Habilidades Product Manager..... 179
Figura 117: Competencias Conductuales Product Manager 180
Figura 118: Competencias Técnicas Product & TS Assistant..... 181

Figura 119: Habilidades Product & TS Assistant 182
Figura 120: Competencias Conductuales Product & TS Assistant 183
Figura 121: Competencias Técnicas Cruise Manager 184
Figura 122: Habilidades Cruise Manager 185
Figura 123: Competencias Conductuales Cruise Manager 186
Figura 124: Competencias Técnicas Cruise Operations Manager 187
Figura 125: Habilidades Cruise Operations Manager 188
Figura 126: Competencias Conductuales Cruise Operations Manager 189
Figura 127: Competencias Técnicas Cruise Specialist 190
Figura 128: Habilidades Cruise Specialist 191
Figura 129: Competencias Conductuales Cruise Specialist 192
Figura 130: Competencias Técnicas Cruise Administration Manager 193
Figura 131: Habilidades Cruise Administration Manager 194
Figura 132: Competencias Conductuales Cruise Administration Manager 195
Figura 133: Competencias Técnicas Country Manager 196
Figura 134: Habilidades Técnicas Country Manager 197
Figura 135: Competencias Conductuales Country Manager 198

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La Industria del turismo en Chile ha cobrado importancia desde hace ya varios años. El Estado y las autoridades han visualizado la necesidad de diversificar la economía, hasta ahora muy concentrada en la minería, desarrollando estrategias y actividades en pos de promover el turismo a lo largo del país. En la actualidad resulta imposible negar la importancia que tiene la actividad turística en el contexto económico de una nación (Gardella y Aguayo, 2002). Durante el año 2016, en Chile se recibieron 5.640.700 turistas, presentando un incremento del 20,6% en la recepción de turistas respecto al año anterior (Subsecretaría de Turismo – Servicio Nacional de Turismo, s.f.)

Chile se enfrenta a la necesidad de apostar por nuevas fórmulas de gestión turística que den respuesta a los grandes cambios que trae la globalización en el sector del turismo: la aparición de nuevos mercados con oferta de calidad y a buen precio, los cambios de hábitos e intereses de los turistas, el derecho al ocio, al tiempo libre y a la movilidad, el envejecimiento poblacional, los retos de la estacionalidad, la importancia de la sustentabilidad en los desarrollos turísticos, el uso de las TICs y la automatización de los servicios. El turismo es un vector de la globalización, porque promueve flujos financieros, de mercancías, de personas y de ideas a nivel planetario (Córdoba y Ordoñez, 2003).

Diversas instituciones chilenas, como la CORFO, SERNATUR, INDAP, entre otras, se encargan de promover el turismo tanto receptivo como nacional, impulsado por programas como Chile Week, que se lleva a cabo en distintas ciudades del mundo, en ésta instancia se promueve no solo el destino turístico chileno sino diversos productos de la agroindustria

nacional. La industria turística chilena es razonablemente competitiva a nivel global (puesto 45) y, a su vez, es el país latinoamericano mejor posicionado (Blanke y Chiesa, 2007).

Actualmente la empresa Abercrombie & Kent Chile, operadora de turismo receptivo, cuenta con una grave problemática en cuanto a la gestión de recursos humanos. - Dentro de la empresa se cuenta con 43 trabajadores a tiempo completo, de estos, 35 corresponden al género femenino (81,39%) y ocho al género masculino (18,60%). Al ser una empresa que cuenta con un número considerable de trabajadores, existe la problemática de que a la fecha, no está definido quien apoya en las funciones por cargo cuando alguien no se encentra en la empresa, ya sea por ausentismo o por vacaciones. Esto lleva a un colapso en los equipos de trabajo, sobre todo en temporada alta, donde la afluencia de clientes es mayor, y por tanto, la carga laboral aumenta considerablemente.

Tomando en cuenta el alto porcentaje de mujeres en esta organización, según el investigador Daniel Advic, en promedio, las mujeres están más ausentes del trabajo por razones de salud que los hombres, pero viven más tiempo. Este conflictivo patrón sugiere que la brecha de género en el absentismo surge en parte por factores no relacionados con la salud objetiva (Advic y Jonhansson, 2015). Se cree que las mujeres falten más al trabajo que los hombres y que la duración de las faltas sea menor en las trabajadoras de edad más avanzada, debido a la menor necesidad de cuidar de los hijos y de la casa (Forssman, 1956), por lo que es vital contar con planes de apoyo por función dentro de A & K Chile para evitar el colapso en los equipos de trabajo.

En cuanto a los procedimientos laborales, la empresa no cuenta con un manual de descripción por cargo claro y explicito, por lo que no existe una gestión del conocimiento

dentro de la organización, lo que lleva a graves problemas cuando ocurre rotación en personal. Es por este motivo que se necesita incorporar cuatro prácticas de gestión del conocimiento: las prácticas de creación de conocimiento, las prácticas de aprendizaje continuo, los sistemas de conocimiento y retroalimentación, y la gestión de las competencias individuales de los empleados (Alegre y Lapiedra, 2005).

Para la correcta gestión de recursos humanos dentro de esta organización será necesario plantear y responder las siguientes preguntas: ¿están definidas las funciones y roles que cumple cada trabajador dentro de la organización?, ¿existe un entendimiento de la sinergia y conexión entre los distintos departamentos de la empresa?, ¿cuáles son las competencias y habilidades que se requieren para cada cargo?, ¿existen áreas en donde se deba capacitar y aumentar el compromiso laboral? Para responder a estas preguntas será necesarios adentrarse en la cultura organizacional de A & K, diagnosticando los recursos humanos de esta organización.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Diagnosticar la estructura organizacional de la empresa Abercrombie & Kent Chile, elaborando un compilado de descripción por cargo. Identificar materias de capacitación mediante el modelo de gestión por competencias considerando la cultura organizacional para lograr mejorar la gestión de recursos humanos.

2.2 Objetivos Específicos

Plantear un esquema de descripción por cargo, a través de la investigación del marco teórico, para poder recopilar información de los trabajadores.

Seleccionar la metodología más adecuada para la recopilación de información de los trabajadores de la organización, mediante la investigación de análisis y descripciones por cargo, con el objetivo de contar con información clara y certera acerca del rol que cumplen en la empresa.

Diseñar un plan de gestión del conocimiento a través de manuales de descripción por cargo, donde se detallen los objetivos y funciones que cumple cada trabajador dentro de la organización, además de la relación que existe con otros departamentos, para plasmar las labores y relaciones de cada trabajador.

Definir un plan de apoyo por función, mediante el análisis de descripción por cargo, con el objetivo de definir quién puede suplir las funciones cuando algún trabajador se encuentre fuera de la empresa.

Construir una encuesta de Gestión por Competencias, a través de la información recopilada dentro de la organización, con el objetivo de medir las competencias técnicas, conductuales y habilidades de los trabajadores de A & K.

Proponer materias de capacitación para los trabajadores, identificando las competencias técnicas y habilidades de los colaboradores comparándolas con las que son requeridas en la empresa A & K, de manera de contar con personal competente y calificado.

Diagnosticar las competencias conductuales, a través del modelo de gestión por competencias, con el objetivo de mejorar el compromiso laboral y el trabajo en equipo.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Descripción por Cargo como herramienta de trabajo

Dentro de las empresas se requiere generar un orden en donde se pueda interpretar las labores y el rol que cumple cada trabajador dentro de la organización, es por este motivo, que es de vital importancia contar con las descripciones por cargo.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de la organización, es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa, y esto es lo que hace el análisis de puestos de trabajo, a través de una descripción sistematizada de lo que hace el conjunto de trabajadores de una empresa (Carrasco, 2009).

El puesto de trabajo entrega lineamientos acerca del rol que juegan las personas en las organizaciones, por lo que es necesario describir su misión y objetivos, principales funciones y tareas a desarrollar, relaciones internas y externas entre otros.

La descripción de cargos y análisis de cargos están estrechamente relacionados en su finalidad y en el proceso de obtención de datos; a pesar de esto están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del cargo, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, 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 (Chiavenato, 1999).

A través del análisis de la descripción por cargo se puede desarrollar un plan de apoyo por función cuando la empresa se enfrente a una situación de ausentismo por parte de algún

colaborado de la organización. Para los responsables de recursos humanos, el absentismo es una preocupación, un reto continuo y en función de sus causas implica la posible existencia de problemas de salud laboral o de seguridad o bien de empleados incumplidores de la norma (Molinera, s.f.). Para las empresas el ausentismo impacta en los costos finales, por lo que contar con un manual que detalle el apoyo por función de cargo, entrega una herramienta a la empresa en caso de que se encontrara en una situación de ausentismo.

Según los autores Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, existen dos categorías para la descripción por cargo, siendo estas:

- Descripción específica: Es un resumen detallado de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un trabajo. Este tipo de descripción del puesto de trabajo se asocia con estrategias del flujo de trabajo que destacan la eficiencia, el control y la planificación detallada del trabajo. Se ajusta mejor a una estructura burocrática, con fronteras bien definidas que separan las distintas funciones y los distintos niveles de dirección.
- Descripción genérica: Es una descripción bastante nueva, se asocia con estrategias del flujo de trabajo que destacan la innovación, la flexibilidad y una planificación amplia del trabajo. Este tipo de descripción del puesto de trabajo se adecua mejor a una estructura plana o sin fronteras, en la que los límites entre funciones y niveles de dirección están difusos. En esta descripción se determinan las actividades y obligaciones más generales, por lo que no generan tantos controles, y da una mayor independencia en la toma de decisiones. Su ventaja es que se generan un menor número de descripciones, como también menos

problemas para asignar responsabilidades al no limitar a un puesto ciertas actividades muy específicas, lo que ocasionan un probable vacío de actividades.

A continuación se detallarán las etapas y fases del análisis y descripción de puesto de trabajo.

1. Establecer objetivos: La finalidad de desarrollar un compilado de descripción por cargo, es fundamentalmente, satisfacer las necesidades de los recursos humanos que integran la compañía, siendo estas, no solo del tipo económico, sino también las necesidades de bienestar del personal, intentando que puedan crecer profesionalmente y que sean compensados equitativamente. Por otro lado, contar con las descripciones por cargo de todos los agentes involucrados, permite desarrollar un programa de apoyo de función por puesto, logando así suplir las funciones en caso de ausentismo justificado o injustificado.
2. Utilidad del análisis y descripción por cargo: Es una herramienta que permite organizar los recursos humanos, identificando los requerimientos del puesto para posibles contrataciones, facilitando el proceso de selección. Por otro lado, entrega información para comprender el flujo de trabajo y la sinergia entre los distintos trabajadores y departamentos. Permite analizar la carga laboral y corregirla, además de gestionar el conocimiento dentro de la empresa, dado que, al contar con accesibilidad del compilado, se descentraliza el control dado que todos los trabajadores conocerán las labores propias y las de sus compañeros.
3. Planificación de las descripciones por cargo: Para realizar esta labor, es vital conocer a la empresa, teniendo claro los objetivos, características e insumos (personal,

materiales y procedimientos) y finalmente el producto o servicio que ésta entrega. Es necesario:

- Identificar los puestos en donde se debe realizar análisis y recopilación de información: En organizaciones pequeñas es más fácil identificar los puestos de trabajo. Para organizaciones medianas y grandes una forma de identificar los puestos es a través de un organigrama actualizado de la empresa o a través de una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes. Es importante plantear el hecho de que en algunas organizaciones existen cargos que cumplen la misma función.
- Elaborar el cuestionario de descripción por cargo: Primero se procede a identificar el puesto que se describirá, después se identifica la posición del cargo, es decir, a qué departamento pertenece, y las relaciones de dependencia y dependientes, posteriormente, se realiza una descripción del cargo, incluyendo el objetivo general y principales funciones del puesto de trabajo. Finalmente se identifica las relaciones con otros departamentos, en donde se detalla el nombre de los departamentos con los cuales el cargo tiene relación, el contacto directo y los asuntos de comunicación.
- Obtener información para el análisis de descripción por cargo: Según Carrasco existen siete métodos de análisis y descripción de puestos siendo estos:
    1. Observación directa: Consta de la observación directa por parte del investigador hacia el empleado mientras éste realiza sus labores, es necesario comunicar al trabajador que será observado. Cuenta con las

ventajas de que es un procedimiento objetivo y empírico, además de un registro sistemático y homogeneización de datos. Como desventaja se planeta el hecho que, al ser observado el trabajador, se interfiere en el comportamiento natural de éste. El método es costoso y requiere de tiempo y esfuerzo. La persona observada no participa activamente de la recopilación de información.

2. Método del cuestionario: Consiste en el registro mediante el cual se pretende recoger información de los aspectos relacionados con el puesto, el titular del cargo completa la información del cuestionario y es supervisado por su superior directo. Cuenta con la ventaja de que el trabajador participa activamente de la entrega de información. Como desventaja se puede apreciar que se puede utilizar en puestos bajos, supone un trabajo de análisis y existe una tendencia a exagerar por parte del puesto.
3. Método de entrevista: Consiste en recolectar información del cargo mediante entrevista estructurada al ocupante del puesto guiada por el investigador. Dentro de las ventajas de éste método se encuentra una mayor riqueza informativa, además de ser un método personalizado, que entrega interacción directa, lo que permite eliminar posibles reticencias. El método es costoso, ya que requiere emplear grandes dosis de tiempo y esfuerzo.
4. Métodos mixtos: Consiste en utilizar varios métodos para la recopilación de información, comúnmente se utiliza observación directa y entrevista, y cuestionario y entrevista.

5. Método del diario de actividades: Consiste en que el titular del puesto realiza autoinformes, donde debe registrar de forma diaria y sistemática las actividades que realiza, especificando el tiempo que le dedica. Cuenta con la desventaja de la distorsión dado que el ocupante del cargo puede estar sesgado.
6. Método de incidentes críticos: Consiste en observar y detectar las acciones del titular del cargo que conllevan consecuencias positivas con el objetivo de captar y registrar las conductas o incidentes indispensables para el desempeño del puesto del trabajo.
7. Método de recopilación de información: Consiste en recabar información acerca de las descripciones de puesto ya publicadas o bien realizadas por la empresa con anterioridad.

Considerando las metodologías anteriormente planeadas para elaborar y analizar las descripciones por cargo, será necesario adentrarse en la cultura organizacional de Abercrombie & Kent, analizando que métodos son los más adecuados para estructurar una plantilla de descripción por puesto.

3.2 Antecedentes de la empresa Abercrombie & Kent

Abercrombie & Kent Chile es una división de A & K, la compañía de viajes de lujo original. Nació como una compañía africana de safari en 1962, como operadores de viajes, A & K ahora se extiende por todo el mundo a más de cien países en los cinco continentes. El trayecto escoltado o independiente con A & K combina la comodidad, confiabilidad, conveniencia, servicio y seguridad de una empresa estadounidense con soporte in situ las 24 horas del día, los 7 días de la semana, con una red de 48 empresas de administración de

destinos que garantizan los precios entusiastas y el acceso a personal local. (Welcome to ABERCROMBIE & KENT, s.f.)

Abercrombie & Kent Chile se fundó en 2001, con la apertura de la oficina en Santiago. Cuenta con un equipo que abarca 43 profesionales a tiempo completo y asistencia personal en todo el país disponible las 24 horas del día para garantizar que los clientes reciban una experiencia de viaje sinigual. De los 43 trabajadores, 35 son mujeres, y ocho son hombres, representando el 81,40% y el 18,60% respectivamente. El tamaño del equipo implica que son lo suficientemente grandes como para manejar las operaciones más grandes, como congresos, iniciativas y cruceros, pero también lo suficientemente pequeños como para ofrecer un servicio especializado y personalizado, sin perder de vista los detalles más finos.

La marca Akorn, fue creada por la compañía Abercrombie & Kent, para poder ampliar el mercado de servicios y clientes en todos los destinos ofrecidos y, por lo cual, la razón principal de cumplir el uso de ella es porque abre la oportunidad de nuevos negocios, en otro segmento de clientes. Administrativamente, en la empresa A & K trabajan tanto empleados contratados bajo la marca Abercrombie & Kent como aquellos que fueron contratados por la marca Akorn.

Abercrombie & Kent está dentro de las empresas que ofrece el más alto nivel de servicios dentro de Chile, además cuenta con el respaldo de marca internacional, que le entrega el prestigio para ser electa como operadora de viajes.

A & K cuenta con dos segmentos de negocio, por un lado, el turismo receptivo, el cual se conforma principalmente por viajeros provenientes de Estados Unidos, y a menor escala de Europa, Australia y Nueva Zelanda. El mercado brasilero ha tomado una gran importancia

últimamente por el tamaño de éste y la demanda de turismo de invierno, lo que significa que operativamente A & K está ocupado prácticamente el año completo, reduciéndose la temporada baja a solo un par de meses (abril y mayo), los servicios son entregados por la marca A & K y Akorn dependiendo del cliente que se está atendiendo. El segundo segmento es el departamento de cruceros, cuya operación es intensa durante el verano, ésta trabaja bajo la marca Akorn.

Dada la gran afluencia de turistas en la temporada de primavera y verano, existe una alta demanda de trabajo y los niveles de estrés aumentan dentro de los trabajadores. Es por este motivo, que las tasas de ausentismo se elevan durante los meses de octubre, noviembre, diciembre, enero, febrero y marzo, llevando a un colapso en los equipos de trabajo cuando algún colaborador se ausenta, ya sea de forma justificada o no. Como se mencionó anteriormente, aproximadamente el 80% de los trabajadores en la empresa son mujeres, por lo que además de cumplir su rol dentro de la empresa, muchas de ellas cumplen el rol de madre lo que provoca en algunas ocasiones, ausentismo inesperado, ya sea por enfermedad de los hijos o por que las madres deben cumplir con actividades escolares de los hijos.

Cada empresa cuenta con su propia gestión de recursos humanos, pero existen factores comunes a la hora de manejar a los colaboradores dentro de la organización, estos serán mencionados en el siguiente punto.

3.3.1 Gestión de recursos humanos en las empresas

La última década del segundo milenio fue rica en una innumerable cantidad de aspectos. Vivimos, también, un cambio vertiginoso en la materia que nos ocupa: recursos humanos. Muchas veces las disciplinas relacionadas con el mundo de los negocios y el management

cambian solo por influencia de las otras disciplinas, retroalimentándose mutuamente. Recursos humanos es uno de estos casos. Tanto ha cambiado en los últimos tiempos que muchos preconizan un cambio de nombre, llamando a esta disciplina Capital Humano. Esta idea se fundamenta en dos motivos centrales: enfatizar el concepto de que las personas forman parte del capital de una organización, y dar la idea de un cambio potente. Podemos agregar otra motivación: reconocer el verdadero lugar de las personas, y no considerar que son un mero recurso del cual se dispone (Alles,2011)

Siempre ha sido necesario contratar y despedir obreros y empleados, siempre se ha precisado enseñar a los recién llegados su trabajo, siempre ha habido que idear sistemas de redistribución equitativos e incentivantes, pero no siempre estas tareas las ha realizado una Dirección de Recursos Humanos (Puchol, 2012). Desde hace ya mucho tiempo que existe la gestión de recursos humanos, en donde se debe dirigir y administrar a los trabajadores dentro de la organización. Muchos autores ven el capital humano como el principal recurso de la empresa, es por este motivo que se considera tan importante la correcta gestión de estos. Si bien no todas las empresas cuentan con un departamento de Recursos Humanos como tal, si necesitan administrar a las personas que forman parte de la organización.

Según Martha Alles, existen cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos:

1. Descripción de puestos: Análisis y descripción de puestos de trabajo.
2. Formación y selección: Capacitar y entrenar a los empleados para una mejor adecuación de cada uno a sus puestos de trabajo, y revisar e implementar procesos de selección, en conjunto con un análisis de las competencias gerenciales.

3. Compensaciones: Revisar las políticas retributivas de la organización.
4. Desempeño: Implementar un sistema de evaluación de desempeño
5. Carreras: Revisar e implementar planes de carrera y sucesión.

El departamento de recursos humanos no solo cumple con la función de contratar y desvincular empleados, pues abarca muchas funciones claves dentro de la organización, como la responsabilidad de gestionar personal, relaciones entre empleados, beneficios, compensaciones y formación. Además, los gerentes de recursos humanos cumplen la función de consultor para el liderazgo ejecutivo, formulando estratégicas para contratar al personal que mejor se adapte a la función que debe cumplir, retener a los mejores trabajadores y aumentar la productividad.

El departamento de RR. HH debe ocuparse de la comprensión y relación que existe entre los empleados como individuos, por lo que la identificación de las necesidades individuales será fundamental para que estos realicen de mejor manera su trabajo.

Los encargados de RR. HH son responsables del desarrollo de interacciones positivas entre los trabajadores, de forma que se mantenga un ambiente óptimo que pueda garantizar una buena productividad en la empresa, además de identificar las áreas que tengan ciertas debilidades en cuanto al conocimiento para desempeñar una buena función en la ejecución de sus tareas, estas debilidades son la base para RR.HH. establezca medidas correctivas en forma de capacitaciones y talleres. Idealmente el área de recursos humanos debe generar una instancia para que todos los empleados expresen sus objetivos.

El Departamento de RR.HH. es quien tiene la responsabilidad de mantener la sinergia dentro de la empresa con cada uno de los empleados de forma que estos se sientan a gusto y

cómodos con la labor que desempeñan. De esta manera se logra fidelizar a los empleados con la empresa, obteniendo mejores resultados.

Algunas empresas no presentan los resultados deseados y pronosticados por una mala gestión de recursos humanos, además de una mala implementación de las estrategias. Es importante que las organizaciones lleven un correcto control de las funciones que cumplen sus empleados y analizar si los equipos de trabajo están en sintonía con los objetivos de la empresa.

3.3.2 Gestión de recursos humanos en la empresa Abercrombie & Kent

A & K actualmente no cuenta con un departamento de recursos humanos, y se ven en problemas cuando llega un colaborador nuevo a la organización, puesto que no cuentan con un manual de inserción, ni descripciones por cargo en donde se detalle la función que cumple cada trabajador con las tareas y objetivos que deben cumplir. Además, enfrentan la problemática de que cuando se desvincula un colaborador, no existe una gestión de conocimiento, por lo que cuando hay rotación de personal, este se va con todo su capital intelectual.

Por otro lado, dada la carga laboral que enfrentan en la temporada alta del turismo, algunos trabajadores presentan licencias médicas, llevando a un colapso en los equipos de trabajo, dada la sobrecarga que implica para aquellos colaboradores que deben cumplir sus obligaciones y las de aquel trabajador que se encuentra de baja.

Como se mencionó anteriormente, la gran mayoría de los trabajadores en la empresa pertenecen al sexo femenino, siendo muchas de ellas madres, por lo que, existen ocasiones

en las que se ausentan inesperadamente debido a complicaciones con sus hijos, teniendo repercusiones en la carga laboral de sus compañeros.

El sentido de justicia organizacional impacta en el desempeño de los trabajadores de la empresa, es por este motivo que, al contar con un desorden en la gestión de los recursos humanos, se ve perjudicado el compromiso laboral de los colaboradores de la empresa.

La empresa está al tanto de las complicaciones que trae no contar con un departamento de recursos humanos, pero no cuentan con los recursos monetarios para contratar personal destinado a esta labor, es por este motivo, que buscan crear un manual de descripciones por cargo y evaluar el nivel de compromiso laboral para ver cómo impacta en el ausentismo laboral y capacitar mediante cursos y talleres a los trabajadores de la empresa en base a las competencias que presenta cada colaborador.

3.4 Gestión por competencias dentro de las organizaciones

Comprender la motivación humana a partir de la gestión por competencias lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos (Alles, 2005)

Según David McClellan existen tres sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano, la motivación por el logro, en donde las personas prefieren hacer las cosas “mejor”, esto quiere decir, obtener el mismo output, con menos trabajo, las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. El poder como motivación, está asociado con actividades competitivas y asertivas con un interés

en obtener y preservar prestigio y reputación, finalmente la pertenencia como motivación, que está relacionada con la necesidad de estar con otros.

Dentro de las organizaciones se deben comprender las motivaciones personales de cada actor, potenciando sus competencias con el objetivo de logar equipos de trabajo compatibles y eficientes.

Spencer definió competencia como una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño en un trabajo o situación. Existen cinco tipos principales de competencias:

1. Motivación: Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones.
2. Características: Son rasgos intrínsecos que determinan cómo se comportan las personas a lo largo del tiempo en sus puestos de trabajo sin supervisión cercana.
3. Concepto propio o concepto de uno mismo: Hace referencia a las actitudes, valores e imagen propia de una persona.
4. Conocimiento: Esta competencia se enfoca en la información que una persona posee sobre algún área en específico. El conocimiento es un área compleja, puesto que a partir de éste no se puede predecir el desempeño laboral, dado que el conocimiento y las habilidades no se pueden medir de la misma forma.
5. Habilidad: Capacidad de desempeñar cierta tarea mental o física.

Existen competencias individuales y competencias de la empresa, en donde las competencias individuales permiten saber lo que cada individuo aporta en la misión de la

organización, en cuanto al análisis de las competencias de la empresa, permiten definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva en el largo y corto plazo.

Para implementar un sistema de gestión por competencias en una organización es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Definir visión y misión de la empresa, es decir, hacia a dónde va la organización.
2. Definir las competencias para la máxima dirección de la compañía.
3. Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos en la organización.
4. Validación de las competencias.
5. Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Para definir los criterios efectivos de competencias se deben seguir los siguientes pasos:

1. Definir criterios de desempeño.
2. Identificar una muestra.
3. Recopilar información.
4. Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas, esto implica la definición final de las competencias y su correspondiente asignación según el grado.
5. Validar el modelo de competencias.
6. Aplicar el modelo a los subsistemas de RR. HH: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

Para poder aplicar el modelo de gestión por competencias en la empresa A & K el paso inicial será evaluar las competencias que deben tener los trabajadores, asignando niveles

según el cargo que tiene cada colaborador. Posteriormente se debe levantar información respecto a las competencias con las que cuenta el personal, identificando sus habilidades, motivaciones, conocimientos, características y concepto propio.

En cuanto a planes de contingencia ligados al ausentismo laboral, no se cuenta con un modelo aplicable para todas las empresas, puesto que la gestión de sus recursos humanos varía según la organización y se adapta según los equipos de trabajos con los que cuente la compañía, por lo que para elaborar un plan de contingencia será necesario adentrarse en la cultura organizacional de Abercrombie & Kent. El primer paso será elaborar la descripción por cargos en donde se detalle el rol de cada trabajador, analizando el grado de carga laboral que presentan seguido del proceso de medición de satisfacción y compromiso laboral de manera de obtener la relación que existe entre estos indicadores y el nivel de ausentismo laboral. Estos factores pretenden levantar información relevante de la empresa y de los trabajadores, en donde se podrá introducir el concepto y la percepción de los colaboradores de la empresa en cuanto a la justicia o equidad organizacional.

3.5 Justicia organizacional y su impacto en las organizaciones

La justicia organizacional se define como aquellas percepciones que tienen los empleados sobre lo que es justo en el entorno organizacional (Greenberg, 1987). Es importante que exista una percepción de justicia y equidad en las organizaciones por parte de los trabajadores ya que esto impacta en la rotación del personal, ausentismo laboral, compromiso con la empresa, desempeño y eficiencia laboral.

Según Adams, existe la teoría de la equidad, que plantea que las personas establecen una ecuación entre los resultados percibidos de su trabajo (salarios, beneficios, sueldos

emocionales) y la percepción que tienen de sus aportes a este trabajo. El resultado de esta ecuación es comparado con las ecuaciones de los demás, y de ahí emerge el sentimiento de equidad o en su defecto inequidad.

Mladinic e Isla proponen que existen tres tipos básicos de justicia, y estas impactan de forma diferente en los procesos organizacionales:

1. Justicia distributiva: "Esta propone que los individuos evaluaran los resultados en relación a cierta regla de distribución" (Isla y Mladinic, 2002). Una de estas reglas es la igualdad, en donde se propone que todos los individuos deben tener igual oportunidades de obtener alguna recompensa dada. Otra regla es la de la necesidad, la cual postula que las recompensas deben ser distribuidas según las necesidades personales. Una de las reglas más utilizadas es la de la equidad, en donde se hace una relación entre lo que uno aporta y lo que obtiene para posteriormente compararlo con otros individuos.

   Las distribuciones no equitativas pueden conducir a conductas negativas en las personas, por lo que contar con personal que percibe injusticia dentro de la organización lleva a resultados no deseados.
2. Justicia del procedimiento: Hace referencia a la imparcialidad en las políticas y procedimientos empleados en el proceso de toma de decisiones. Este tipo de justicia hace alusión a que los individuos tenga voz e influencia en los procedimientos que impactan en ellos.

   La justicia del procedimiento está directamente relacionada con el compromiso con la organización y la satisfacción laboral, por tanto, tiene incidencias en los resultados de la corporación y el desempeño de sus trabajadores.

3. Justicia interaccional: existen dos tipos de justicia interaccional, la primera denominada justicia interpersonal, que tiene relación con el grado en que las personas sienten que son tratados con respeto, dignidad y amabilidad por parte de sus superiores. La segunda es denominada justicia informacional, en donde se explica el porqué de la implementación y distribución de los procedimientos. La justicia interaccional impacta en la calidad del trato interpersonal cuando se implementa un procedimiento en las distintas organizaciones.

Contar con una definición clara de cada tipo de justicia permite traducirlas en su impacto en las organizaciones, por lo que se puede apreciar que la justicia distributiva está estrechamente ligada a la percepción de facetas específicas del trabajo, como la apreciación del sueldo respecto al trabajo entregado por parte del individuo. En cuanto a la justicia de los procedimientos, predice conductas y actitudes de los participantes de la organización, teniendo directa relación con el compromiso y satisfacción laboral. La justicia interpersonal impacta en la satisfacción laboral y finalmente la justicia informacional impacta en el nivel de autoestima de los equipos de trabajo.

Elaborar un orden en la gestión de recursos humanos impacta en la justicia percibida por parte de los trabajadores de una organización. El hecho de que una empresa cuente con un compilado de descripción por cargo permite a los agentes tener un entendimiento sobre su rol y el de sus compañeros dentro de la organización, pudiendo hacer el balance entre lo que ellos entregan a la empresa y lo que reciben por parte de ésta.

4. CAPITULO 1: ELABORACIÓN DE DESCRIPCIONES POR CARGO PARA A & K

Dentro de las organizaciones se debe manejar la información de las funciones y tareas que cumple cada trabajador, con el objetivo general de gestionar el conocimiento del capital humano.

La empresa Abercrombie & Kent Chile opera desde el año 2001, por lo que desde ese año hasta la fecha se han incorporado nuevos trabajadores y algunos han rotado de sus puestos iniciales.

Objetivos del compilado de descripciones por cargo:

1. Contar con un orden general de los recursos de la empresa
2. Plasmar las funciones y tareas que cumple cada persona dentro de la organización
3. Delimitar las responsabilidades que le competen al cargo
4. Comprender la sinergia que existe entre los actores de los distintos departamentos

Como primer paso se debe identificar los puestos en donde se debe realizar análisis y recopilación de información, para esto, se utiliza el organigrama actualizado de A & K.

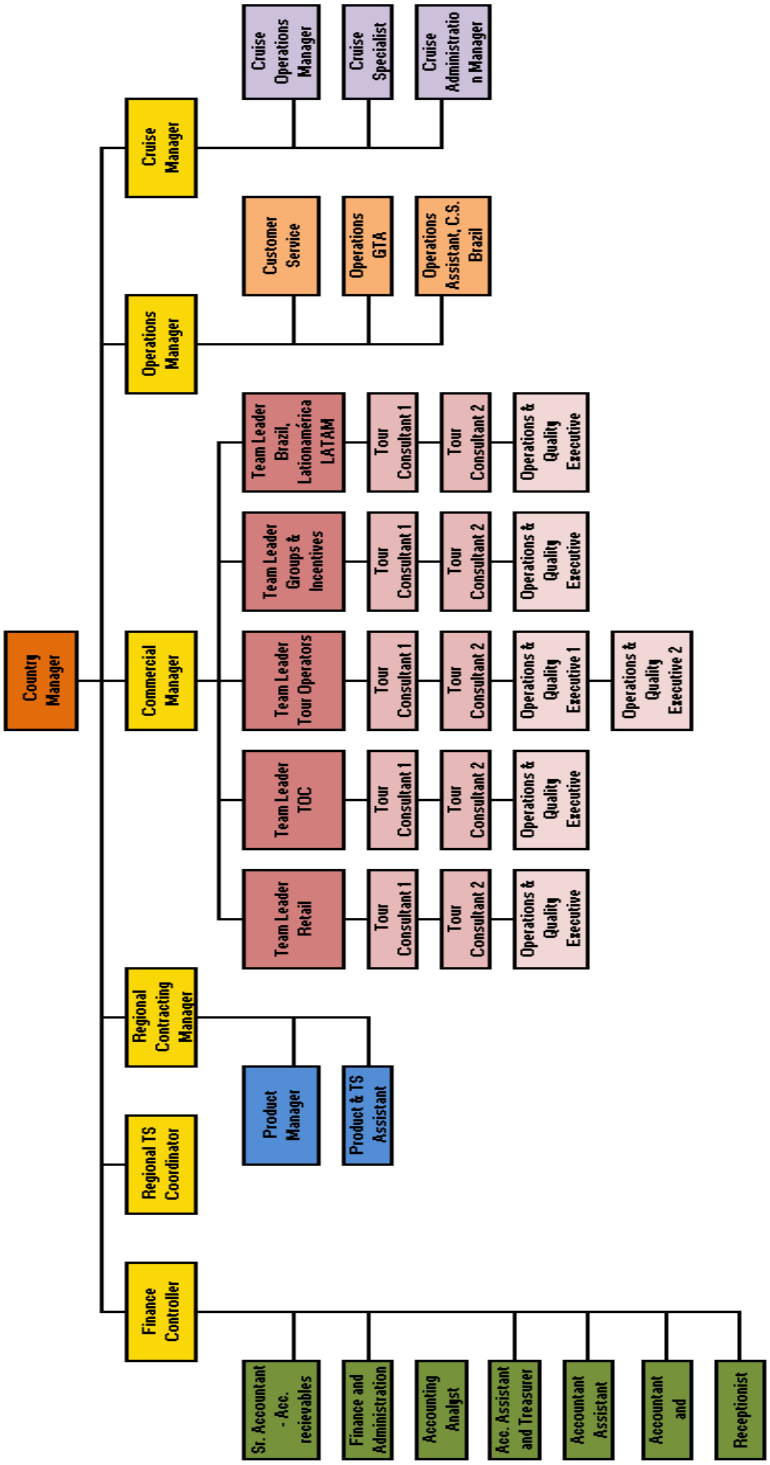

Figura 1: Organigrama Abercrombie & Kent Chile

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de los componentes de las descripciones por cargo se encuentran las tareas o funciones, que hace referencia al conjunto de actividades dirigidas en pos de conseguir el objetivo general del puesto. Los cargos tienen relación con el nombre que asigna la empresa para las tareas que son desempeñadas por un actor en específico. Es importante ubicar el cargo dentro de la jerarquía organizacional, para contar con una posición clara de en dónde se están desempeñando los trabajadores, por lo que se incluye el departamento, la dependencia y dependientes directos de la persona que realiza el respectivo cargo. En cuanto a la relación de interacción con otros departamentos se encuentran los componentes nombre del departamento, nombre del contacto con el que se realiza la interacción y los asuntos de comunicación.

Si bien la empresa realizó una planilla de descripción por cargo en el año 2012, a la fecha han existido modificaciones en las funciones que cumple cada trabajador y se han añadido nuevos puestos de trabajo, por lo que contar con este compilado actualizado aporta significativamente a la empresa, ya que se puede contar con información clara de las funciones que cumple cada empleado, la sinergia que existe entre los actores de los departamentos existentes en la organización, el objetivo del puesto del trabajo y la dependencia y dependientes directos, para saber a quién dirigirse en las operaciones del día a día. Con la información de los compilados se puede definir un lineamiento del perfil requerido para el cargo.

Para elaborar las descripciones de puestos de trabajo en A & K, se utiliza la metodología de entrevistas estructuradas al titular del puesto para recopilar la información de descripción

de puestos de trabajo, esto dado que se obtiene una mayor riqueza informativa al ser cada entrevista personalizada, además de que la interacción directa permite reducir posibles reticencias. Se obtuvo información primaria de los ocupantes de los cargos y después se valida dicha información con el jefe directo, posteriormente, esta información debía ser rectificada por la persona con el cargo de Finance and Administration, es aquí en donde se realiza la corrección del complicado de información, además de analizar la consistencia de la información obtenida.

Al tener las descripciones de cargo de los 43 partícipes de la empresa, se procede a analizar cuáles son aquellos puestos de trabajo que cumplen funciones similares y que cumplan el requisito de entendimiento del mercado con el que se trabaja para establecer relaciones de apoyo en caso de ausentismo laboral. Cabe destacar que existen funciones que no pueden ser suplidas por otros trabajadores de A & K Chile, generalmente en el caso de puestos de trabajo ligados a gerencias, pero las funciones primordiales pueden ser cubiertas mediante el plan de apoyo propuesto.

4.1 Departamento de Contabilidad

En este departamento se lleva a cabo la elaboración, control y supervisión de la ejecución presupuestaria fijada por la Casa Matriz y la distribución de recursos. Es aquí donde se realizan los reportes de gestión, flujos de caja, estado de resultados, balance general y liquidez de la empresa, además de contabilizar todas las operaciones relacionadas a la compañía. Dado que la empresa no cuenta con departamento de recursos humanos, es aquí donde se realiza el pago a los trabajadores, y labores relacionadas con la gestión del capital humano (contratación, inserción, elaboración de equipos de trabajo).

Es importante plasmar las relaciones de comunicación entre el Departamento Contable y el resto de las áreas de la organización. A continuación se adjunta el diagrama

Asuntos de comunicación Departamento de Contabilidad

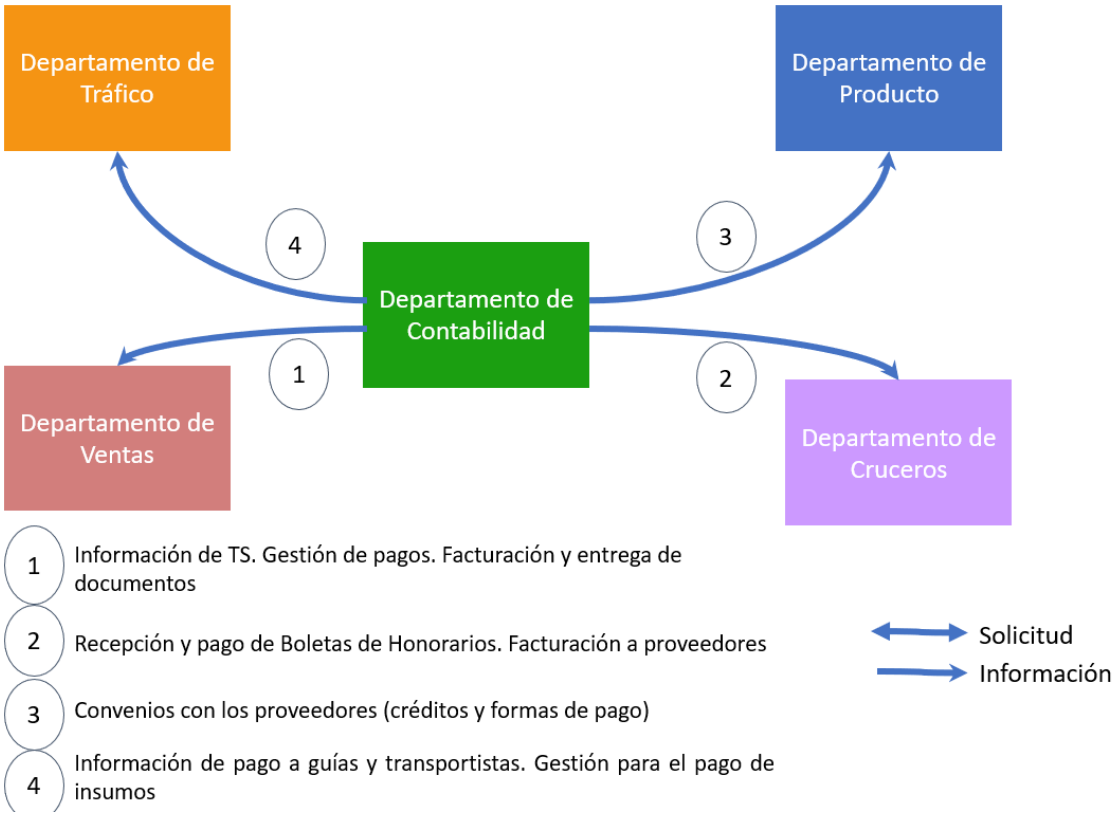

Figura 2: Diagrama de comunicación departamento de Contabilidad

Fuente: Elaboración Propia

Contando con un entendimiento general de las labores que se realizan en éste departamento y la relación con el resto de los departamentos, se procede a describir el objetivo general de cargo e incluir una tabla con las funciones del puesto y el cargo del respectivo apoyo en las tareas.

- Finance Controller

Objetivo general del cargo: Velar por el correcto cumplimiento en las políticas financieras y contables que fija la Casa Matriz.

Funciones del Cargo	Apoyo del Cargo
Supervisar al departamento contable y recursos humanos.	Finance and Administration
Elaboración de presupuestos anuales.	
Supervisar el proceso de impuestos mensuales y anuales.	Senior Accountant - Accounting recievables; Finance and Administration
Corroborar la ejecución de los presupuestado.	
Elaborar mensualmente EE. RR, flujo de caja, Balance General, CAPX y rentabilidades por línea de negocios.	
Verificar que se realice el 100% de las facturaciones y cobranzas.	Senior Accountant - Accounting recievables

Tabla 1: Funciones y apoyo del cargo Finance Controller

Fuente: Elaboración Propia

- Senior Accountant - Accounting recievables

Objetivo general del cargo: Mantener relaciones directas y constantes con clientes en temas relacionados a facturación de servicios y cobranza de los mismos.

Funciones del Cargo	Apoyo del Cargo
Ingresar al sistema T.S. los depósitos y pagos con tarjeta de crédito de los clientes. Gestionar devoluciones con tarjeta de crédito.	Accounting and Administration Assistant
Coordinar y traspasar valores de negocios combinados entre países (vía Intercompañía o con A & K Argentina).	Accounting and Administration Assistant
Facturación y cierre de negocios A & K Chile.	Accounting and Administration Assistant
Conciliación de cuentas entre compañías A & K.	Accounting and Administration Assistant
Firma de cheques y autorización de transferencias bancarias.	Finance Controller

Realizar informe de saldos de deudores. Ingresar a TS el tipo de cambio.	Accounting and Administration Assistant Regional TS Coordinator
Emitir facturas de exportación.	Accounting and Administration Assistant
Realizar cruce contable, preparar IVA DF.	Accounting Analyst
Analizar cuentas.	Accounting and Administration Assistant
Responder y atender consultas de auditores.	Finance Controller
Responder dudas de negocios de personal de A&K Chile, Argentina, Perú, Brasil y Ecuador.	Accounting and Administration Assistant

Tabla 2: Funciones y apoyo del cargo Senior Accountant - Accounting recievables

Fuente: Elaboración Propia

- Finance and Administration

Objetivo general del cargo: Colaborar con el área de finanzas, como también velar por las actividades propias de remuneraciones, administración y mantenimiento óptimo de la oficina.

Funciones del Cargo	Apoyo del Cargo
Realizar conciliaciones bancarias diarias.	Accounting Assistant and Treasurer
Realizar pago de comisiones a clientes con transferencias bancarias y tarjetas de crédito.	Senior Accountant - Accounting recievables
Relaciones con los bancos.	Finance Controller
Elaborar y pagar formulario 50 de impuestos.	Finance Controller
Análisis de cuentas.	Accounting Assistant and Treasurer
Preparación de liquidaciones de sueldo mensuales.	Finance Controller
Pago y control de anticipos de sueldos.	Finance Controller
Pago, control y análisis de préstamos a personal.	Finance Controller
Realizar pedidos de cheques de restaurant.	Finance Controller
Control de vacaciones del personal y emisión de dichos comprobantes.	Finance Controller
Confección de contratos y anexos de trabajo.	Finance Controller
Cálculo y declaración de leyes sociales.	Finance Controller
Contabilizar remuneraciones y pago de leyes sociales.	Finance Controller
Tramitar licencias médicas y accidentes de trabajo.	Finance Controller

Encargado ante ACHS.	Finance Controller
Tramitar cursos de capacitación ante SENCE.	Finance Controller
Análisis de cuentas de remuneraciones.	Finance Controller
Realizar declaración jurada de sueldos.	Finance Controller
Atender necesidades del personal (apoyo en resolución de problemas)	Finance Controller

Tabla 3: Funciones y apoyo del cargo Finance and Administration

Fuente: Elaboración Propia

- Accounting Analyst

Objetivo general del cargo: Controlar los saldos de las cuentas contables, asegurándose que estén fidedignamente imputados.

Funciones del Cargo	Apoyo del Cargo
Capturar y registrar en TS de facturas y boletas de proveedores	Accounting Assistant
Asegurar que cada documento recibido haga mención a un negocio o file.	Accounting Assistant
Ingresar a Excel los pagos de facturas y boletas de honorarios.	Accounting Assistant
Proporcionar al departamento de cruceros documentos para registro y pago	Accounting Assistant
Contabilizar Activo Fijo, registrar y calcular depreciaciones mensuales.	Finance Controller
Contabilizar inversiones en el EE.RR.	Finance Controller
Analizar cuentas de anticipo a proveedores.	Accounting Assistant
Analizar cuentas de Pasivo (por pagar proveedores y honorarios)	Accounting Assistant
Analizar provisiones de costos.	Accounting Assistant
Hacer declaración jurada de retención de honorarios.	Finance and Administration
Imprimir libros timbrados.	Finance Controller

Tabla 4: Funciones y apoyo del cargo Accounting Analyst

Fuente: Elaboración Propia

- Accountant Assistant and Treasurer

Objetivo general del cargo: Cumplir en los plazos estipulados con los pagos y anticipos de proveedores de la compañía, trabajando de manera eficiente y oportuna.

Funciones del Cargo	Apoyo del Cargo
Gestionar pago de anticipos por servicios contratados	Finance and Administration
Ingresar prepagos en sistema TS y SUN	Finance and Administration
Gestionar firmas de cheques	Finance and Administration
Envío de comprobantes de pago en dólares a recepcionista, para control y notificación a proveedores	Finance and Administration
Pagar de gastos de administración	Accounting Assistant
Recepción, revisión y contabilización de fondos por rendir y rendiciones	Accounting Assistant
Pago de facturas en dólares. (pago por sistema contable y generar cheque)	Accounting Assistant
Pago de liquidaciones de transportistas	Accounting Assistant
Pago de propinas (hoteles, restaurant, aeropuerto)	Senior Accountant - Accounting recievables
Creación o modificación de cuentas corrientes en sistemas contables	Finance and Administration

Tabla 5: Funciones y apoyo del cargo Accountant Assistant and Treasurer

Fuente: Elaboración Propia

- Accountant Assistant

Objetivo general del cargo: Realizar oportunamente el pago a los distintos proveedores de servicios y productos, además de realizar la contabilización y análisis del libro de honorarios y compras.

Funciones del Cargo	Apoyo del Cargo
Revisar e ingresar los documentos (facturas de compras de los negocios) al sistema SUN	Accounting Analyst
Generar nóminas para el pago de guías y transportistas. Contabilización de la nómina	Finance and Administration
Entregar las facturas en dólares (Accountant Assistant and Treasurer)	Accounting Analyst
Realizar el pago de facturas en pesos, a través de nóminas bancarias	Accounting Analyst
Subir nóminas de proveedores al sistema del Banco de Chile	Finance and Administration
Alocar (pagar) facturas en sistema SUN	Accounting Analyst
Realizar conciliación de estados de cuentas mensuales con proveedores	Accounting Analyst
Archivar cronológicamente las nóminas	
Atender requerimientos de proveedores	Accounting Analyst
Revisión y corrección de los libros de compra en el SII	Accounting Analyst
Contabilizar las facturas de gastos de administración de la empresa	Accounting Analyst

Tabla 6: Funciones y apoyo del cargo Accountant Assistant

Fuente: Elaboración Propia

- Accountant and Administrative Assistant

Objetivo general del cargo: Apoyar constantemente actividades propias del departamento de contabilidad.

Funciones del Cargo	Apoyo del Cargo
Digitar ingresos en SUN	Senior Accountant - Accounting recievables
Contabilizar las facturas de A&K Chile	Senior Accountant - Accounting recievables
Emitir facturas a clientes	Senior Accountant - Accounting recievables
Endosar y depositar cheques	Accounting Assistant and Treasurer
Facturar la cuenta Explora (comisiones)	Accounting Assistant and Treasurer
Cubrir recepción entre las 14:00 y 15:00 horas	Receptionist
Llevar encomiendas a hoteles, restaurantes durante la temporada baja	Contratación externa
Realizar encomiendas internas	

Tabla 7: Funciones y apoyo del cargo Accountant and Administrative Assistant

Fuente: Elaboración Propia

- Receptionist

Objetivo general del cargo: Atener de la mejor forma al público y asistir a las personas de la organización. Encargada de generar los envíos de información desde y hacia la oficina oportunamente.

Funciones del Cargo	Apoyo del Cargo
Atender a los proveedores y clientes. (vía presencial o telefónica)	Contratación externa
Asistir al personal de la empresa con sus solicitudes (llamadas telefónicas internacionales, encargos para documentero, insumos varios)	Contratación externa
Recepción de comprobantes para posterior envío a proveedores	Contratación externa
Solicitud, recepción, chequeo y entrega de insumos de librería, impresoras, cocina y botiquín	Contratación externa
Atender central telefónica y pasar llamadas a ejecutivos	Contratación externa
Mantener actualizada la información relacionada a la telefonía del personal	Contratación externa
Recordar a los trabajadores la firma en el libro de asistencia	Contratación externa
Enviar correspondencia a través de Chile Express u otros	Contratación externa
Hacer entrega de cheques a proveedores	Contratación externa
Recepción de cartas y facturas	Contratación externa

Tabla 8: Funciones y apoyo del cargo Receptionist

Fuente: Elaboración Propia

Cabe destacar que si la persona ocupante del puesto de Receptionist, estará ausente por un periodo inferior o igual a tres días, el cargo que suplirá sus funciones será el de Accountant and Administration Assistant, en caso contrario se hará una contratación externa.

.

4.2 Departamento de Tráfico

Es aquí donde se realizan las asignaciones de guías y conductores. Cuando ocurre alguna contingencia con algún pasajero, la persona encarga de Customer Service, soluciona la problemática. Este departamento interactúa mucho con el de ventas, ya que existe un intercambio de información acerca de los requerimientos del pasajero desde el departamento de ventas y en el departamento de tráfico entrega la información sobre horarios de recogida, información de guías y conductores, y la resolución de problemáticas.

De manera gráfica se explican las relaciones de comunicación del departamento de Tráfico con las áreas de la empresa.

Asuntos de comunicación Departamento de Tráfico

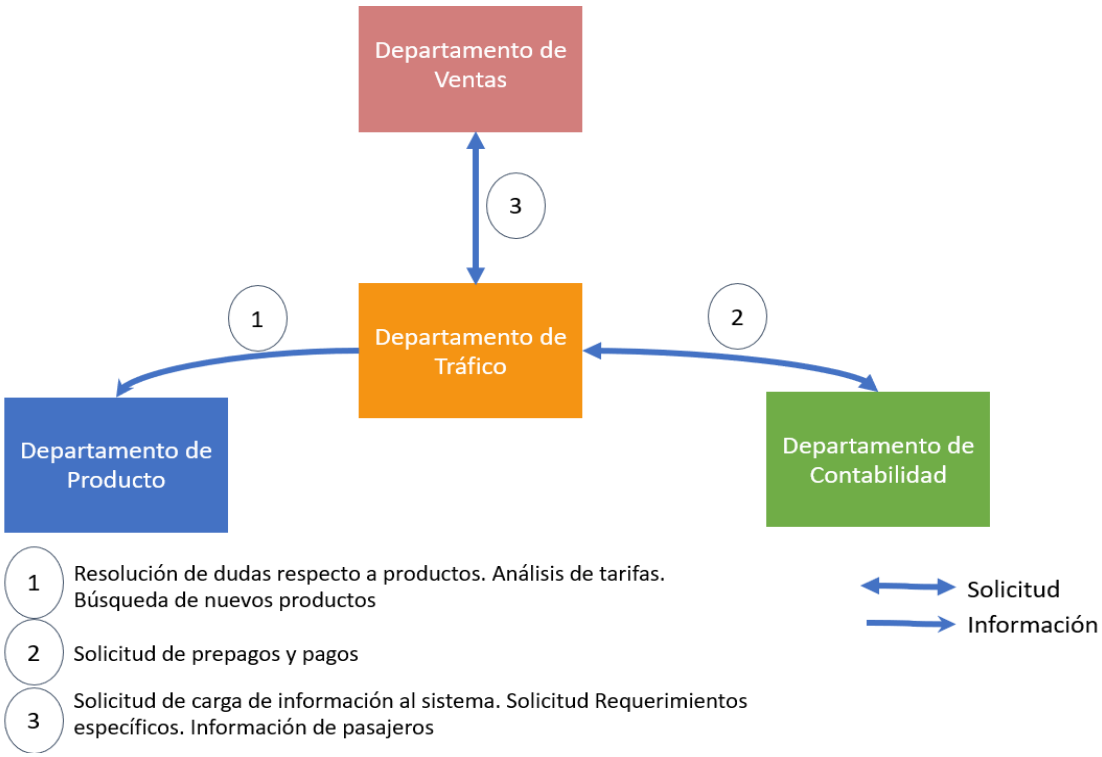

Figura 3: Diagrama de comunicación departamento de Tráfico

Fuente: Elaboración Propia

Una vez entendida la función que cumple el departamento de Tráfico dentro de la organización, y las relaciones de comunicación con otros departamentos, se procede a describir el objetivo general de cargo e incluir una tabla con las funciones del puesto y el cargo del respectivo apoyo en las tareas.

- Operations Manager

Objetivo general del cargo: Negociar y obtener tarifas beneficiosas con los prestadores de servicios en Santiago y operadores locales en regiones. Planificar y ejecutar las tareas del departamento de tráfico.

Funciones del Cargo	Apoyo del Cargo
Supervisión del equipo de tráfico	Operations Assistant, Customer Service Brazil LATAM; Customer Service
Atención a contingencias 24/7	Customer Service
Realizar planillas de pagos a prestadores de servicios (en T.S. y Excel)	
Cuadrar las diferencias de dineros y asignaciones en T.S. para posterior pago a prestadores de servicios	
Apoyo en elaboración de productos (pick nicks)	Operations Assistant, Customer Service Brazil LATAM
Fiscalización de transportistas y guías en terreno	Operations Assistant, Customer Service Brazil LATAM; Customer Service
Reuniones con gerencia en cuanto al desarrollo del departamento	
Compra de tickets de teleférico	Operations Assistant, Customer Service Brazil LATAM
Gestión de vacaciones y días libre para el equipo	
Recepción de insumos para la operación	Departamento de Contabilidad
Pago de viáticos a guías y conductores con la caja chica	
Cuadrar la caja chica	
Recopilación de cuestionarios	Operations Assistant, Customer Service Brazil LATAM; Customer Service

Tabla 9: Funciones y apoyo del cargo Operations Manager

Fuente: Elaboración Propia

- Operations GTA

Objetivo general del cargo: Coordinar y confirmar servicios de transportes guías en forma oportuna, logrando eficiencia en el proceso operacional.

Funciones del Cargo	Apoyo del Cargo
Confirmar servicios de la cuenta GTA, por medio de la página WEB	Operations Manager
Asignar los servicios a transportistas y guías	Operations Manager
Obtener los valores de venta y costos cuadrados en el sistema para sus respectivos pagos	Operations Manager

Tabla 10: Funciones y apoyo del cargo Operations GTA

Fuente: Elaboración Propia

- Customer Service

Objetivo general del cargo: Mantener y asegurar el bienestar de los pasajeros durante su estadía en Chile.

Funciones del Cargo	Apoyo del Cargo
Realizar llamadas de bienvenida a todos los pasajeros que no pertenezcan al mercado brasilero o latinoamericano	Tour Consultant Retail / Tour Operators
Atención a los clientes 24/7	Tour Consultant Retail / Tour Operators
Registrar incidentes en TS	Tour Consultant Retail / Tour Operators
Mantener correspondencias relacionadas a reclamos y eventos	Tour Consultant Retail / Tour Operators
Realizar seguimiento y confirmación de servicios en regiones	Tour Consultant Retail / Tour Operators
Realizar envío de cuestionarios a quien corresponda (oficina en Londres, clientes)	Tour Consultant Retail / Tour Operators
Venta de tours opcionales	Tour Consultant Retail / Tour Operators

Tabla 11: Funciones y apoyo del cargo Customer Service

Fuente: Elaboración Propia

- Operations Assistant, Customer Service Brazil LATAM

Objetivo general del cargo: Asignar servicios de la manera más eficiente, adecuada y equitativa. Mantener y asegurar el bienestar de los pasajeros durante su estadía en Chile.

Funciones del Cargo	Apoyo del Cargo
Realizar la planilla de asignaciones de conductores y guías quincenalmente	Operations Manager
Ingresar, modificar y cambiar información de opcionales y servicios en ejecución	Operations Manager
Lidiar a diario con los conductores y guías en cuanto a contingencias y cambios	Operations Manager
Recordar a los conductores y guías la entrega de reportes y sus funciones	Operations Manager
Reconfirmar servicios con los guías y conductores	Operations Manager
Resolución de problemas con pasajeros del mercado Brasil y Latinoamérica	Customer Service
Elaboración de pick nicks	Operations Manager

Tabla 12: Funciones y apoyo del cargo Operations Assistant, Customer Service Brazil LATAM

Fuente: Elaboración Propia

4.3 Departamento de Ventas

Es en este departamento en donde se ocupan de la atención y mantención de las cuentas de los clientes con los que cuentan, además de la captación de potenciales clientes. Es aquí en donde se responde a las necesidades de los clientes, en donde se entregan ofertas tentativas de servicios. El área se encarga de concretar las ventas, por lo que cumple una función primordial dentro de la empresa. A su vez éste departamento se subdivide en cinco equipos de trabajo, en donde cada equipo se encarga de un mercado especifico siendo estos Retail, TOC, Tour Operators, Groups & Incentives y Brasil-Latinoamérica LATAM, a continuación se describe brevemente cada uno de los mercados.

Retail: Son agencias de viajes del extranjero entre ellos pueden haber agencias que son parte de un consocio como por ejemplo Virtuoso, Signature y Ensable. Estas agencias pueden estar en cualquier parte del mundo menos en países hispano hablantes. Las reservas que se hacen en este mercado son sólo individuales.

TOC (Tour Operations Company): Atienden a las oficinas de A & K ubicadas en el resto del mundo, siendo estas principalmente las oficinas de Estados Unidos, Inglaterra, Australia y en menor importancia y volumen China.

Tour Operators: Son todas las empresas que atienden agencias de turismo, es decir, son tour operadores del extranjero a excepción de países hispano hablantes, que en su mayoría quieren trabajar bajo su marca, por lo que se venden los servicios bajo la marca de Akorn. Las reservas son del tipo individuales.

Groups & Incentives: Realiza las reservas grupales de clientes de Retail como de Tour Operadores.

Brazil, Latinoamérica LATAM: Son reservas individuales o grupales para clientes de países hispano hablantes o de habla portuguesa.

Los asuntos de comunicación entre el departamento de Ventas y las distintas áreas de la organización se plasman a continuación:

Asuntos de comunicación Departamento de Ventas

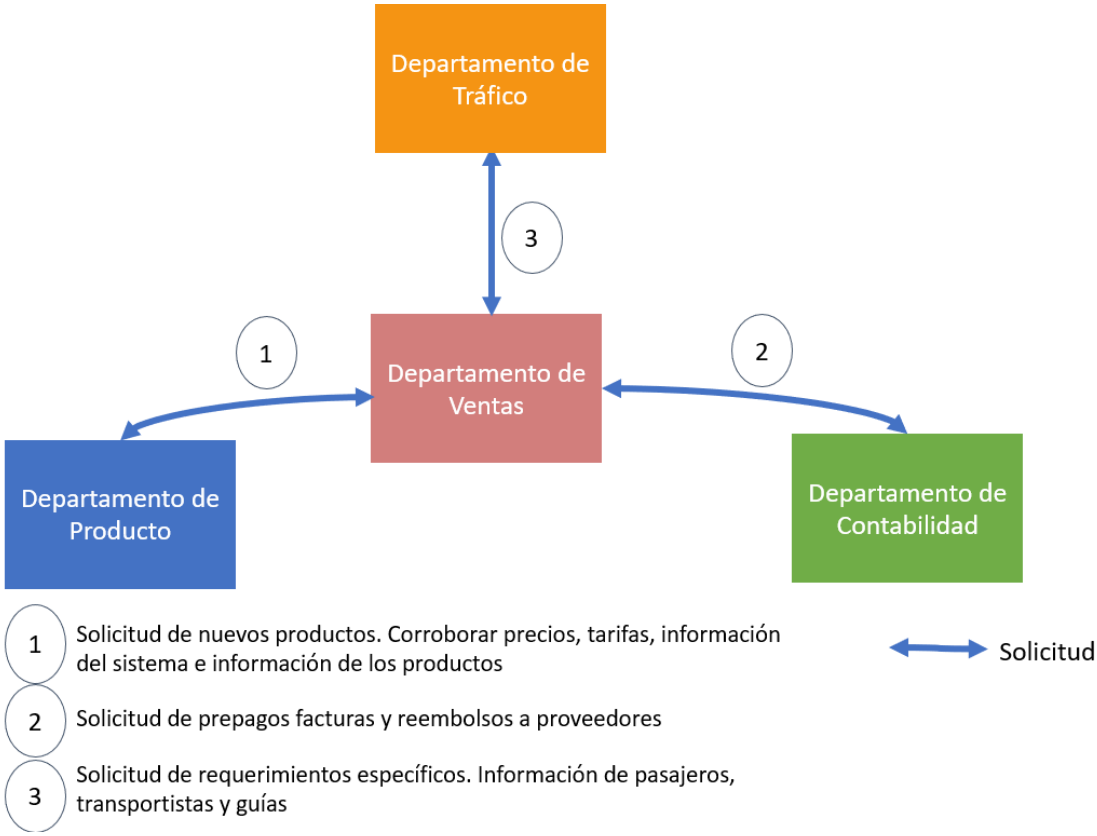

Figura 4: Diagrama de comunicación departamento de Ventas

Fuente: Elaboración Propia

Al contar con el panorama general del rol que cumple el departamento de Ventas dentro de la empresa, y los asuntos de comunicación entre los departamentos, se procede a describir el objetivo general de cargo e incluir una tabla con las funciones del puesto y el cargo del respectivo apoyo en las tareas.

- Commercial Manager

Objetivo general del cargo: Planificar y formular estrategias de ventas que lleven al cumplimiento de las metas fijadas por la compañía. Supervisar el cumplimiento de metas según tipo de cuenta. Mantener relaciones comerciales fluidas.

Funciones del Cargo	Apoyo del Cargo
Realizar programas para Tour Series y FIT	Country Manager
Desarrollar programas para las distintas cuentas	Country Manager
Negociar tarifas y bloquear reservas para Tour Series	Regional Contracting Manager
Supervisar el cumplimiento del presupuesto y metas de ventas de la oficina	Country Manager; Finance Controller
Manejar los gastos generales de la oficina, sujeto a los máximos establecidos	Finance Controller
Cumplimiento del margen de contribución de la oficina	Country Manager; Regional Contracting Manager
Supervisar en temas operativos la calidad del producto entregado según lo ofrecido al cliente	Operations Manager; Regional Contracting Manager; Country Manager
Enviar informes de resultados trimestrales a los equipos de ventas	Country Manager

Tabla 13: Funciones y apoyo del cargo Commercial Manager

Fuente: Elaboración Propia

- Team Leaders

Existen cinco personas que desempeñan este cargo dentro de la empresa, cada una atiende a un mercado distinto.

Objetivo general del cargo: Organizar y orientar al equipo de trabajo, gestionando una comunicación fluida entre la gerencia y el equipo. Atender y mantener a los clientes correspondientes, entregando los servicios contratados bajo los estándares de la compañía. Resolver situaciones de conflicto que se presentan con los agentes.

Funciones del Cargo	Apoyo del Cargo
Apoyar y supervisar el trabajo del equipo día a día	County Manager; Comercial Manager
Distribuir los pedidos (solicitud de servicios)	Tour Consultant; Commercial Manager; Country Manager
Gestión de reclamos	Tour Consultant
Elaborar itinerarios	Tour Consultant
Cotizar servicios	Tour Consultant
Mantener relaciones cercanas con los clientes	Tour Consultant; Commercial Manager; Country Manager
Gestionar periodos de vacaciones y permisos	Country Manager
Realizar reportes y reuniones con gerencia	Commercial Manager

Tabla 14: Funciones y apoyo del cargo Team Leader

Fuente: Elaboración Propia

- Tour Consultant

Existen dos personas que cumplen con este puesto de trabajo por cada mercado.

Objetivo general del cargo: Realizar cotizaciones y concretar ventas. Mantener el contacto directo con los clientes para responder a las solicitudes de los pasajeros. Canalizar las ideas de los clientes en un servicio adecuado para ellos.

Funciones del Cargo	Apoyo del Cargo
Cotizar programas	Tour Consultant; Team Leader
Recibir solicitudes	Tour Consultant; Team Leader
Negociar con proveedores	Tour Consultant; Team Leader
Elaborar itinerarios	Tour Consultant; Team Leader
Reconfirmar servicios	Operations and Quality Executive
Realizar documentación final, para posterior envío a los clientes	Tour Consultant; Team Leader

Tabla 15: Funciones y apoyo del cargo Tour Consultant

Fuente: Elaboración Propia

- Operations and Quality Executive

En cada equipo de trabajo que atiende a un mercado existe una persona que cumple con este rol, a excepción del mercado que atiende a Tour Operators, en donde dos personas desempeñan esta labor. Anteriormente las personas que realizan este cargo trabajaban en un mismo departamento, por lo que independiente que trabajen en distintos mercados, cumplen las mismas funciones, lo que permite que en este cargo se puedan suplir las funciones de un colaborador con este puesto en distintos mercados.

Objetivo general del cargo: Velar por la calidad de servicios, que éstos sean entregados en forma correcta y tal cual hayan sido solicitados.

Funciones del Cargo	Apoyo del Cargo
Verificar el itinerario y compararlo con lo que está cargado en el sistema	Tour Consultant; Team Leader
Confirmar reservas con hoteles	Tour Consultant; Team Leader
Reconfirmar los servicios con todos los proveedores	Operations and Quality Executive de otros equipos
Realizar reservas en viñedos y restaurantes	Operations and Quality Executive de otros equipos
Elaborar welcome kit	Operations and Quality Executive de otros equipos
Confirmar servicios con departamento de tráfico	Operations and Quality Executive de otros equipos

Tabla 16: Funciones y apoyo del cargo Operations and Quality Executive

Fuente: Elaboración Propia

4.4 Departamento de Producto

Cumple la función de mantener cargado y actualizado el sistema Travel Studio para proveer de información completa respecto a los servicios, productos y proveedores a los departamentos que la requieran. Además, es en este departamento en donde se toma la

decisión de ingresar a nuevos proveedores de servicios, ya sean restaurantes, hoteles o viñedos, en donde la función principal que cumple dicha área es negociar las condiciones bajo las que se trabajará.

Los asuntos de comunicación entre el departamento de Producto con las distintas áreas de la organización se plasman a continuación:

Asuntos de comunicación Departamento de Producto

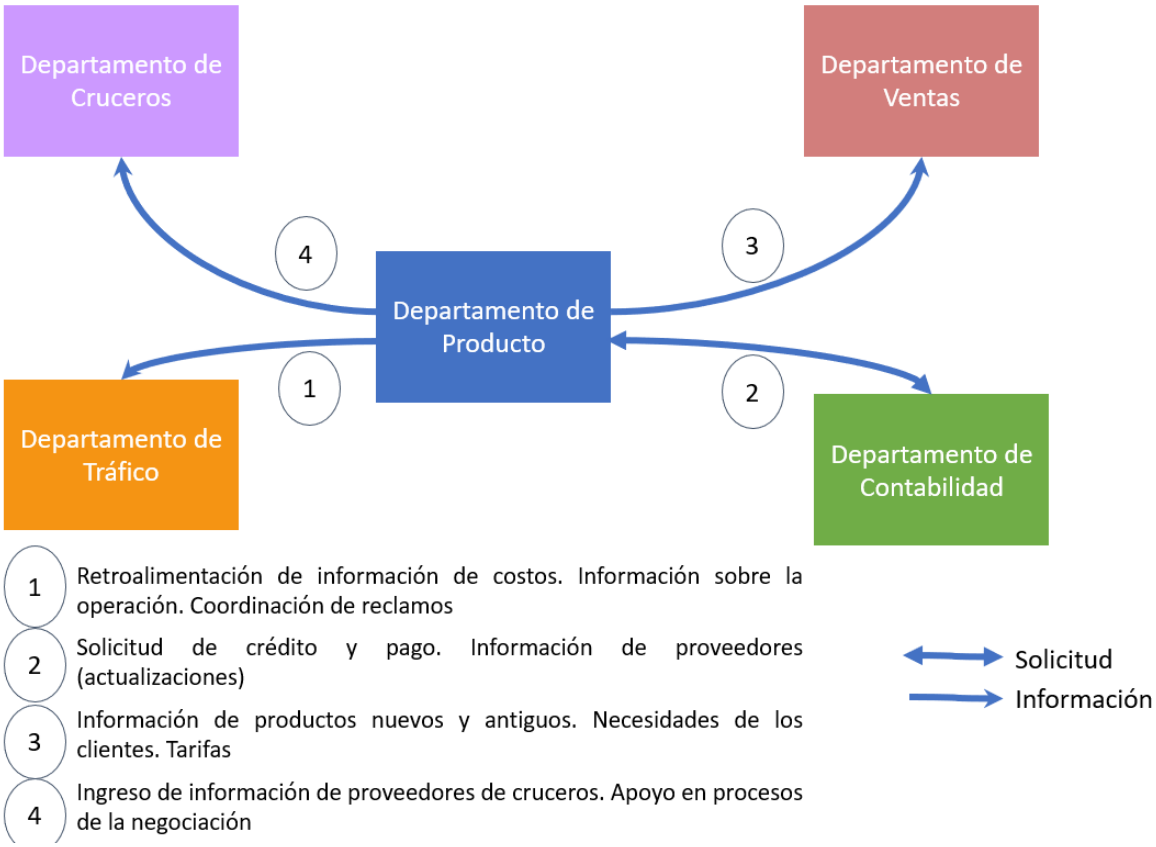

Figura 5: Diagrama de comunicación departamento de Producto

Fuente: Elaboración Propia

Contando con un entendimiento general de las labores que se realizan en el departamento de Producto, y las relaciones de comunicación con los otros departamentos, se procede a describir el objetivo general de cargo e incluir una tabla con las funciones del puesto y el cargo del respectivo apoyo en las tareas.

- Regional Contracting Manager

Objetivo general del cargo: Generar negociaciones oportunas obteniendo condiciones beneficiosas de manera de obtener los mejores contratos y productos bajo los estándares de la compañía.

Funciones del Cargo	Apoyo del Cargo
Crear nuevos productos	Product Manager
Contactar directamente a los proveedores, vía correo o presencial	Product Manager
Visitas técnicas a los proveedores	Product Manager; Country Manager
Llevar a cabo contratos con productos regionales	Country Manager de otros países
Lograr acuerdos con productos a nivel regional (tarifas, tratos especiales, amenidades)	Product Manager

Tabla 17: Funciones y apoyo del cargo Regional Contracting Manager

Fuente: Elaboración Propia

- Regional TS Coordinator

Objetivo general del cargo: Potenciar el uso de TS en todas las regiones de América Latina, entrenando y solicitando información de políticas generales en cada oficina respecto a márgenes y productos. Delinear nuevos procedimientos que permitan la mejora del uso del sistema en cada sitio según cada necesidad local.

Funciones del Cargo	Apoyo del Cargo
Vigilar el ingreso de información por parte de la oficina de Rio de Janeiro	
Estar en permanente contacto con la casa matriz en Londres, en relación a instructivos de la empresa	
Cargar las nuevas versiones a los equipos	
Entrenar y capacitar tanto al personal nuevo como antiguo	
Solicitar a los Gerentes al menos una vez al año, las estimaciones de incremento de costos para el próximo año	
Solicitar rectificaciones de tablas de márgenes	
Emitir reportes según lo solicitado	Product Manager; Product & TS Assistant
Trabajar la edición de textos que sirven para generar itinerarios	Product & TS Assistant
Subir al sistema los timing de servicios	Operations Manager
Carga y limpieza de información del sistema	Product Manager; Product & TS Assistant
Comunicación con los departamentos pares en otros países	

Tabla 18: Funciones y apoyo del cargo Regional TS Coordinator

Fuente: Elaboración Propia

- Product Manager

Objetivo general del cargo: Mantener relaciones fluidas con los proveedores, de forma de obtener las mejores condiciones de los productos y servicios. Coordinación con los departamentos, especialmente el de ventas, trabajando en conjunto para la creación de productos nuevos.

Funciones del Cargo	Apoyo del Cargo
Establecer y mantener relaciones con los proveedores	Regional Contracting Manager; Product & TS Assistant; Regional TS Coordinator
Mantener actualizada la información del sistema y la que buscan los clientes	Product & TS Assistant
Solicitud de fam a los proveedores	Regional Contracting Manager
Negociar tarifas y condiciones con los proveedores	Regional Contracting Manager
Creación de nuevos productos	Regional Contracting Manager

Informar a clientes específicos acerca de las últimas promociones y ofertas	Commercial Manager; Regional Contracting Manager, Country Manager
Creación de NEWS	

Tabla 19: Funciones y apoyo del cargo Product Manager

Fuente: Elaboración Propia

- Product & TS Assistant:

Objetivo general del cargo: Mantener actualizado el sistema TS para proveer de información completa a los departamentos que la requieran.

Funciones del Cargo	Apoyo del Cargo
Actualizar y alimentar con información a la plataforma	Regional TS Coordinator; Product Manager
Revisar y corroborar que la información del sistema se encuentre vigente	Regional TS Coordinator; Product Manager
Notificar al departamento de producto de Argentina, Australia e Inglaterra acerca de las actualizaciones de información	Regional TS Coordinator; Product Manager
Verificar las fechas de contratos	Regional TS Coordinator; Product Manager
Apoyo al departamento de ventas con problemas en el T.S. (creando paquetes)	Regional TS Coordinator; Product Manager
Ingresar proveedores y clientes	Regional TS Coordinator; Product Manager
Realizar fact sheets de hoteles, restaurantes y viñas	Product Manager

Tabla 20: Funciones y apoyo del cargo Product & TS Assistant

Fuente: Elaboración Propia

4.5 Departamento de Cruceros

En este departamento se realiza la operación de diversos cruceros, en primera instancia, se realiza la planificación de los proyectos que serán presentados posteriormente en las licitaciones, esta planificación se realiza durante la temporada baja (Abril a Septiembre), posteriormente se lleva a cabo la operación como tal, durante los meses de Octubre,

Noviembre, Diciembre, Enero, Febrero y Marzo en donde se ocupan de los aspectos pre y post Cruceros, es decir, la recepción de los pasajeros que compraron los servicios, por lo que se requiere realizar la contratación de proveedores, guías y transportistas, para finalmente embarcarlos en las flotas marítimas y en algunos casos en transporte aéreo.

A continuación se encuentra el diagrama de relación de comunicación entre el departamento de Cruceros con el de Contabilidad y Producto.

Asuntos de comunicación Departamento de Cruceros

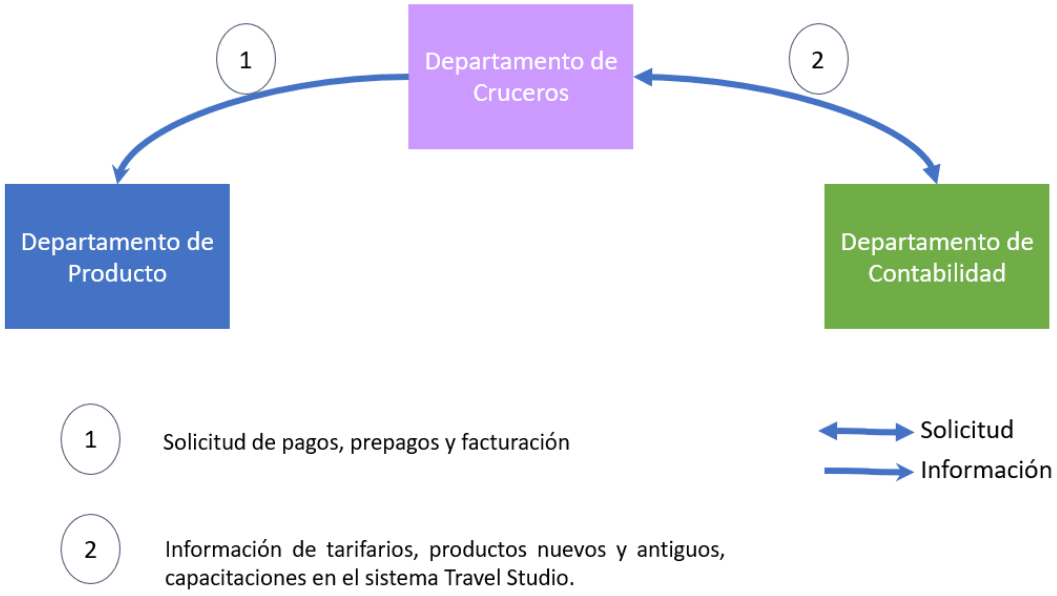

Figura 6: Diagrama de comunicación departamento de Cruceros

Fuente: Elaboración Propia

Contando con un entendimiento general de las labores que se realizan en el departamento de Cruceros, y las relaciones de comunicación con los otros departamentos, se procede a describir el objetivo general de cargo e incluir una tabla con las funciones del puesto y el cargo del respectivo apoyo en las tareas.

- Cruise Manager

Objetivo general del cargo: Lograr entregar una propuesta óptima para ganar la licitación del manejo de cruceros. Lograr operar eficientemente, con márgenes competitivos.

Funciones del Cargo	Apoyo del Cargo
Negociar con proveedores	Cruise Specialist; Cruise Operations Manager
Preparar propuestas de tours/ pre y post/ overlands en los diferentes puertos de Chile	Cruise Specialist; Cruise Operations Manager
Realizar reportes de los negocios y operaciones para Director Cruises South America	Cruise Operations Manager
Operar directamente en algunos puertos	Cruise Operations Manager; Cruise Administration Manager
Supervisar operaciones en terreno con operadores locales	Cruise Operations Manager; Cruise Administration Manager
Organizar y distribuir las tareas del equipo	Cruise Specialist; Cruise Operations Manager
Llevar control de los gastos, ventas y márgenes	Cruise Administration Manager
Gestionar las vacaciones y permisos del equipo	
Comunicación con los clientes, en etapa de licitación y operaciones	Cruise Specialist; Cruise Operations Manager

Tabla 21: Funciones y apoyo del cargo Cruise Manager

Fuente: Elaboración Propia

- Cruise Operations Manager

Objetivo general del cargo: Organizar las operaciones de cruceros, coordinando a todos los proveedores y operadores involucrados. Alinear los requerimientos del cliente con los servicios entregados.

Funciones del Cargo	Apoyo del Cargo
Elaborar programas para los clientes	Cruise Specialist; Cruise Manager
Contratar servicios con los proveedores (guías, restaurantes, etc)	Cruise Specialist; Cruise Manager; Cruise Administration Manager
Supervisar la operación en terreno	Cruise Manager; Cruise Administration Manager
Coordinar los requerimientos con los clientes	Cruise Specialist; Cruise Manager
Realizar control de calidad de los servicios	Cruise Specialist; Cruise Manager

Tabla 22: Funciones y apoyo del cargo Cruise Operations Manager

Fuente: Elaboración Propia

- Cruise Specialist

Objetivo general del cargo: Fidelizar a los clientes, entregando una mejora continua, superando las expectativas en servicios.

Funciones del Cargo	Apoyo del Cargo
Cotizar servicios individuales o programas que se ajusten a la solicitud de los clientes	Cruise Operations Manager; Cruise Manager
Negociar con proveedores (hoteles, transportistas, restaurantes, etc.)	Cruise Operations Manager; Cruise Manager
Elaborar propuestas tentativas para clientes, según sus requerimientos, observando nuevos productos de interés	Cruise Operations Manager; Cruise Manager
Ingresar servicios al sistema TS. Sacar egresos y solicitar facturación a contabilidad	Cruise Administration Manager
Asignar servicios a guías, agentes y personal de apoyo para las operaciones en terreno	Cruise Operations Manager; Cruise Manager
Supervisar la operación en terreno (desempeño de guías, puntualidad del transporte, etc.)	Cruise Operations Manager; Cruise Manager; Cruise Administration Manager

Tabla 23: Funciones y apoyo del cargo Cruise Specialist

Fuente: Elaboración Propia

- Cruise Administration Manager

Objetivo general del cargo: Controlar y analizar las facturaciones de las operaciones incluyendo ventas y costos.

Funciones del Cargo	Apoyo del Cargo
Agendar vuelos y hoteles para el personal de la empresa	Cruise Operations Manager
Apoyar en la verificación de los detalles de las facturaciones	Cruise Operations Manager
Cotizar y reservar los pedidos de las oficinas de Perú y Ecuador	Cruise Operations Manager; Cruise Specialist
Realizar seguimiento de las facturas enviadas a los clientes y proveedores (fechas de envíos, montos)	Cruise Operations Manager; Cruise Specialist; Cruise Manager
Apoyo en terreno en las operaciones por el día	Cruise Operations Manager

Tabla 24: Funciones y apoyo del cargo Cruise Administration Manager

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, el cargo que permite entrelazar las funciones entre los distintos departamentos es el de Country Manager.

- Country Manager

Objetivo general de cargo: Velar por el correcto funcionamiento de la empresa, tanto en aspectos financieros, como comerciales, operacionales y administrativos.

Funciones del Cargo	Apoyo del Cargo
Supervisar las ventas de la empresa, con el objetivo de concretarlas	Commercial Manager
Asegurar que se cumpla con la entrega de productos y servicios bajo los estándares de calidad de la compañía	Regional Contracting Manager
Mantener relaciones cercanas y constantes con clientes y proveedores	Commercial Manager; Regional Contracting Manager
Mantener contacto con los pares regionales, intercambiando estrategias, alianzas y colaboración	Commercial Manager
Diseñar y poner en práctica estrategias de crecimiento	Commercial Manager; Finance Controller

Controlar la asignación de costos (internos y de files), con el objetivo de aumentar los márgenes	Finance Controller; Regional Contracting Manager
Liderar los equipos de trabajo, manteniendo las buenas prácticas y procesos internos de la empresa	Cruise Manager; Finance Controller; Regional Contracting Manager; Operations Manager; Commercial Manager
Buscar y encontrar estrategias para fomentar el crecimiento del capital humano y motivación del equipo	Finance Controller

Tabla 25: Funciones y apoyo del cargo Country Manager

Fuente: Elaboración Propia

5. CAPITULO 2: ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN A & K

5.1 Definir visión y misión de la empresa

El primer paso para elaborar el modelo es definir la misión y visión de la empresa:

Misión: "Estamos comprometidos a proporcionar viajes que mejoren y cambien vidas. Lo hacemos mediante la entrega de acceso interno a todos los rincones del mundo, de forma segura, con comodidad y estilo sinigual, con un valor y experiencia sinigual."

Visión: "Creemos que aquellos que viajan con nosotros siguen siendo viajeros de A&K de por vida y serán nuestra mejor esperanza de que siempre podamos contribuir a esta diversidad y belleza de la tierra."

Es importante considerar los valores de Abercrombie & Kent para definir las competencias conductuales.

Valores: "Calidad, honestidad, trabajo en equipo y respeto."

5.2 Definir las competencias para la máxima dirección de la compañía

El siguiente paso será definir las competencias para la máxima dirección de la compañía, definiendo los criterios de desempeño. Para realizar esta labor, se debe identificar la muestra, correspondiente a 43 trabajadores, ocho de ellos correspondientes al género masculino y 35 al género femenino. Para recopilar información se utilizó las descripciones por cargo de los trabajadores de la empresa e información general de la empresa, como la misión, visión y valores obtenida de la memoria de Abercrombie & Kent, de esta manera se identificaron las

tareas y requerimientos de cada puesto de trabajo, obteniendo las competencias finales propuestas y la asignación de grado que correspondiese según el puesto de trabajo. La escala es la siguiente:

Tabla valoración	
PUNTAJE	**DEFINICIÓN**
5	Excelente
4	Avanzado
3	Medio
2	Elemental
1	No aplica/ no posee

Tabla 26: Valoración de Competencias

Fuente: Elaboracion propia

La asignación de grados según el puesto de trabajo es realizada en colaboración con la persona con cargo de Finance and Administration, posteriormente esta asignación es revisada y modificada por cada Gerente de los cinco departamentos y finalmente aprobada por la Country Manager de la empresa.

Las competencias deben ir alienadas con la misión, visión y valores de la empresa, por lo que en la primera etapa se seleccionaron las siguientes competencias, que deben ser validadas por la Country Manager de la compañía, estas fueron:

- Idiomas (Ingles) oral
- Idiomas (Ingles) escrito
- Otros Idiomas
- Conocimiento de computación nivel usuario (office)
- Manejo de sistema de reservas TS
- Conocimiento de destinos turísticos

- Conocimiento de cultura general (política, economía)
- Conocimiento de tendencias de la industria del turismo
- Manejo sistema contable SUN

Las competencias mencionadas anteriormente corresponden a competencias de formación y conocimiento.

- Habilidad para comunicarse en forma escrita
- Habilidad para comunicarse en forma oral
- Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento)
- Capacidad de negociación
- Capacidad de análisis (pensamiento crítico)
- Capacidad de delegar responsabilidades y tareas
- Análisis y comprensión de problemas de la organización
- Análisis y comprensión de problemas de fuera de la organización

El listado de las competencias anteriores corresponde a habilidades

- Capacidad de trabajar en equipo
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Planificación y organización
- Orientación hacia el cliente
- Honesto y Honrado
- Creatividad
- Capacidad de organizar el tiempo de trabajo
- Adaptación a las políticas de la empresa

- Responsabilidad para cumplir ordenes
- Buena relación interpersonal
- Capacidad de autocrítica
- Habilidad para resolver problemas o imprevistos
- Proactividad
- Adaptabilidad y flexibilidad
- Liderazgo

El ultimo listado corresponde a competencias del tipo conductual, ya sea características, motivación o concepto propio.

Además, dentro de la evaluación se cuenta con un recuadro en donde el participante debe seleccionar el nivel de estudios (educación básica, educación media, educación técnica y educación universitaria), en donde el evaluado debe marcar el ultimo nivel completo de estudios que tenga finalizado.

5.3 Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos en la organización.

Una vez definidas las destrezas a evaluar en la empresa, el tercer paso es realizar una prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos. Se seleccionó a cinco participantes, en donde cada uno de ellos pertenecía a un departamento distinto dentro de la empresa, siendo estas áreas las de Producto, Cruceros, Contabilidad, Ventas y Tráfico.

El criterio para seleccionar a los participantes de la prueba, en primer lugar, corresponde a la cantidad de años que llevan dentro de la empresa, siendo el periodo mínimo requerido de cuatro años, esto se debe a la necesidad de contar con personas que tengan un conocimiento acabado del ambiente laboral, que conozcan la cultura organizacional y que

cuenten con conocimientos básicos de las labores de sus compañeros. El segundo criterio corresponde a la disposición del personal a colaborar y la existencia de comportamiento analítico. Para contar con una retroalimentación positiva, es necesario contar con personal crítico, que aporte nuevas visiones y miradas a las competencias seleccionadas anteriormente.

Una vez realizada la prueba a los participantes seleccionados se realiza una reunión con el objetivo de obtener una retroalimentación de la evaluación de competencias. Dentro de los hallazgos se puede identificar:

1. El nivel de estudios de ser una pregunta abierta, pues existe personal dentro de la empresa que cuenta con otros tipos de estudios como por ejemplo, postgrados, cursos, magister, entro otros.
2. En cuanto a la competencia "Manejo del sistema de reservas TS" se debe modificar por las competencias Manejo de sistema TS en el módulo de reservas, y agregar competencias que midan el manejo del sistema TS en el módulo de contabilidad y en el módulo de carga de datos.
3. En el caso de la habilidad "Análisis y comprensión de problemas de la organización" y "Análisis y comprensión de problemas de fuera de la organización" se modifica la palabra análisis por identificación en ambos casos.
4. Respecto a la competencia conductual "Orientación hacia el cliente" se debe especificar que cliente no solo abarca a aquellas personas que solicitan un servicio turístico de la empresa, sino también proveedores de servicios y en algunos casos, los mismos trabajadores de la empresa, por lo que esta competencia no solo aplica para el departamento de ventas, sino para todas las áreas de la empresa. Por tanto,

la competencia anteriormente mencionada so modifica por “Orientación hacia el cliente (interno, externo)”

5. Al igual que en el cuarto punto, en la habilidad “Capacidad de negociación” se debe especificar que esta competencia tiene relación con la capacidad de negociación ya sea con el cliente interno o con el externo.
6. En cuanto a la competencia “Adaptación a las políticas de la empresa” se tuvo un gran hallazgo. Todos los participantes de la primera prueba afirmaron que no conocen las políticas de la empresa, por lo que esta competencia conductual, debe ser modificada por la competencia técnica “Conocimiento de las políticas de la empresa”
7. En base a lo expresado por los trabajadores pertenecientes a las cinco áreas de la empresa, se establece una nueva competencia, siendo esta “Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes)” correspondiente a habilidad.

5.4 Validación final de competencias

Finalmente, después de haber realizado la prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos en la organización, de haber realizado las correcciones anteriormente mencionadas, y ser validadas por la Country Manager, se evalúan doce competencias a nivel de conocimiento, nueve a nivel de habilidad, diez a nivel de características, tres a nivel de motivación y dos correspondientes a concepto propio.

Posteriormente se obtuvo la autoevaluación de los 43 empleados de la empresa. Dado que pueden existir sesgos en esta información entregada por el personal, se procede a realizar una evaluación por parte de los superiores. Para el caso del departamento de contabilidad el

Gerente de esta área evaluará a sus siete dependientes. En el departamento de producto, la Gerente del área evaluará a sus dos dependientes. En el departamento de trafico el Gerente del área evaluará a sus tres dependientes. En el departamento de cruceros, el Gerente evaluará a sus tres dependientes. En el caso del departamento de ventas, cada Team Leader evaluará a sus respectivos Tour Consultant y Operations and Quality Executive. Los Gerentes de cada área y las Team Leaders serán evaluados por la Country Manager y finalmente ella será evaluada por la Gerente de Producto.

Con esta información se puede analizar la brecha que existe entre como cada participante se evaluó personalmente y como fue evaluado por su superior.

Con el objetivo de contar con datos fidedignos, los análisis a realizar por cada puesto de trabajo, se desarrollarán en base a una ponderación de la autoevaluación y de la evaluación de superiores. Se definió con la colaboración de la Country Manager de la compañía, que la ponderación sería 50% autoevaluación y 50% evaluación del superior para el departamento de Cruceros, Producto y Country Manager, Tráfico, Ventas Retail, TOC, Tour Operators, Groups & Incentives y Brasil-Latinoamérica LATAM, gerencia de los cinco departamentos y Team Leaders de cada equipo de ventas, bajo el criterio de pertenecer a la organización por al menos un año. Para el caso del departamento de Contabilidad, la autoevaluación pesa un 60% y la evaluación de superior un 40%, esto dado que el evaluador se incorporó a la compañía en abril del presente año, por lo que no cuenta con conocimiento profundo de las competencias de cada trabajador, de modo de mantener la consistencia del criterio de evaluación, el Gerente de Contabilidad también será evaluado con un peso de 60% autoevaluación y un 40% la evaluación superior. En base a la ponderación anteriormente

definida, se realizará el estudio de las competencias de cada uno de los 43 trabajadores de Abercrombie & Kent Chile.

5.4.1 Análisis de los resultados obtenidos del modelo Gestión por Competencias

A continuación se presentarán los gráficos por cargo donde se ilustra la puntación del ideal del puesto y el puntaje obtenido mediante la ponderación anteriormente descrita. Además, se detalla el tipo de desviación para las competencias técnicas, habilidades y competencias conductuales, siendo ésta baja si es que la diferencia entre el puntaje ideal y el puntaje final es inferior a 0.9, media si la diferencia se encuentra entre 1 y 1.9, y finalmente alta si esta diferencia es superior o igual a 2.

Cabe destacar que, para efectos de la aplicación del modelo, en esta memoria no se abordará ningún análisis respecto a las desviaciones negativas (puntaje ideal menos puntaje final = negativo) en las competencias y habilidades evaluadas, dado que el objetivo es diagnosticar las áreas en donde la empresa debe destinar recursos para potenciar las competencias que se encuentran débiles.

1. Departamento de Contabilidad

- Finance Controller

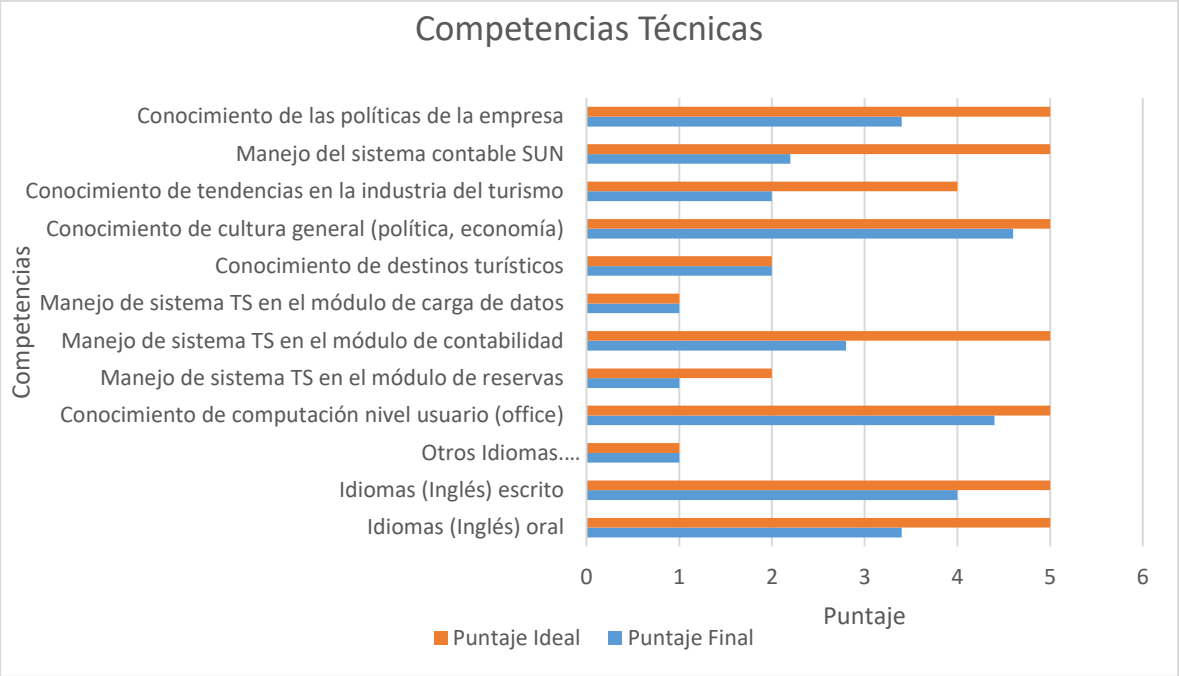

Figura 7: Competencias Técnicas Finance Controller

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Finance Controller se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Conocimiento de computación nivel usuario (Office), Conocimiento de cultura general (política, economía).

Desviación media: Idiomas (Inglés) oral, Idiomas (Inglés) escrito, Manejo de sistema TS en el módulo de reservas, Conocimiento de las políticas de la empresa.

Desviación alta: Manejo de sistema TS en el módulo de contabilidad, Conocimiento de tendencias en la industria del turismo, Manejo del sistema contable SUN.

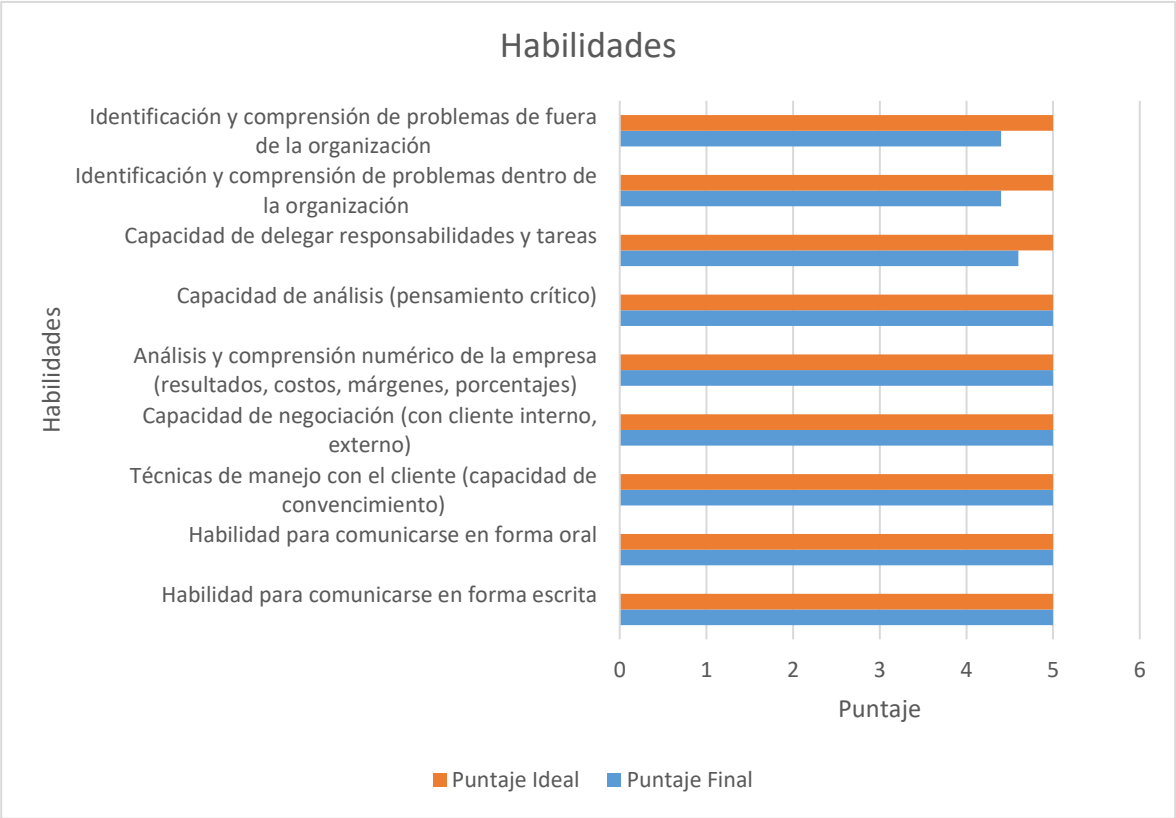

Figura 8: Habilidades Finance Controller

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Finance Controller se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Capacidad de delegar responsabilidades y tareas, Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización, Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización.

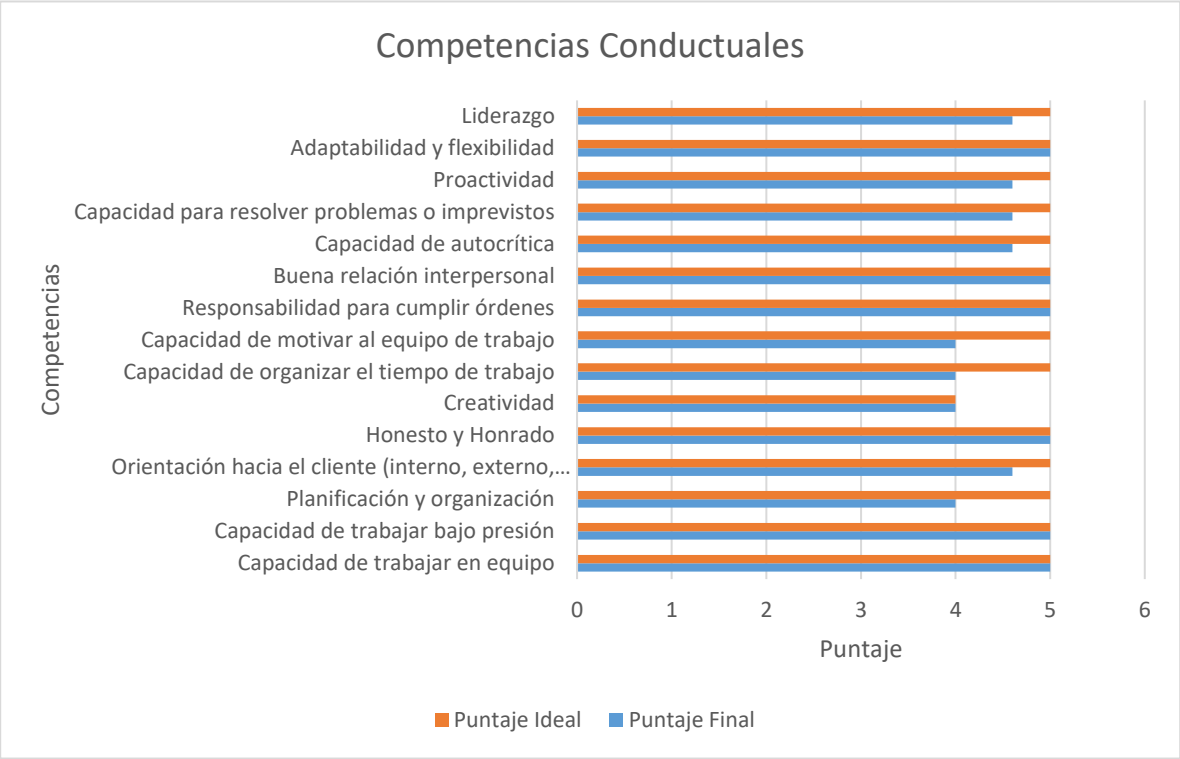

Figura 9: Competencias Conductuales Finance Controller

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Finance Controller se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Capacidad de autocrítica, Capacidad para resolver problemas o imprevistos, Proactividad, Liderazgo.

Desviación media: Planificación y organización, Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Capacidad de motivar al equipo de trabajo.

Cabe destacar que la persona que cumple con este cago se incorporó en abril del 2019, por lo que algunas de las desviaciones altas son atribuibles a este factor.

- Senior Accountant - Accounting Recievables

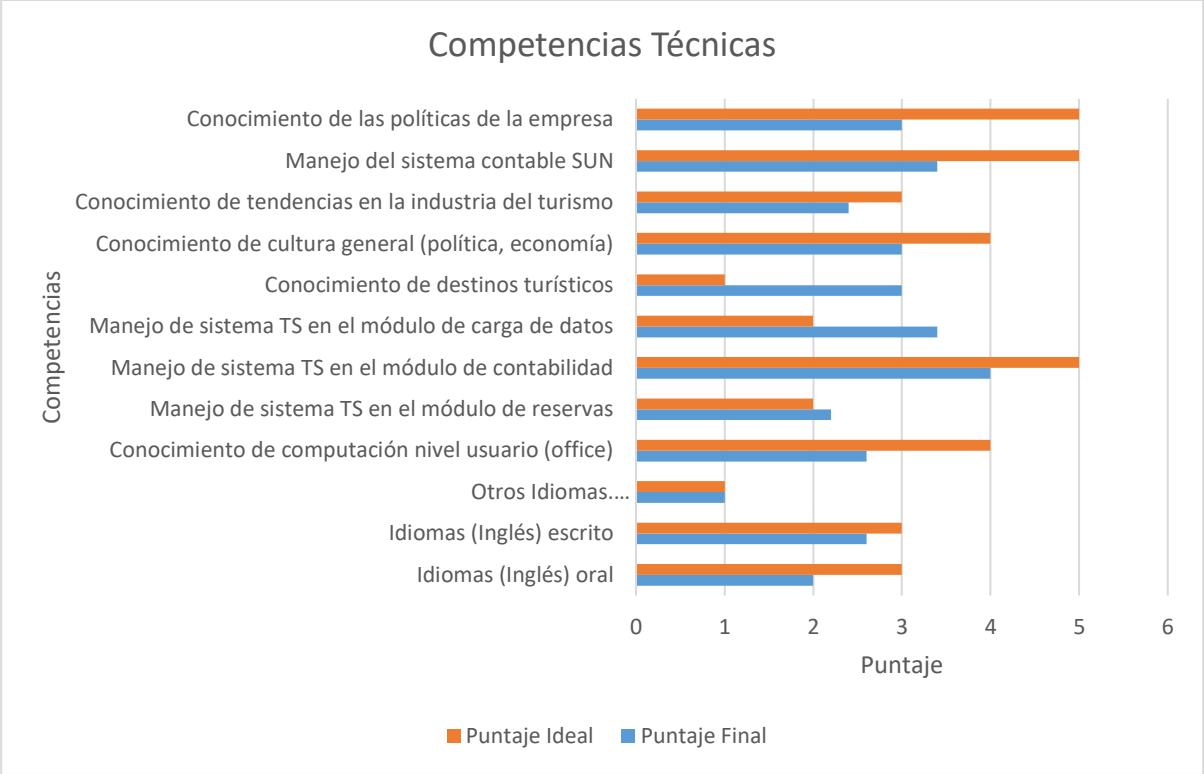

Figura 10: Competencias Técnicas Senior Accountant – Accounting Recievables

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Senior Accountant – Accounting Recievables se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Idiomas (Inglés) escrito, Conocimiento de tendencias en la industria del turismo.

Desviación media: Idiomas (Inglés) oral, Conocimiento de computación nivel usuario (office), Manejo de sistema TS en el módulo de contabilidad, Conocimiento de cultura general (política, economía), Manejo del sistema contable SUN.

Desviación alta: Conocimiento de las políticas de la empresa.

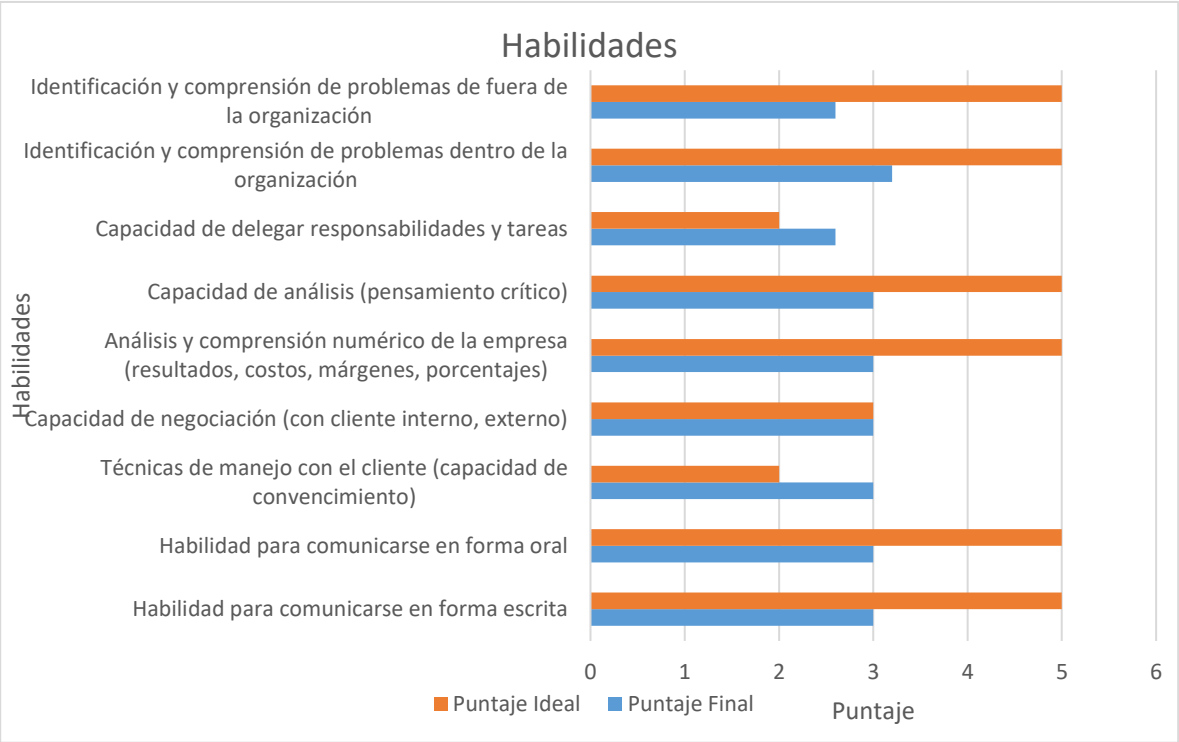

Figura 11: Habilidades Senior Accountant - Accounting Recievables

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Senior Accountant - Accounting Recievables se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación media: Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización

Desviación alta: Habilidad para comunicarse en forma escrita, Habilidad para comunicarse en forma oral, Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes), Capacidad de análisis (pensamiento crítico), Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización.

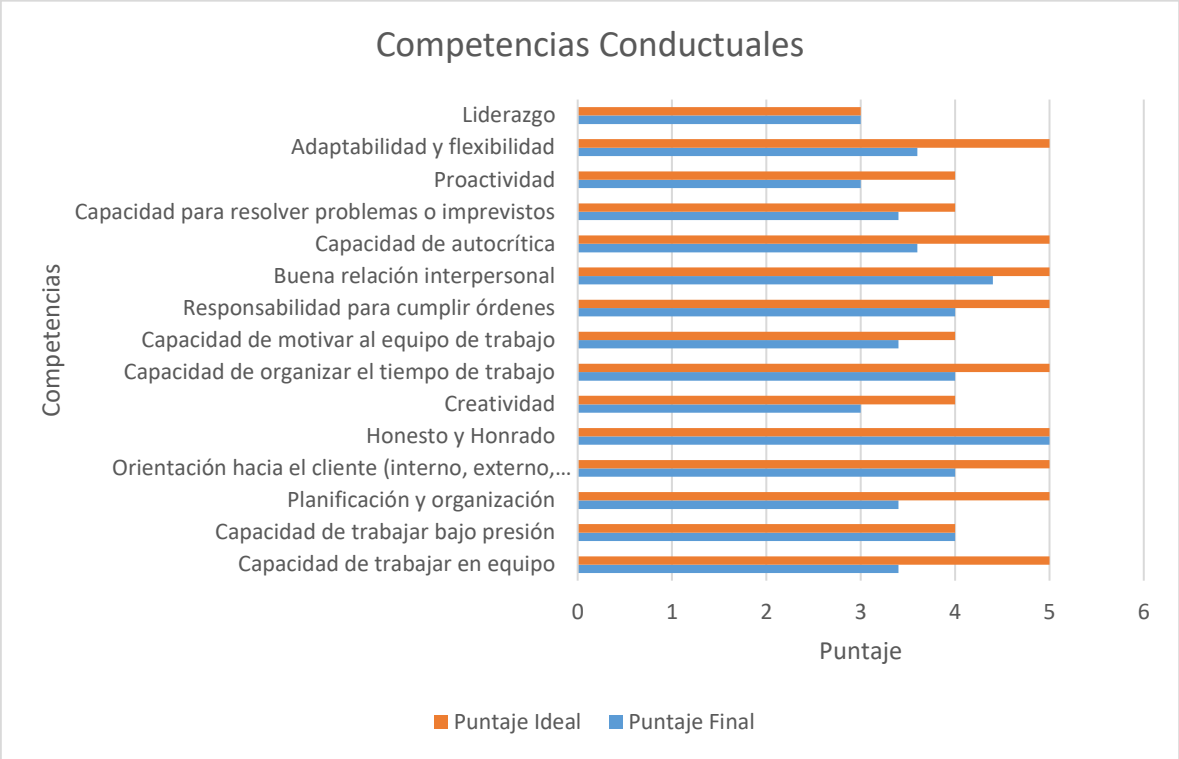

Figura 12: Competencias Conductuales Senior Accountant - Accounting Recievables

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Senior Accountant - Accounting Recievables se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de motivar al equipo de trabajo, Buena relación interpersonal, Capacidad para resolver problemas o imprevistos.

Desviación media: Capacidad de trabajar en equipo, Planificación y organización, Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Creatividad, Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Responsabilidad para cumplir órdenes, Capacidad de autocrítica, Proactividad, Adaptabilidad y flexibilidad.

- Finance and Administration

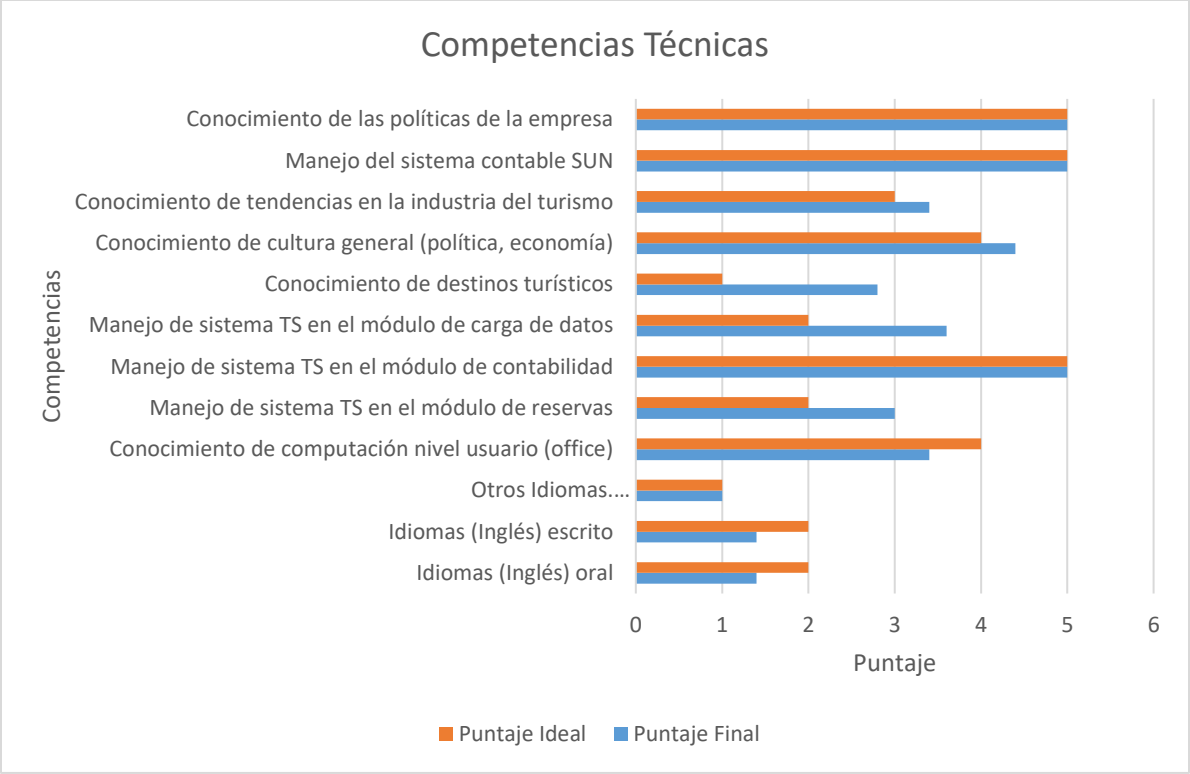

Figura 13: Competencias Técnicas Finance and Administration

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Finance and Administration se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Idiomas (Inglés) oral, Idiomas (Inglés) escrito, Conocimiento de computación nivel usuario (office).

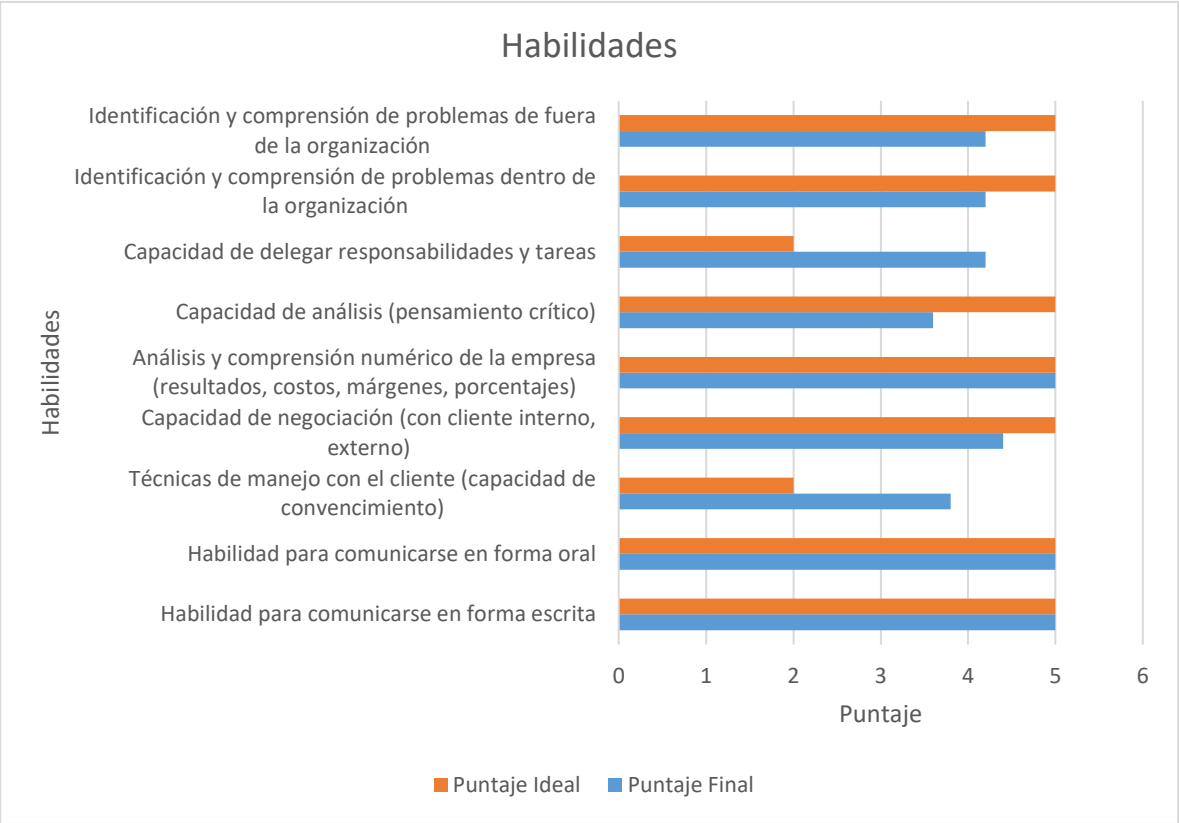

Figura 14: Habilidades Finance and Administration

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Finance and Administration se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Capacidad de negociación (con cliente interno, externo), Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización, Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización.

Desviación media: Capacidad de análisis (pensamiento crítico).

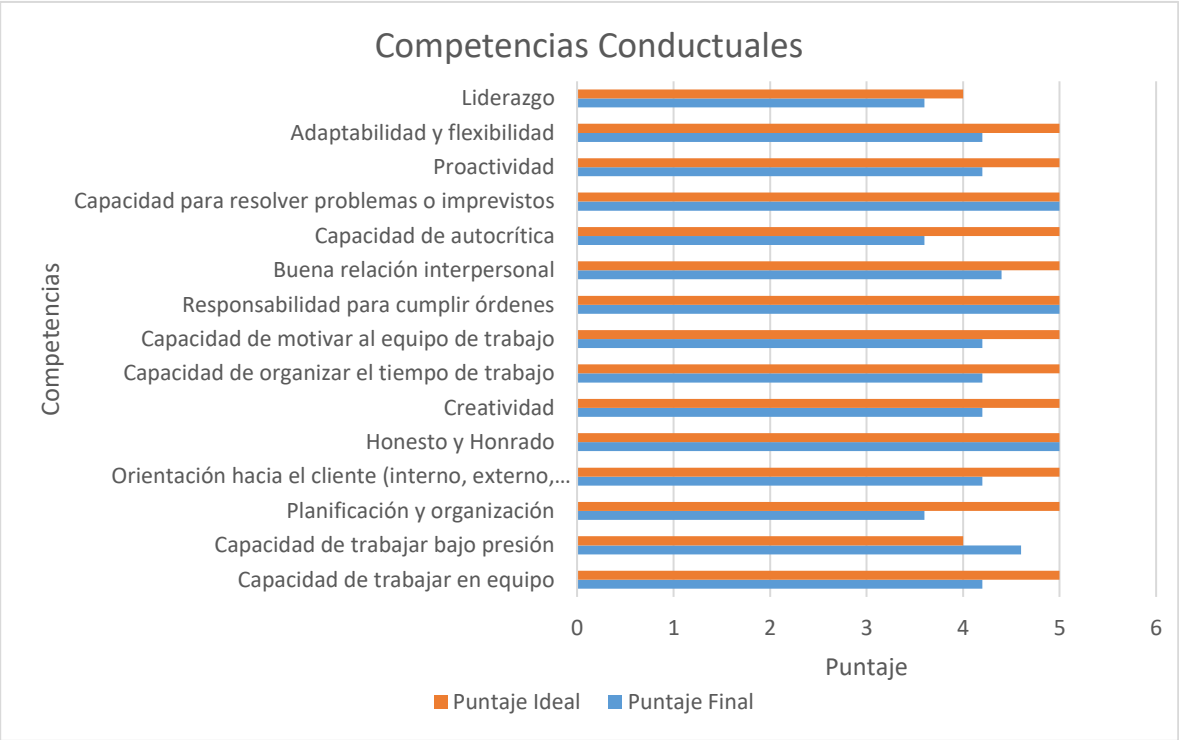

Figura 15: Competencias Conductuales Finance and Administration

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Finance and Administration se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de trabajar en equipo, Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Creatividad, Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Capacidad de motivar al equipo de trabajo, Buena relación interpersonal, Proactividad, Adaptabilidad y flexibilidad, Liderazgo.

Desviación media: Planificación y organización, Capacidad de autocrítica.

- Accounting Analyst

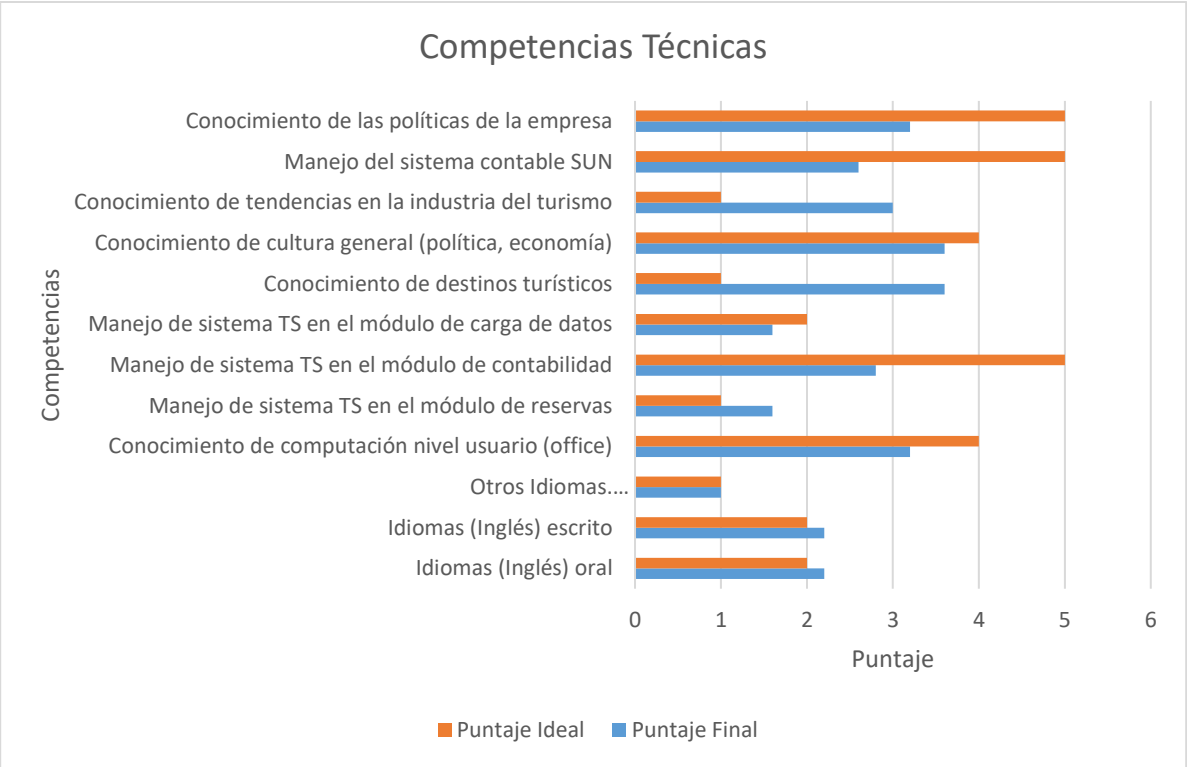

Figura 16: Competencias Técnicas Accounting Analyst

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Accounting Analyst se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Conocimiento de computación nivel usuario (office), Manejo de sistema TS en el módulo de carga de datos, Conocimiento de cultura general (política, economía).

Desviación media: Conocimiento de las políticas de la empresa.

Desviación alta: Manejo de sistema TS en el módulo de contabilidad, Manejo del sistema contable SUN.

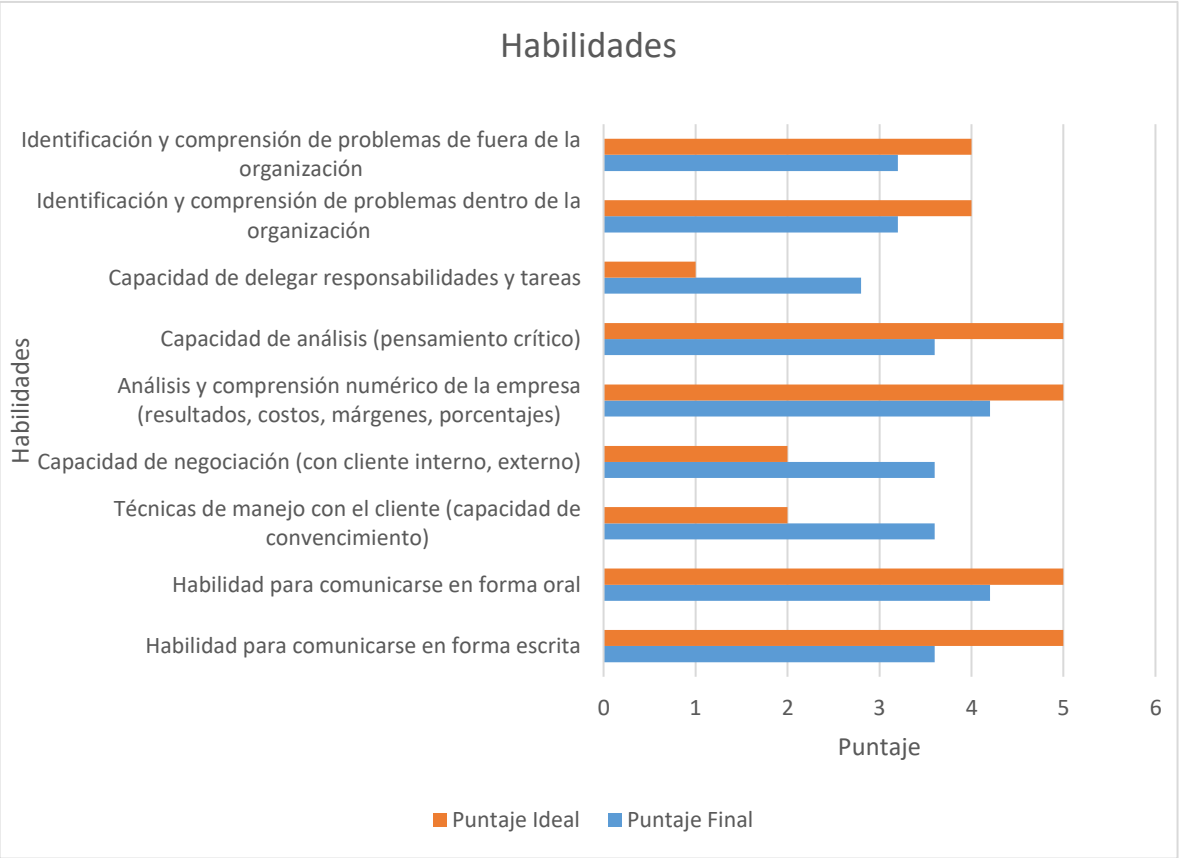

Figura 17: Habilidades Accounting Analyst

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Accounting Analyst se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Habilidad para comunicarse en forma oral, Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes), Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización, Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización.

Desviación media: Habilidad para comunicarse en forma escrita, Capacidad de análisis (pensamiento crítico).

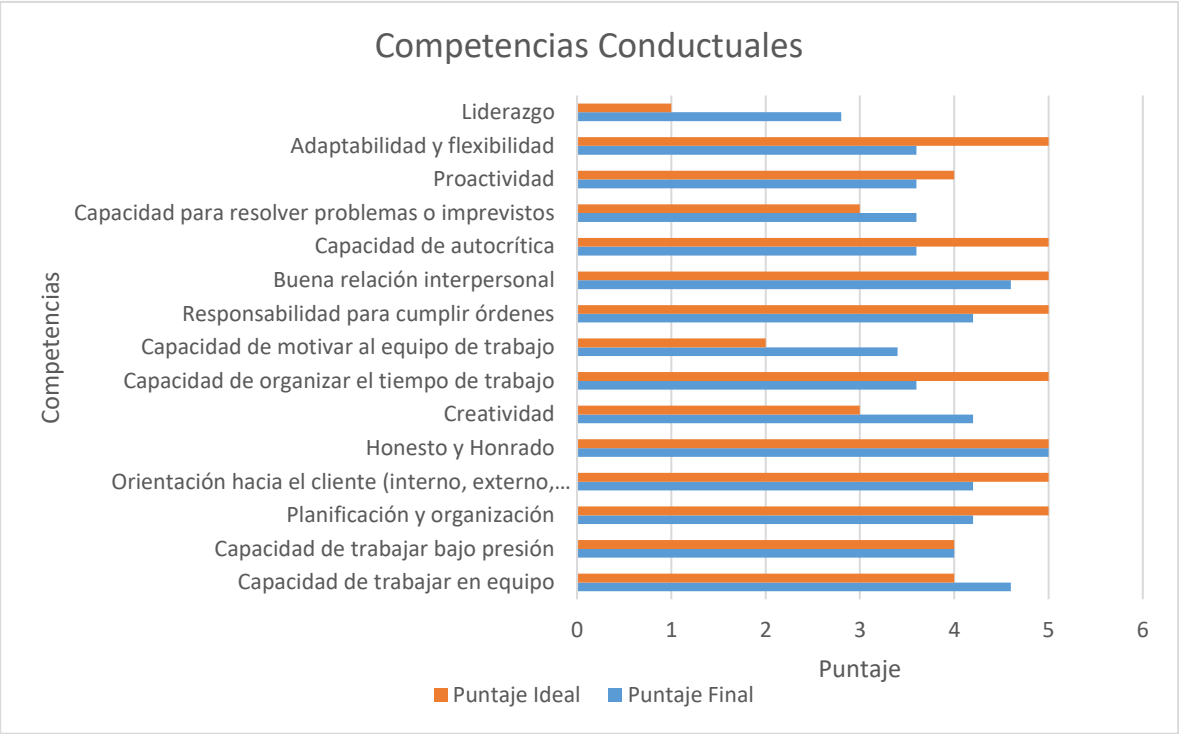

Figura 18: Competencias Conductuales Accounting Analyst

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Accounting Analyst se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Planificación y organización, Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Responsabilidad para cumplir órdenes, Buena relación interpersonal, Proactividad.

Desviación media: Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Capacidad de autocrítica, Adaptabilidad y flexibilidad.

Cabe destacar que la persona que cumple con este cargo se incorporó a la empresa en marzo del presente año, por lo que algunas desviaciones pueden ser atribuibles a este factor.

- Accountant Assistant and Treasurer:

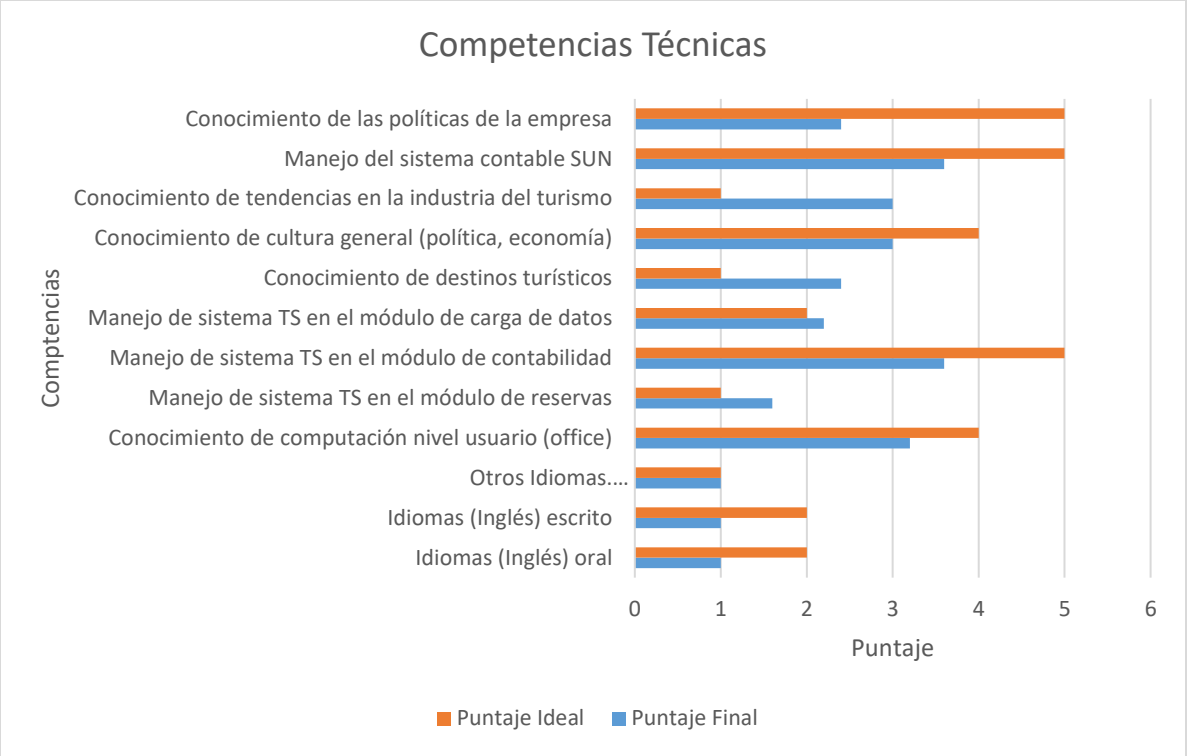

Figura 19: Competencias Técnicas Accountant Assistant and Treasurer

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Accountant Assistant and Treasurer se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Conocimiento de computación nivel usuario (office).

Desviación media: Idiomas (Inglés) oral, Idiomas (Inglés) escrito, Manejo de sistema TS en el módulo de contabilidad, Conocimiento de cultura general (política, economía), Manejo del sistema contable SUN.

Desviación alta: Conocimiento de las políticas de la empresa.

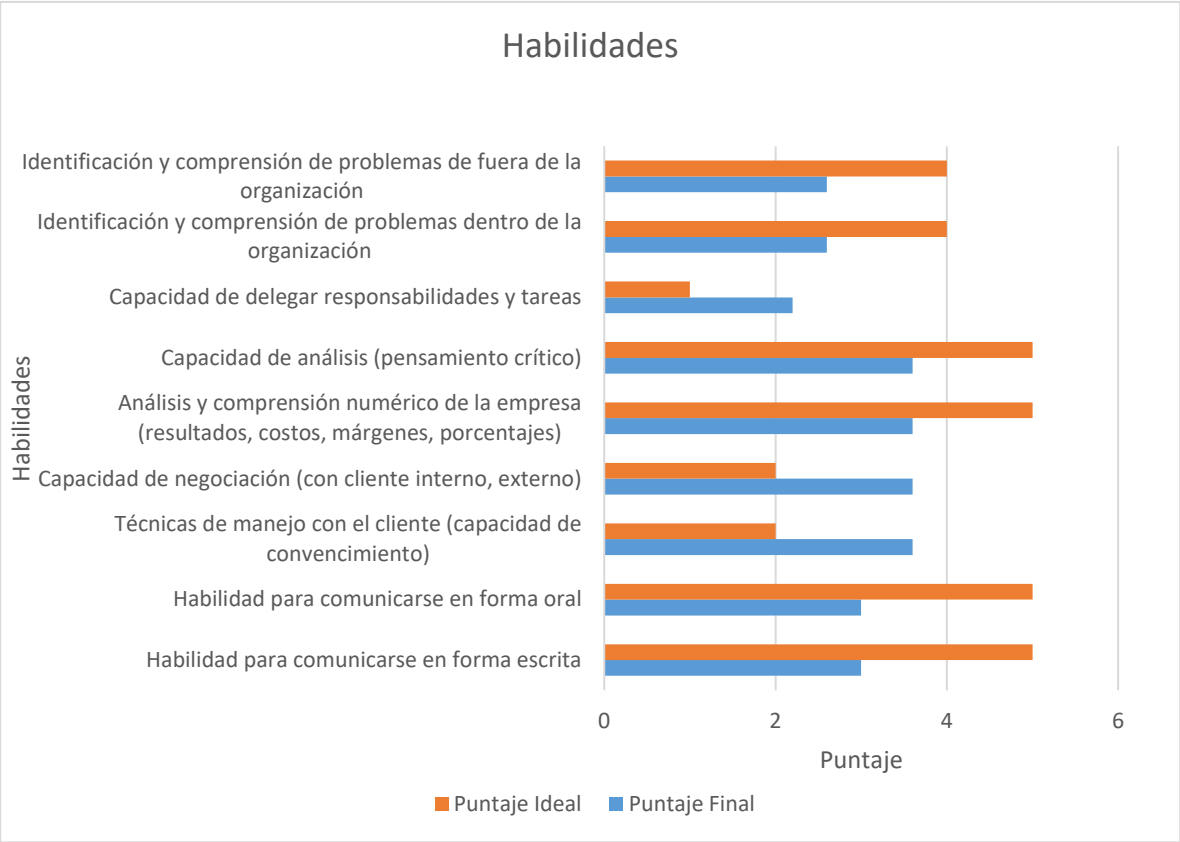

Figura 20: Habilidades Accountant Assistant and Treasurer

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Accountant Assistant and Treasurer se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación media: Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes), Capacidad de análisis (pensamiento crítico), Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización, Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización.

Desviación alta: Habilidad para comunicarse en forma escrita, Habilidad para comunicarse en forma oral.

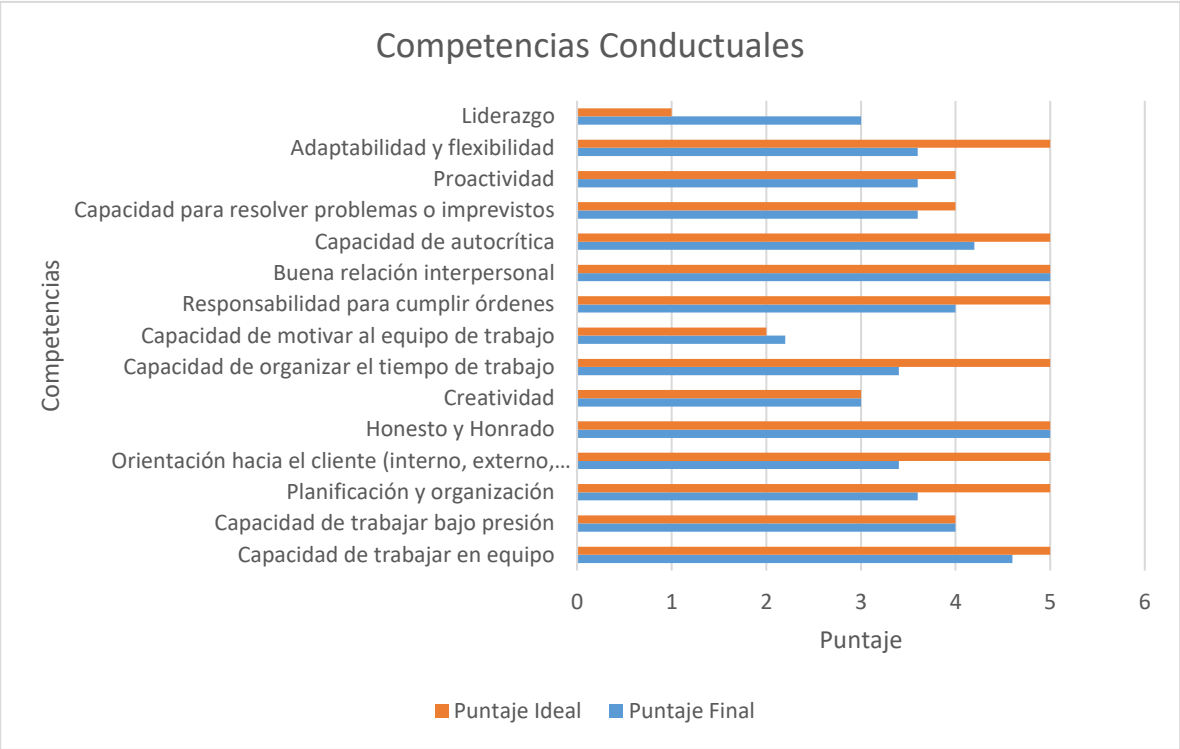

Figura 21: Competencias Conductuales Accountant Assistant and Treasurer

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Accountant Assistant and Treasurer se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de trabajar en equipo, Capacidad de autocrítica, Capacidad para resolver problemas o imprevistos, Proactividad.

Desviación media: Planificación y organización, Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Responsabilidad para cumplir órdenes, Adaptabilidad y flexibilidad.

- <u>Accountant Assistant</u>

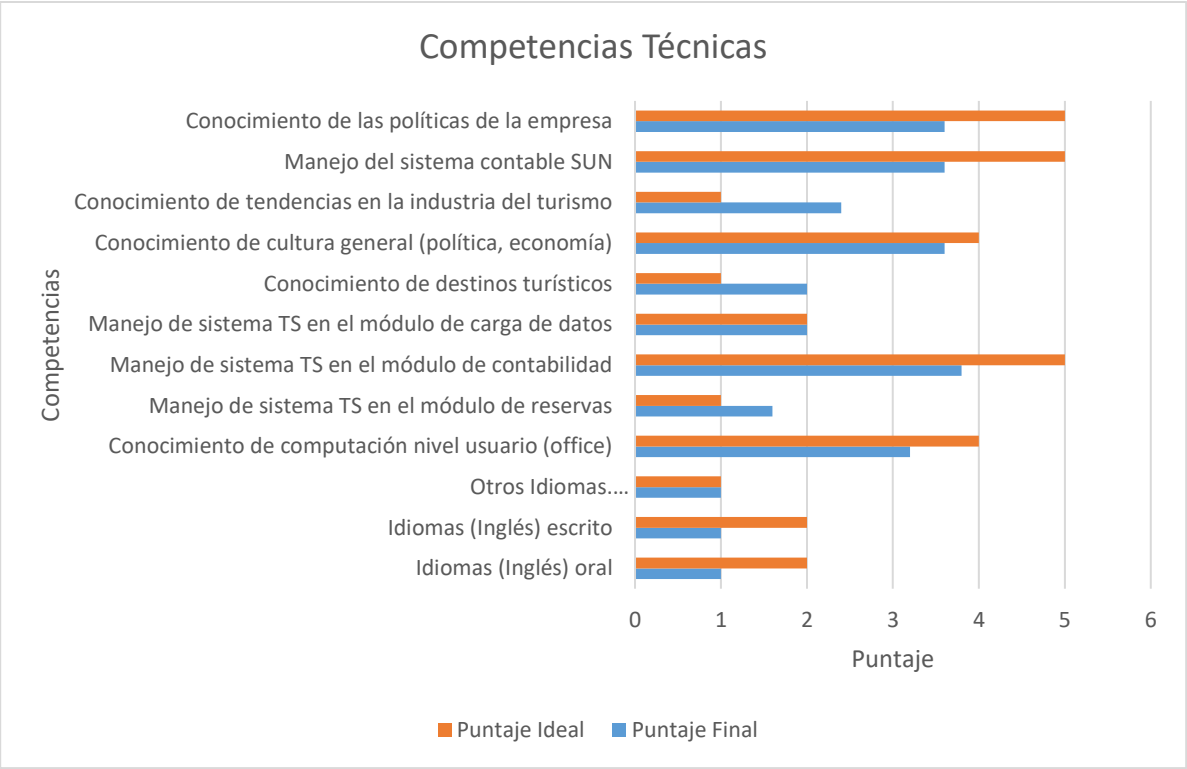

Figura 22: Competencias Técnicas Accountant Assistant

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Accountant Assistant se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Conocimiento de computación nivel usuario (office), Conocimiento de cultura general (política, economía).

Desviación media: Idiomas (Inglés) oral, Idiomas (Inglés) escrito, Manejo de sistema TS en el módulo de contabilidad, Manejo del sistema contable SUN, Conocimiento de las políticas de la empresa.

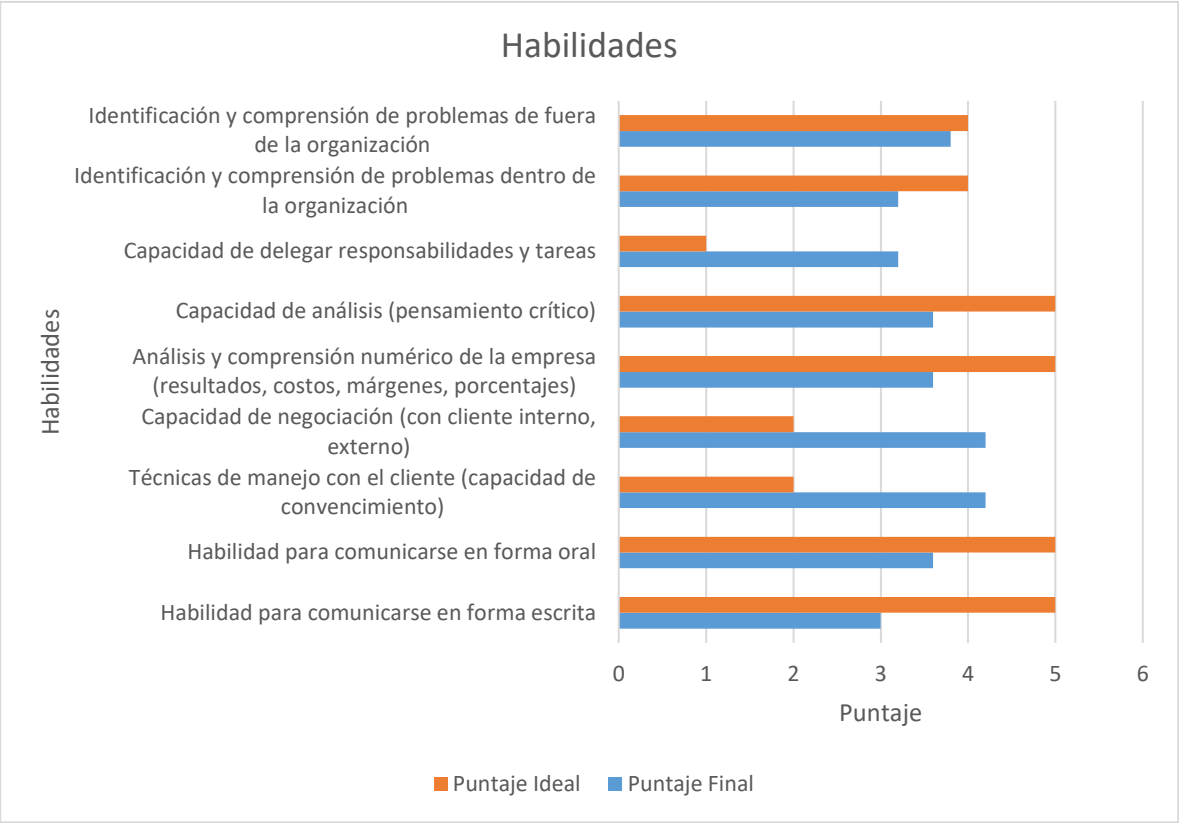

Figura 23: Habilidades Accountant Assistant

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Accountant Assistant se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización, Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización.

Desviación media: Habilidad para comunicarse en forma oral, Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes), Capacidad de análisis (pensamiento crítico).

Desviación alta: Habilidad para comunicarse en forma escrita

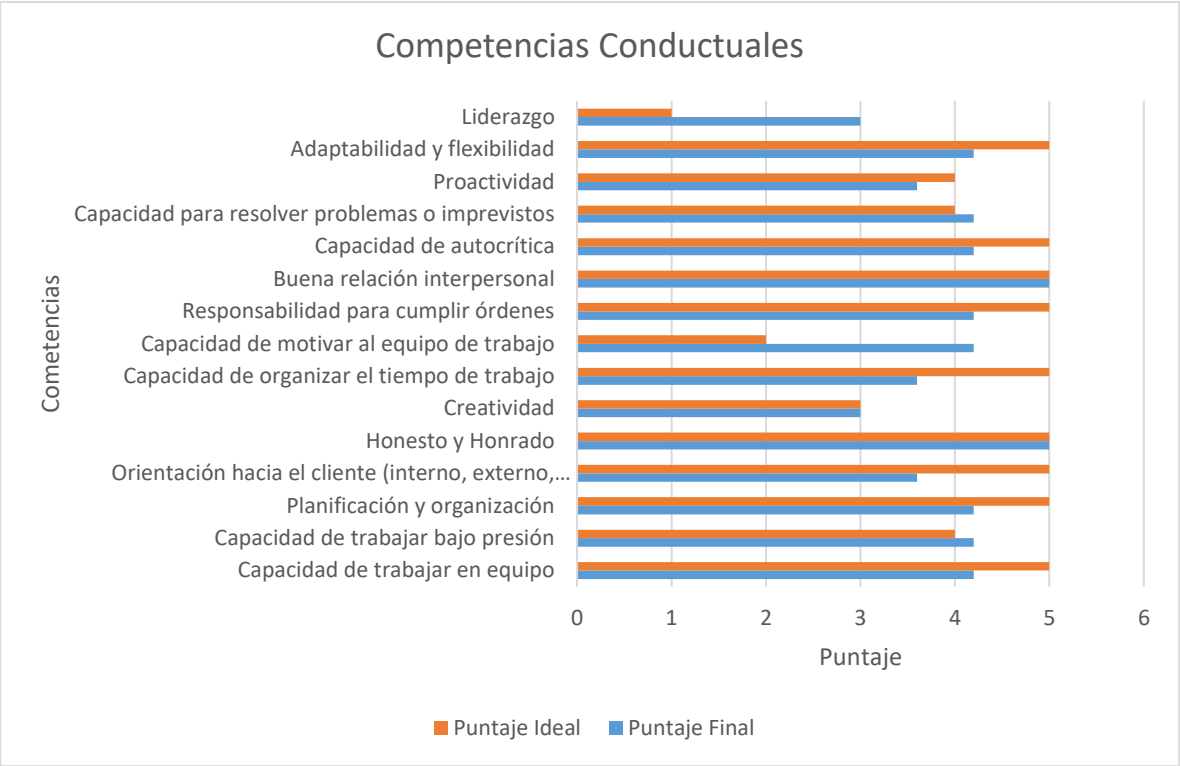

Figura 24: Competencias Conductuales Accountant Assistant

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Accountant Assistant se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de trabajar en equipo, Planificación y organización, Responsabilidad para cumplir órdenes, Capacidad de autocrítica, Proactividad, Adaptabilidad y flexibilidad.

Desviación media: Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Capacidad de organizar el tiempo de trabajo.

- Accountant and Administrative Assistant

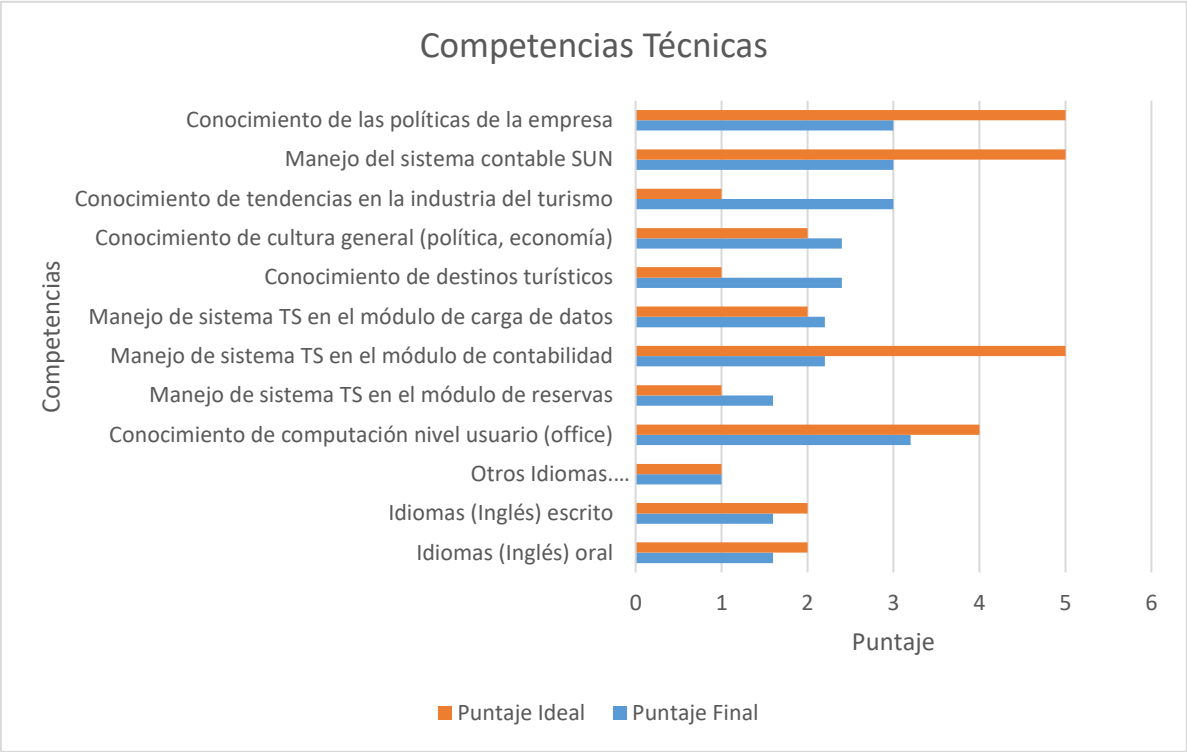

Figura 25: Competencias Técnicas Accountant and Administrative Assistant

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Accountant and Administrative Assistant se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Idiomas (Inglés) oral, Idiomas (Inglés) escrito, Conocimiento de computación nivel usuario (office).

Desviación alta: Manejo de sistema TS en el módulo de contabilidad, Manejo del sistema contable SUN, Conocimiento de las políticas de la empresa.

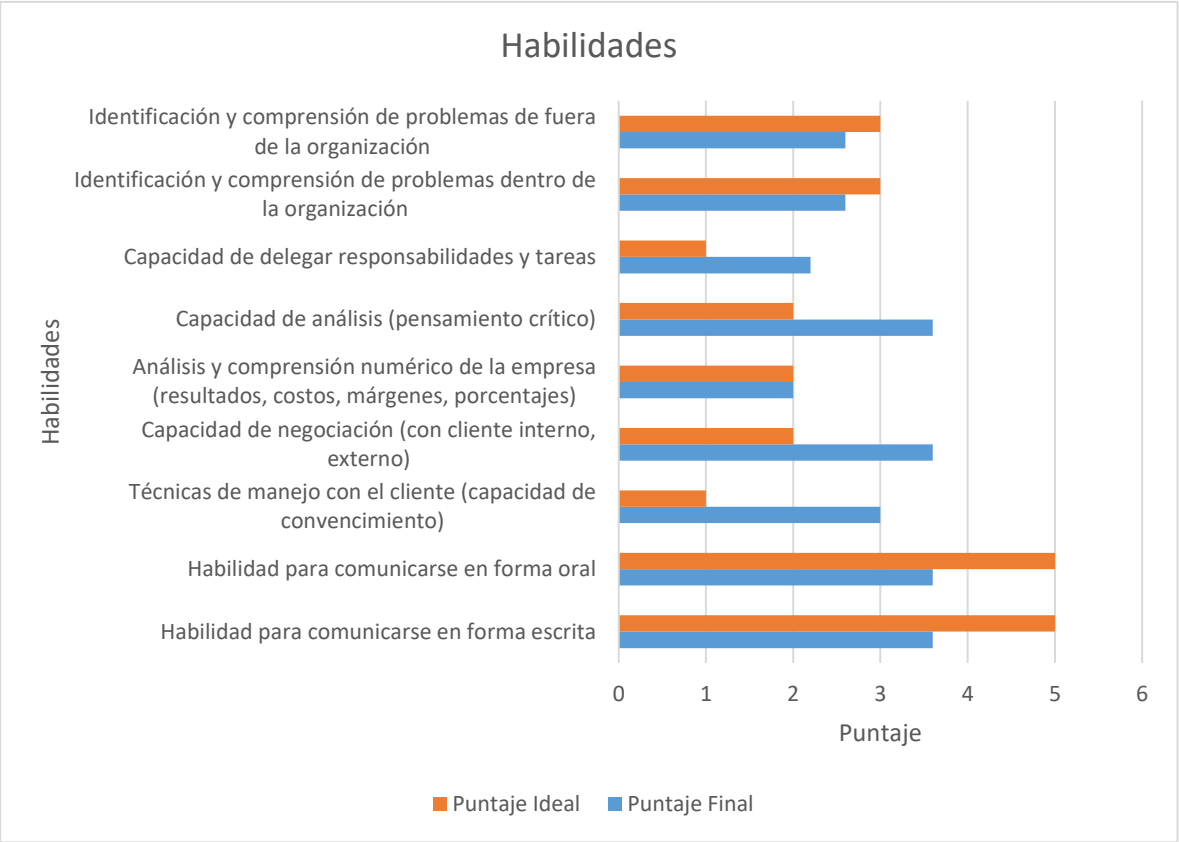

Figura 26: Habilidades Accountant and Administrative Assistant

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Accountant and Administrative Assistant se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización, Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización.

Desviación media: Habilidad para comunicarse en forma escrita, Habilidad para comunicarse en forma oral.

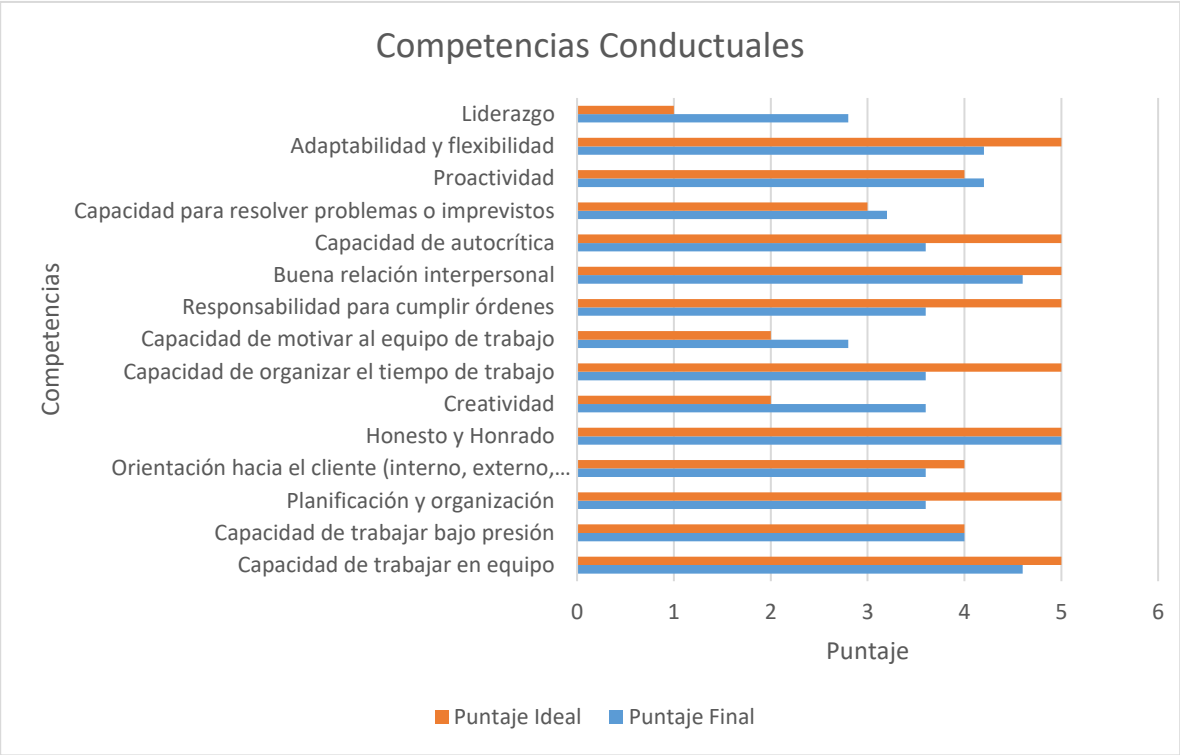

Figura 27: Competencias Conductuales Accountant and Administrative Assistant

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Accountant and Administrative Assistant se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de trabajar en equipo, Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Buena relación interpersonal, Adaptabilidad y flexibilidad.

Desviación media: Planificación y organización, Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Responsabilidad para cumplir órdenes, Capacidad de autocrítica.

- <u>Receptionist</u>

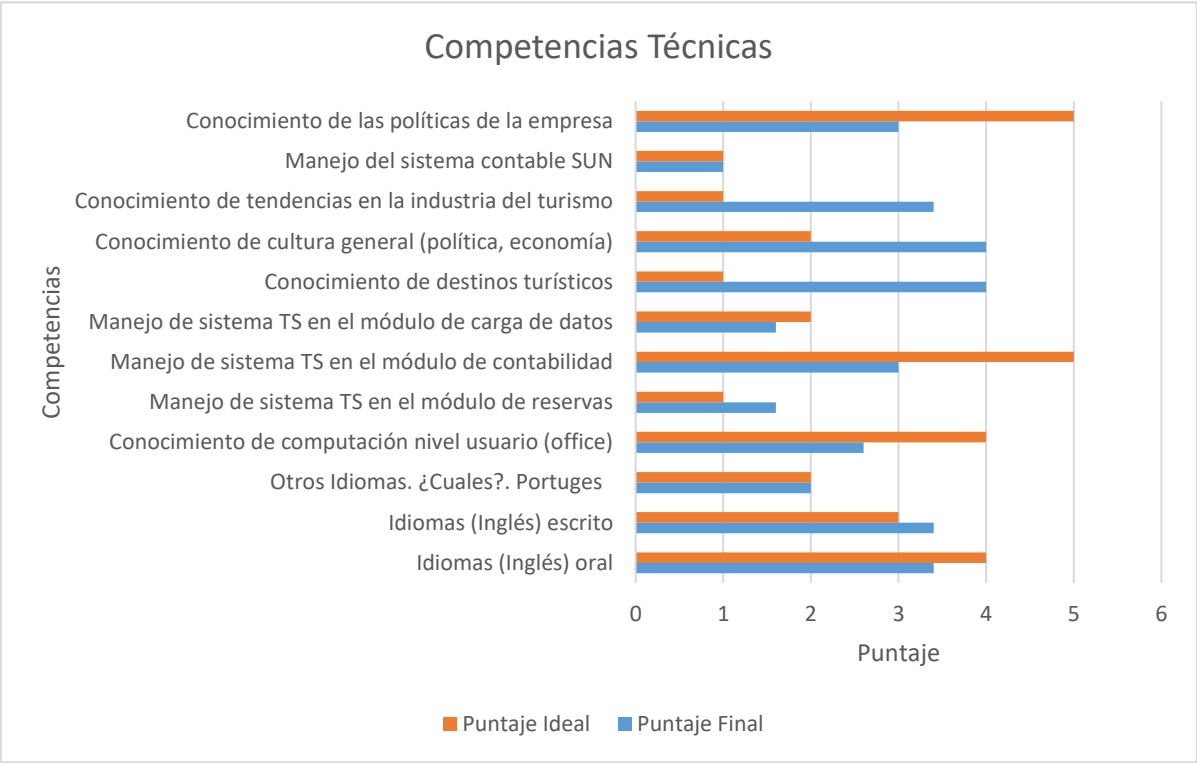

Figura 28: Competencias Técnicas Receptionist

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Receptionist se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Idiomas (Inglés) oral, Manejo de sistema TS en el módulo de carga de datos.

Desviación media: Conocimiento de computación nivel usuario (office).

Desviación alta: Conocimiento de las políticas de la empresa.

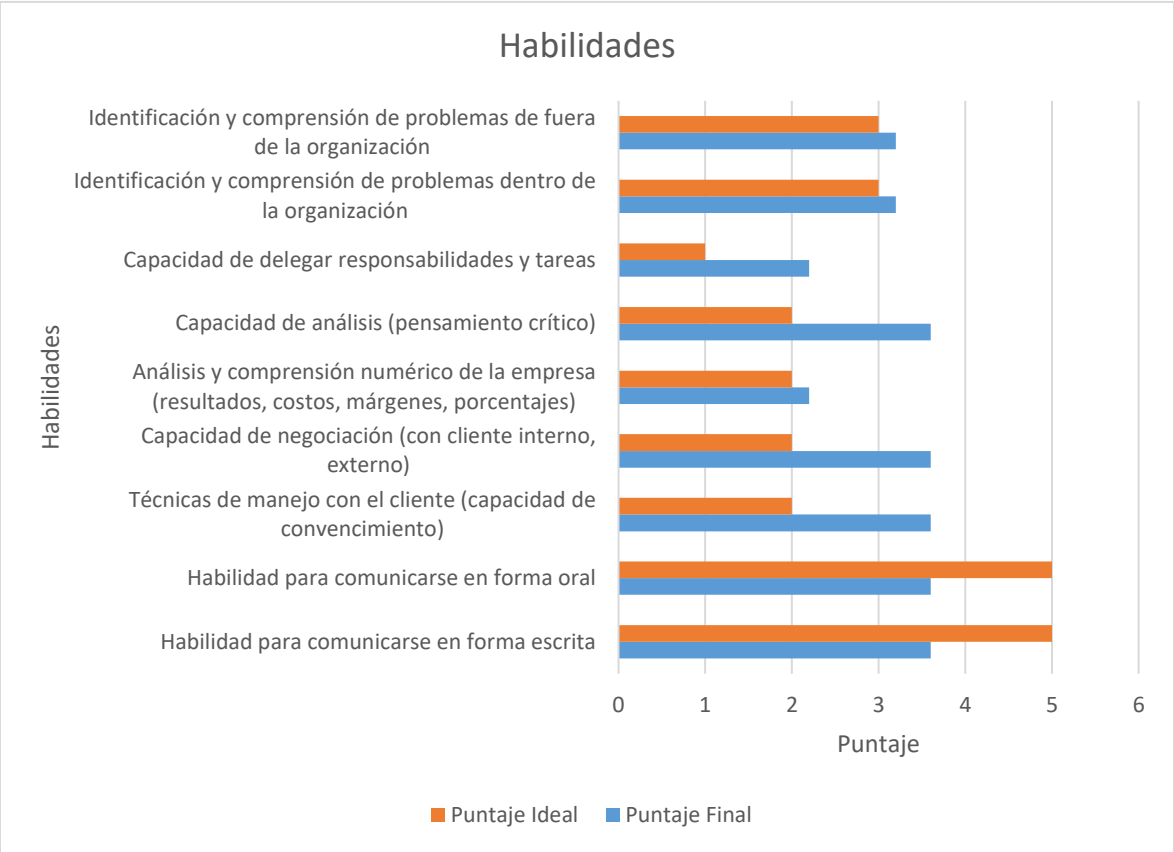

Figura 29: Habilidades Receptionist

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Receptionist se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación media: Habilidad para comunicarse en forma escrita, Habilidad para comunicarse en forma oral.

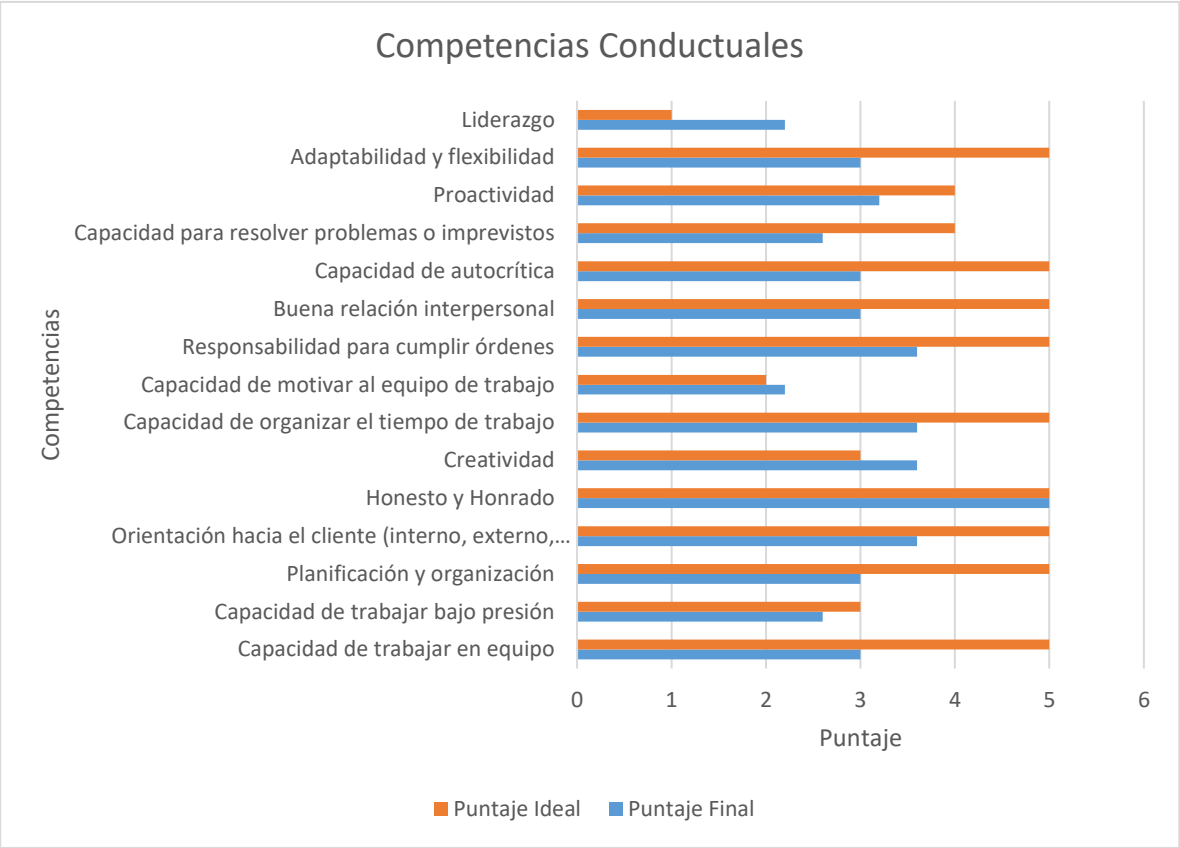

Figura 30: Competencias Conductuales Receptionist

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Receptionist se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de trabajar bajo presión, Proactividad.

Desviación media: Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Responsabilidad para cumplir órdenes, Capacidad para resolver problemas o imprevistos.

Desviación alta: Capacidad de trabajar en equipo, Planificación y organización, Buena relación interpersonal, Capacidad de autocrítica, Adaptabilidad y flexibilidad.

2. Departamento de Tráfico

- Operations Manager

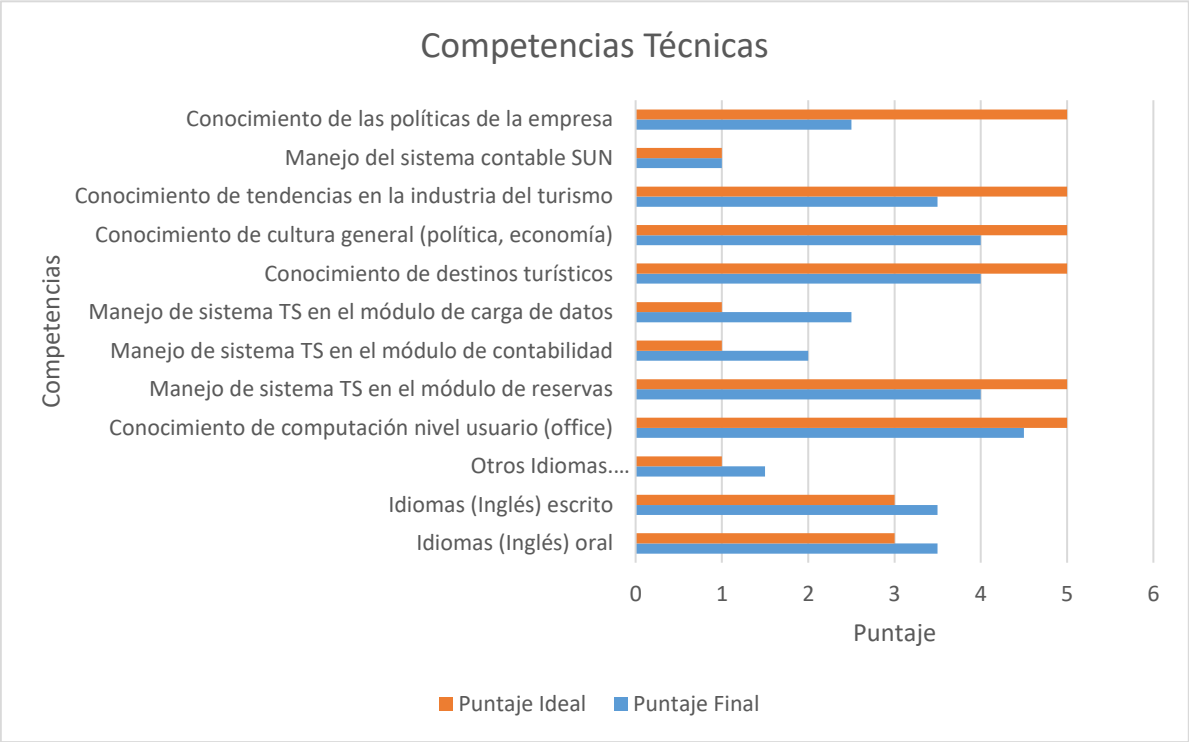

Figura 31: Competencias Técnicas Operations Manager

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Operations Manager se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Conocimiento de computación nivel usuario (office).

Desviación media: Manejo de sistema TS en el módulo de reservas, Conocimiento de destinos turísticos, Conocimiento de cultura general (política, economía), Conocimiento de tendencias en la industria del turismo.

Desviación alta: Conocimiento de las políticas de la empresa.

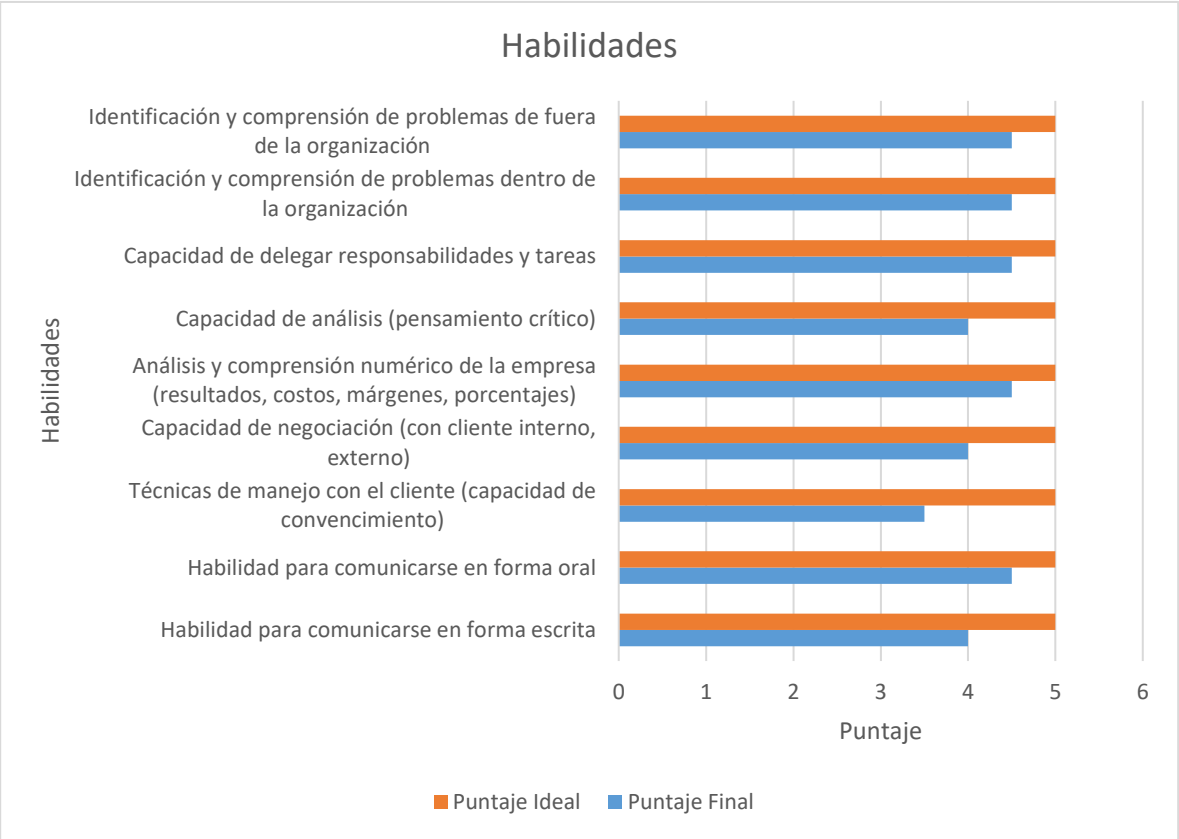

Figura 32: Habilidades Operations Manager

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Operations Manager se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Habilidad para comunicarse en forma oral, Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes), Capacidad de delegar responsabilidades y tareas, Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización, Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización.

Desviación media: Habilidad para comunicarse en forma escrita, Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento), Capacidad de negociación (con cliente interno, externo), Capacidad de análisis (pensamiento crítico).

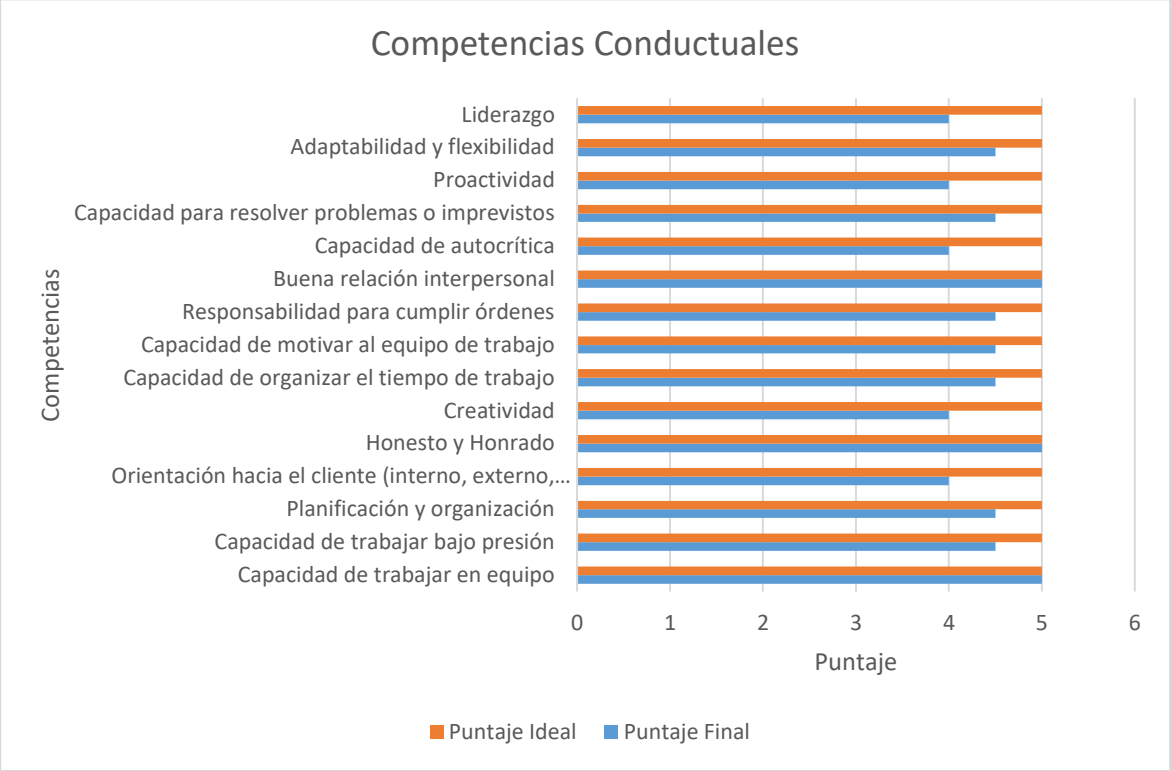

Figura 33: Competencias Conductuales Operations Manager

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Operations Manager se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de trabajar bajo presión, Planificación y organización, Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Capacidad de motivar al equipo de trabajo, Responsabilidad para cumplir órdenes, Capacidad para resolver problemas o imprevistos, Adaptabilidad y flexibilidad.

Desviación media: Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Creatividad, Capacidad de autocrítica, Proactividad, Liderazgo.

- <u>Operations GTA</u>

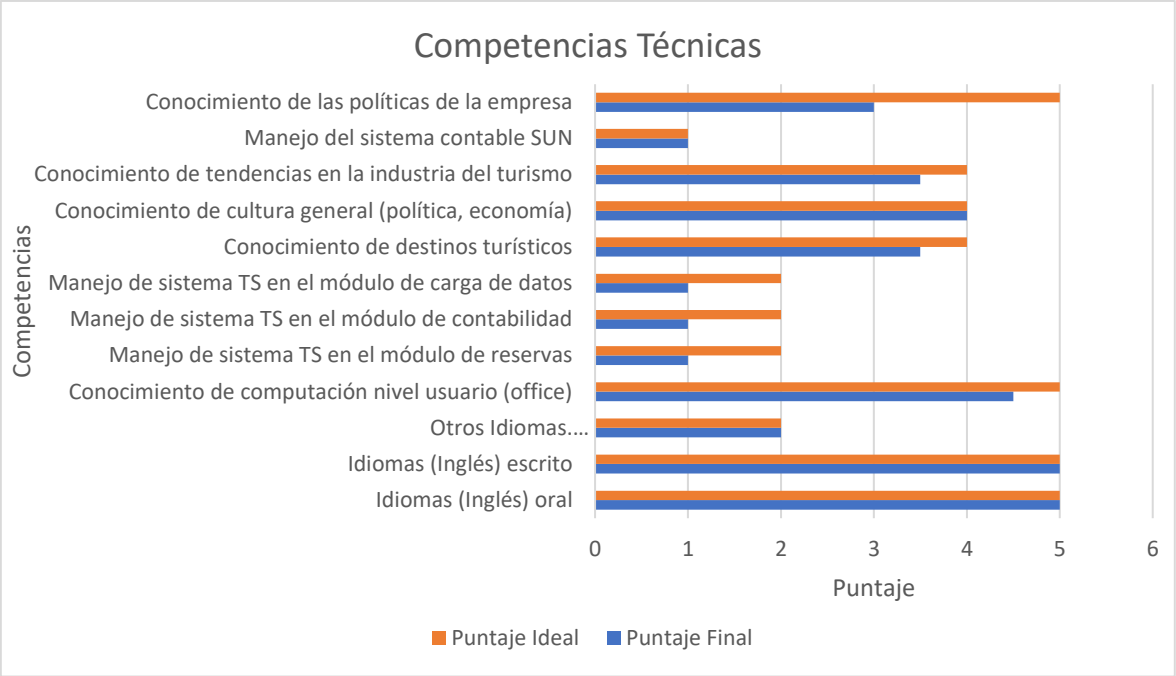

Figura 34: Competencias Técnicas Operations GTA

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Operations GTA se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Conocimiento de computación nivel usuario (office), Conocimiento de destinos turísticos, Conocimiento de tendencias en la industria del turismo.

Desviación media: Manejo de sistema TS en el módulo de reservas, Manejo de sistema TS en el módulo de contabilidad, Manejo de sistema TS en el módulo de carga de datos.

Desviación alta: Conocimiento de las políticas de la empresa.

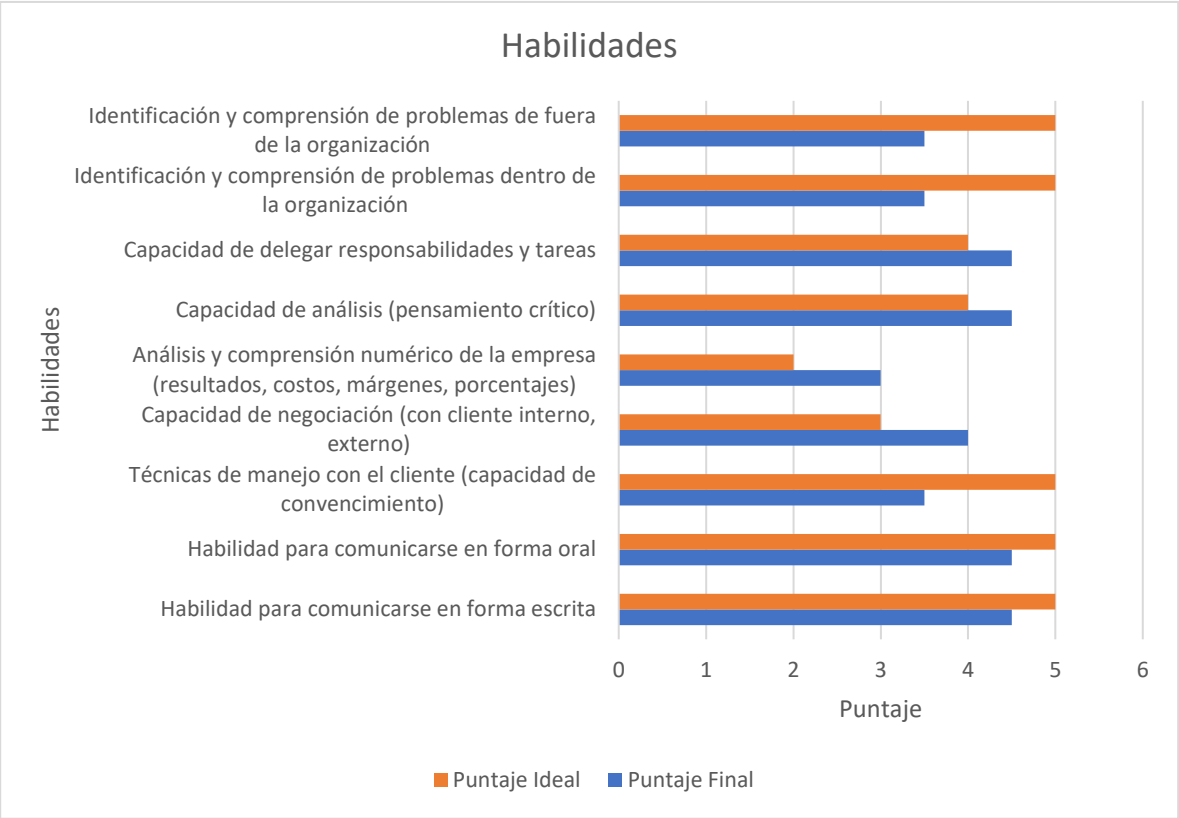

Figura 35: Habilidades Operations GTA

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Operations GTA se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Habilidad para comunicarse en forma escrita, Habilidad para comunicarse en forma oral.

Desviación media: Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento), Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización, Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización.

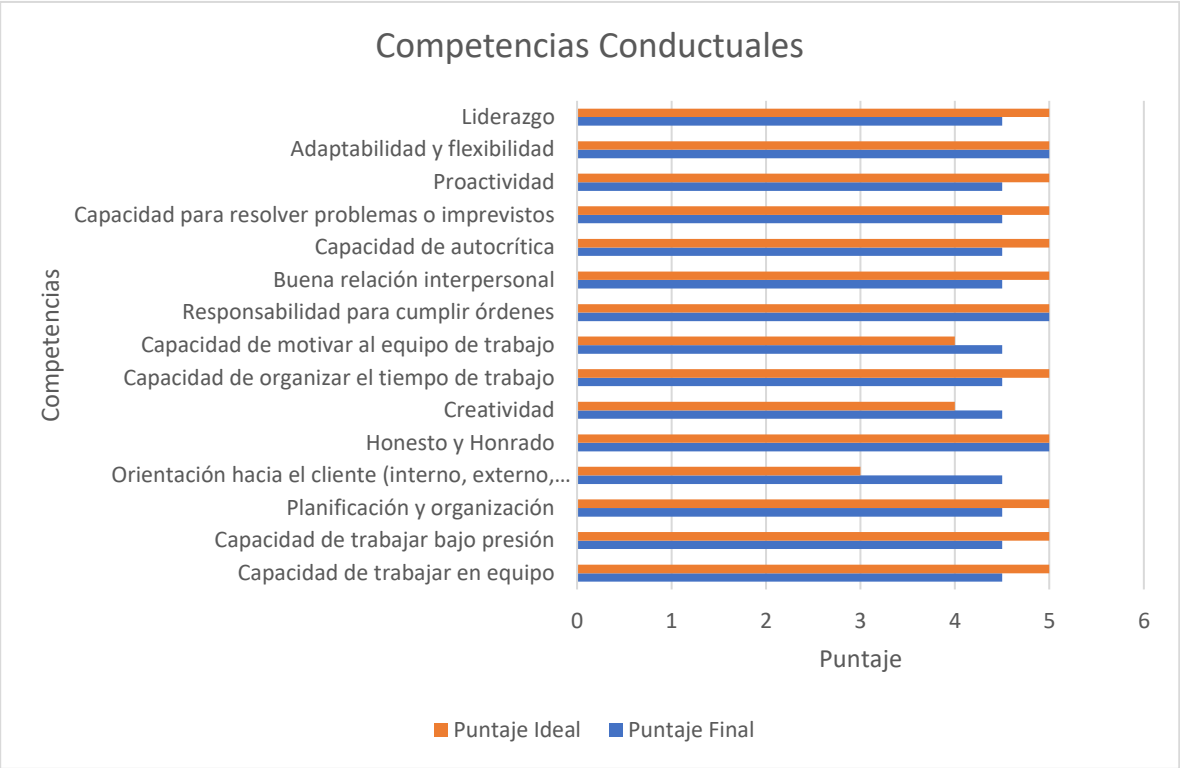

Figura 36: Competencias Conductuales Operations GTA

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Operations GTA se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de trabajar en equipo, Capacidad de trabajar bajo presión, Planificación y organización, Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Buena relación interpersonal, Capacidad de autocrítica, Capacidad para resolver problemas o imprevistos, Proactividad, Liderazgo.

- Customer Service

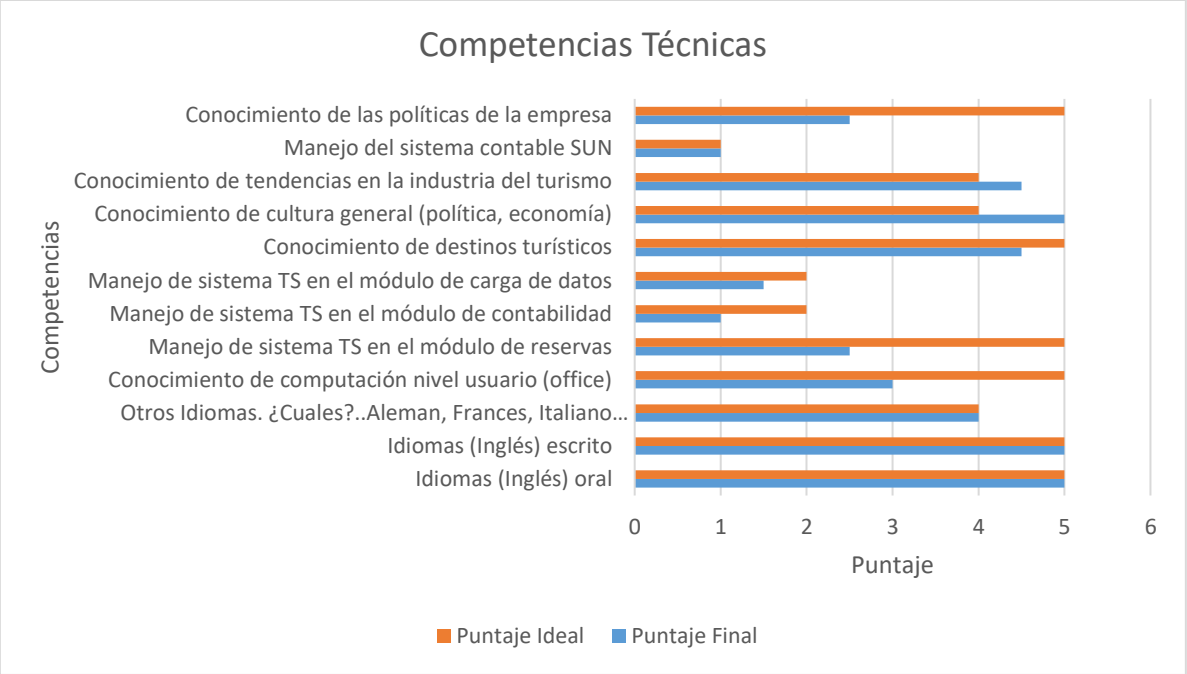

Figura 37: Competencias Técnicas Customer Service

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Customer Service se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Manejo de sistema TS en el módulo de carga de datos, Conocimiento de destinos turísticos.

Desviación media: Manejo de sistema TS en el módulo de contabilidad.

Desviación alta: Manejo de sistema TS en el módulo de reservas, Conocimiento de las políticas de la empresa.

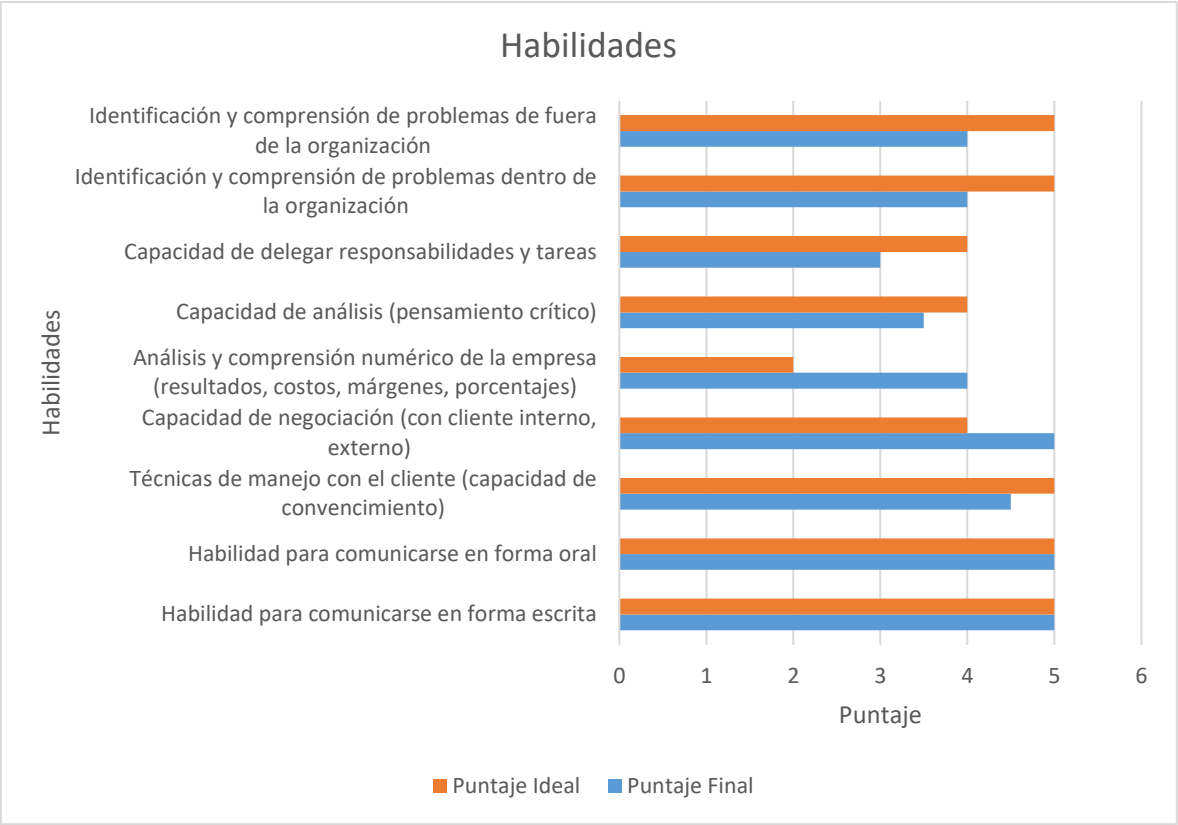

Figura 38: Habilidades Customer Service

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Customer Service se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento), Capacidad de análisis (pensamiento crítico).

Desviación media: Capacidad de delegar responsabilidades y tareas, Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización, Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización.

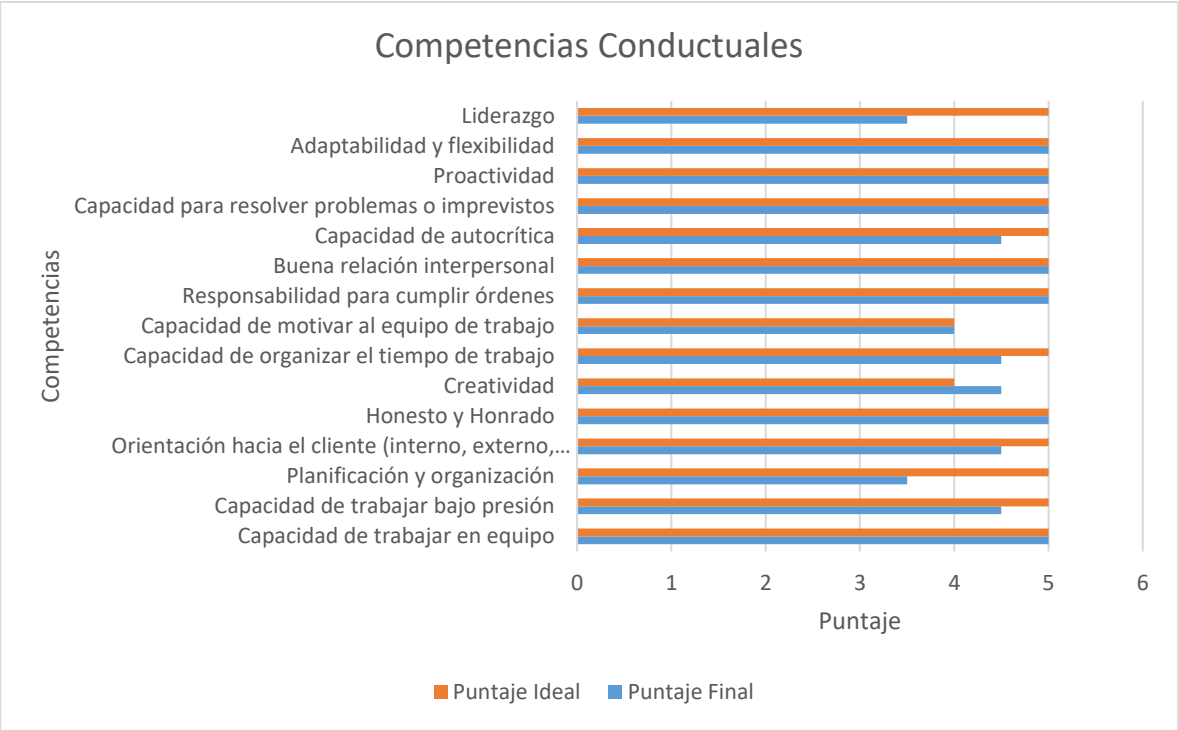

Figura 39: Competencias Conductuales Customer Service

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Customer Service se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de trabajar bajo presión, Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Capacidad de autocrítica.

Desviación media: Planificación y organización, Liderazgo.

- Operations Assistant, Customer Service Brazil LATAM

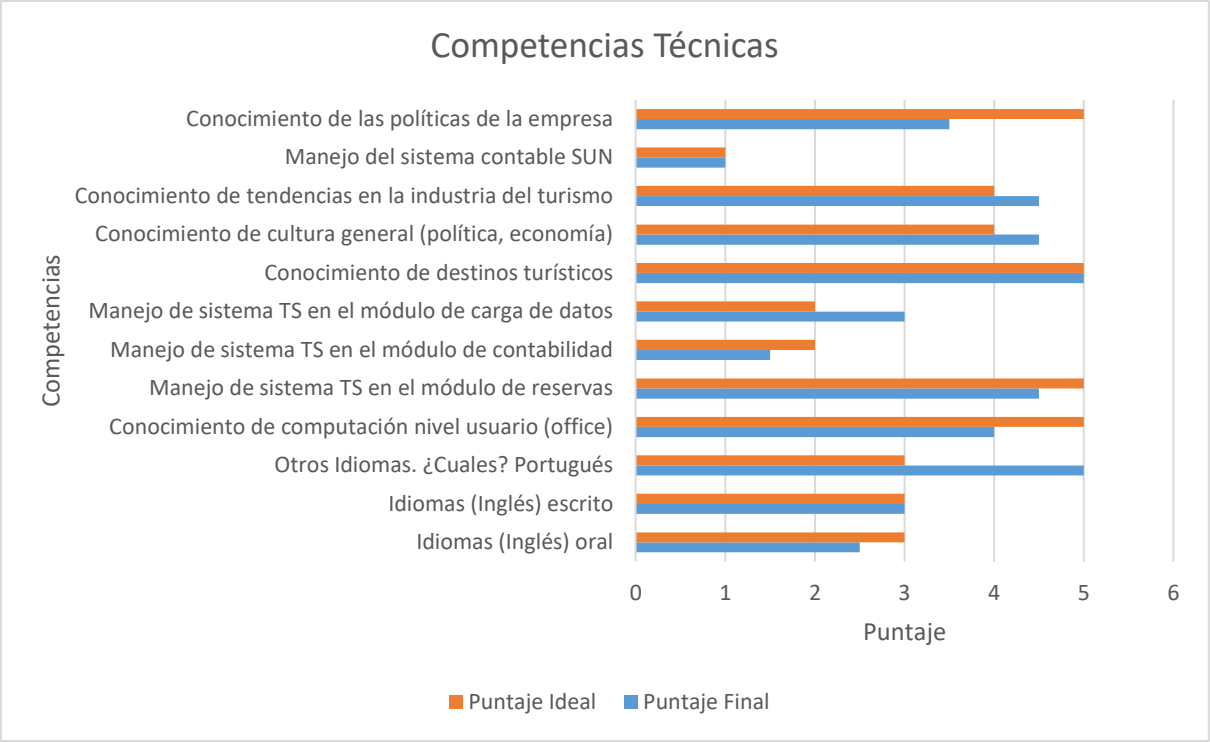

Figura 40: Competencias Técnicas Operations Assistant, Customer Service Brazil LATAM

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Operations Assistant, Customer Service Brazil LATAM se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Idiomas (Inglés) oral, Manejo de sistema TS en el módulo de reservas, Manejo de sistema TS en el módulo de contabilidad.

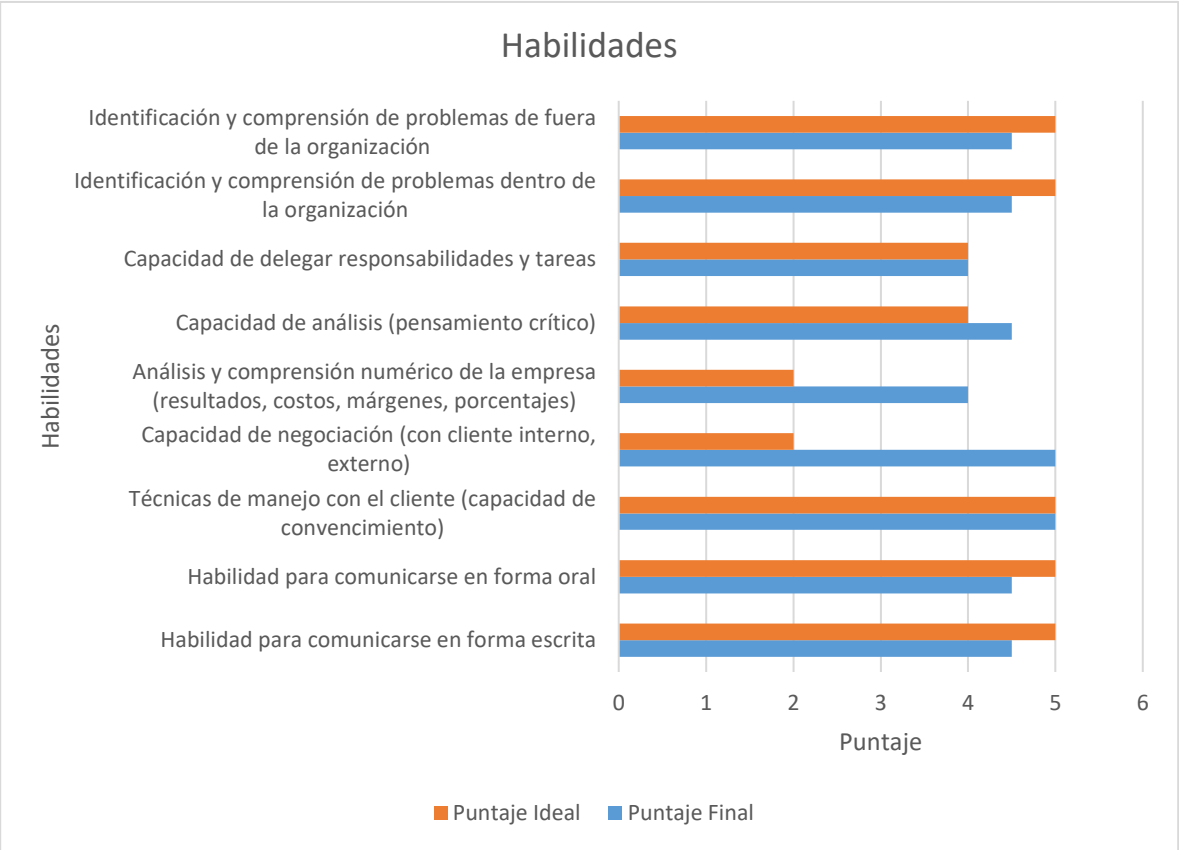

Figura 41: Habilidades Operations Assistant, Customer Service Brazil LATAM

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Operations Assistant, Customer Service Brazil LATAM se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Habilidad para comunicarse en forma escrita, Habilidad para comunicarse en forma oral, Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización, Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización

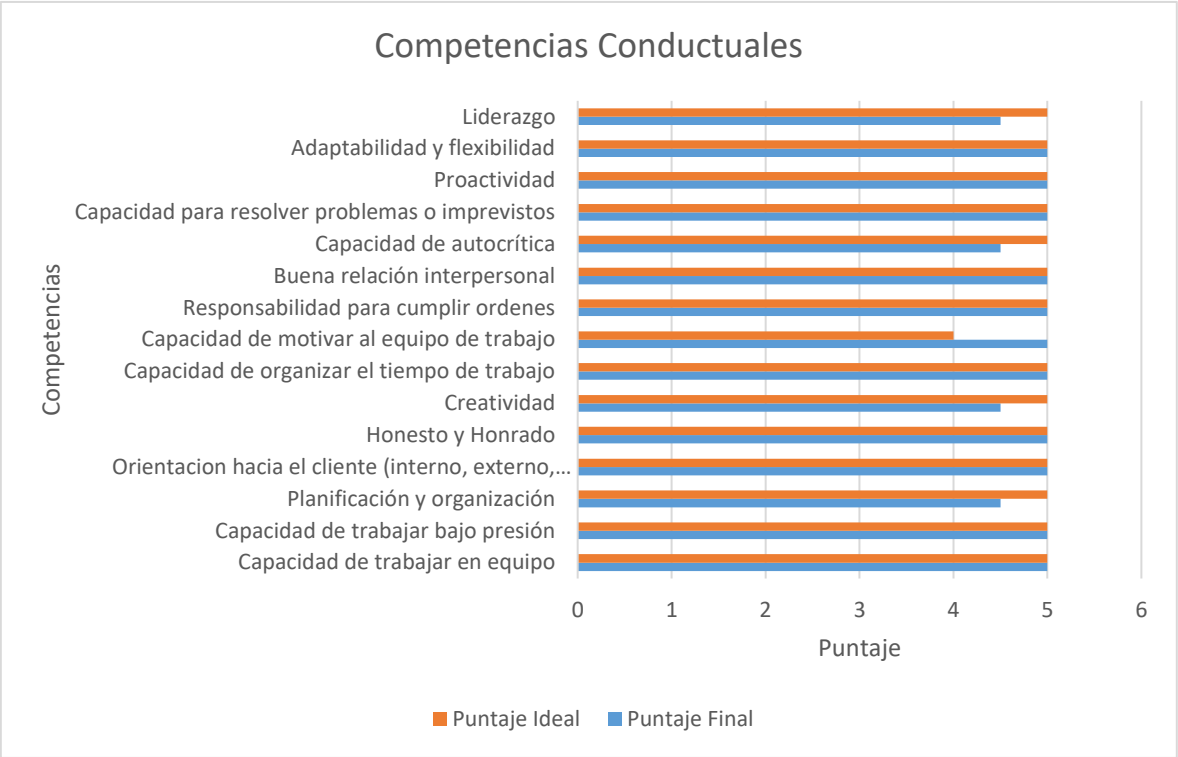

Figura 42: Competencias Conductuales Operations Assistant, Customer Service Brazil LATAM

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Operations Assistant, Customer Service Brazil LATAM se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Planificación y organización, Creatividad, Capacidad de autocrítica, Liderazgo.

3. Departamento de Ventas

- Commercial Manager

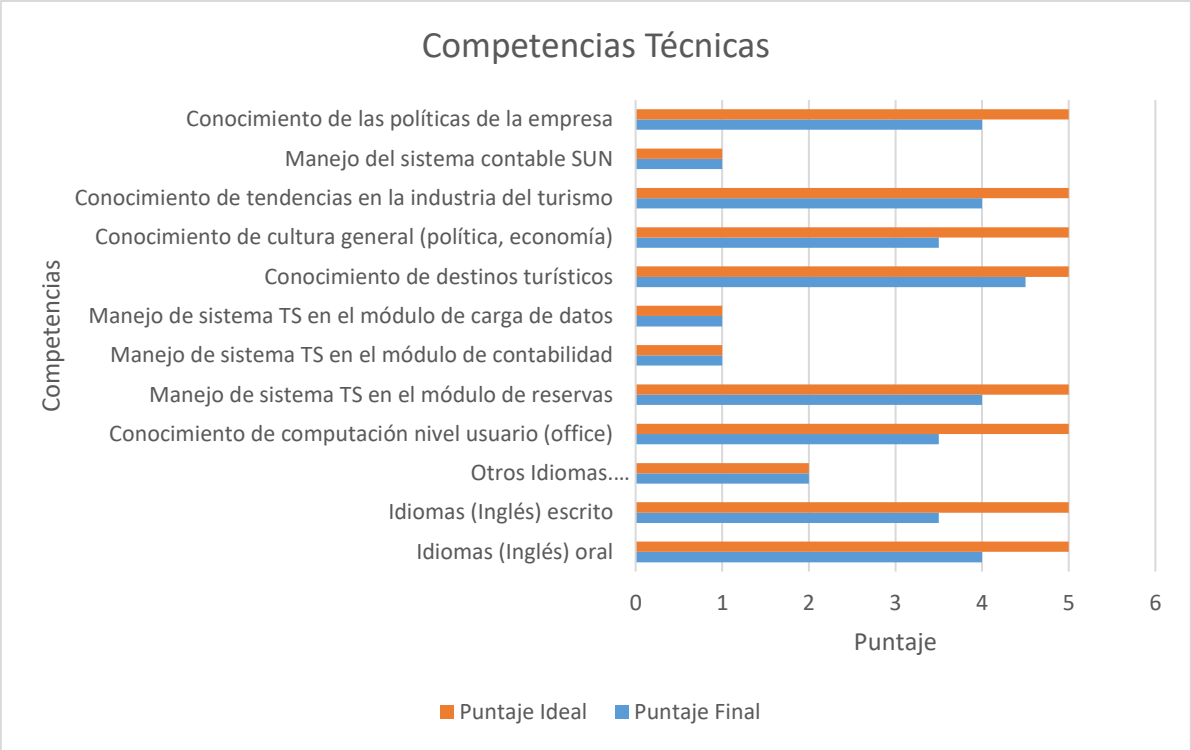

Figura 43: Competencias Técnicas Commercial Manager

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Commercial Manager se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Conocimiento de destinos turísticos.

Desviación media: Idiomas (Inglés) oral, Idiomas (Inglés) escrito, Conocimiento de computación nivel usuario (office), Manejo de sistema TS en el módulo de reservas, Conocimiento de cultura general (política, economía), Conocimiento de tendencias en la industria del turismo, Conocimiento de las políticas de la empresa.

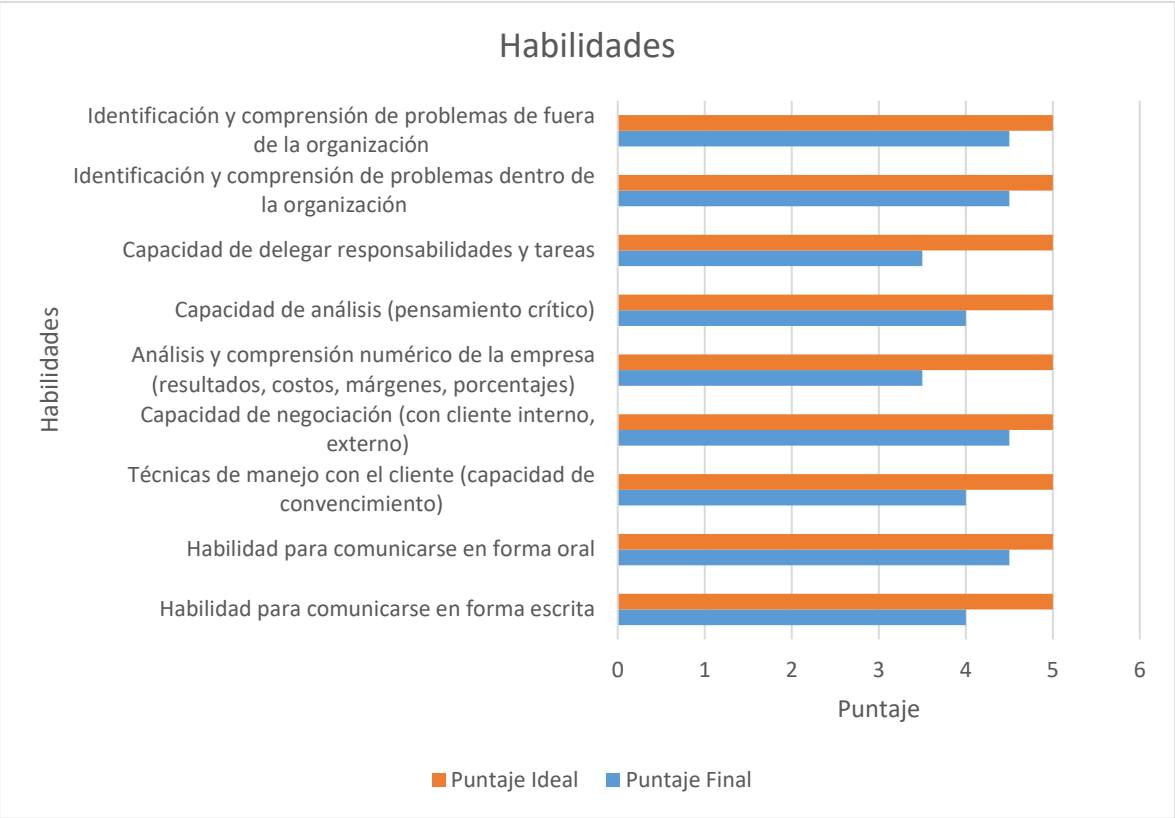

Figura 44: Habilidades Commercial Manager

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Commercial Manager se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Habilidad para comunicarse en forma oral, Capacidad de negociación (con cliente interno, externo), Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización, Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización.

Desviación media: Habilidad para comunicarse en forma escrita, Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento), Análisis y comprensión numérico de la empresa

(resultados, costos, márgenes, porcentajes), Capacidad de análisis (pensamiento crítico), Capacidad de delegar responsabilidades y tareas.

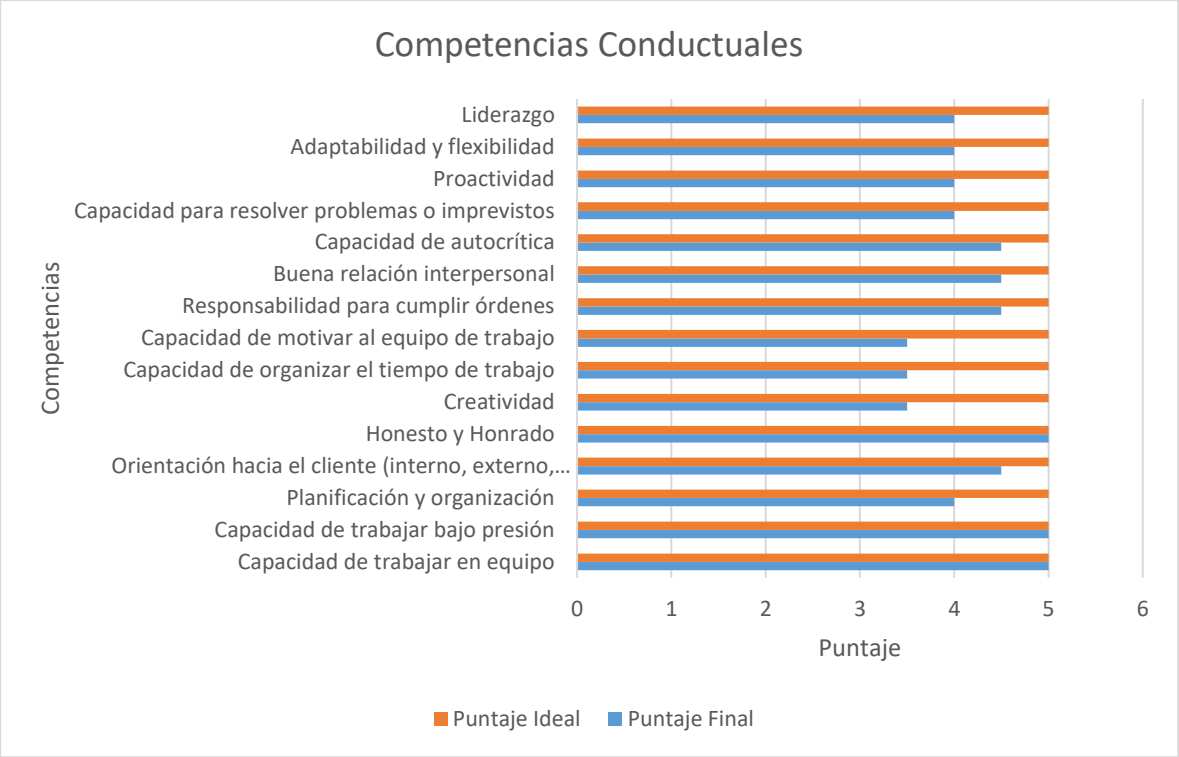

Figura 45: Competencias Conductuales Commercial Manager

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Commercial Manager se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Responsabilidad para cumplir órdenes, Buena relación interpersonal, Capacidad de autocrítica.

Desviación media: Planificación y organización, Creatividad, Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Capacidad de motivar al equipo de trabajo, Capacidad para resolver problemas o imprevistos, Proactividad, Adaptabilidad y flexibilidad, Liderazgo.

3.1 Retail

- Team Leader

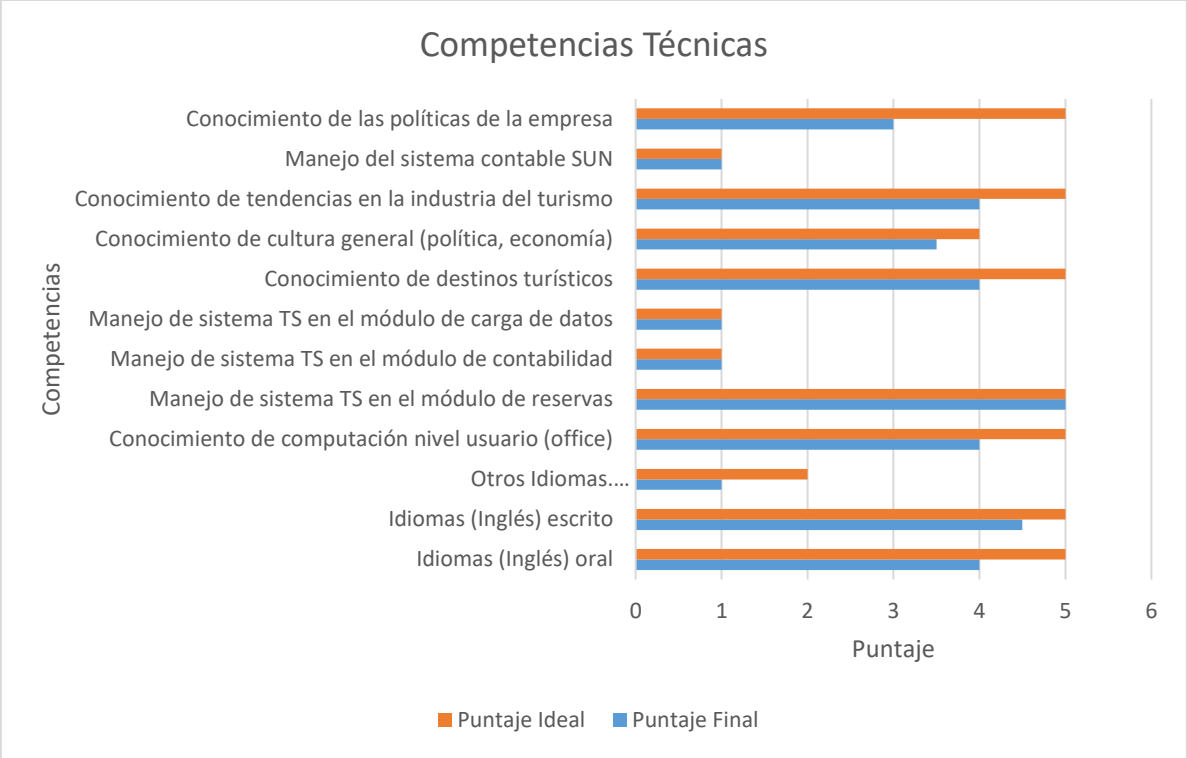

Figura 46: Competencias Técnicas Team Leader Retail

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Team Leader Retail se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Idiomas (Inglés) escrito, Conocimiento de cultura general (política, economía).

Desviación media: Idiomas (Inglés) oral, Otros Idiomas, Conocimiento de computación nivel usuario (office), Conocimiento de destinos turísticos, Conocimiento de tendencias en la industria del turismo.

Desviación alta: Conocimiento de las políticas de la empresa.

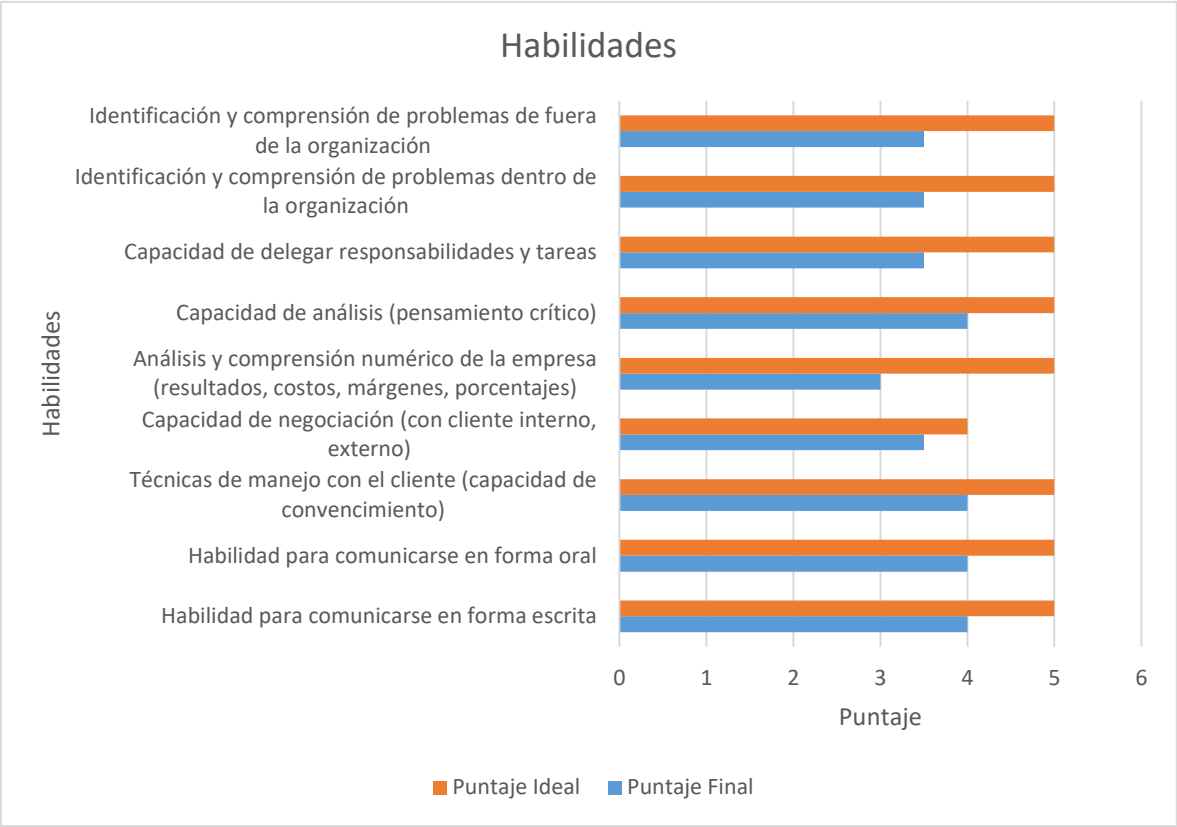

Figura 47: Habilidades Team Leader Retail

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Team Leader Retail se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Capacidad de negociación (con cliente interno, externo).

Desviación media: Habilidad para comunicarse en forma escrita, Habilidad para comunicarse en forma oral, Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento), Capacidad de análisis (pensamiento crítico), Capacidad de delegar responsabilidades y tareas, Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización, Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización.

Desviación alta: Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes).

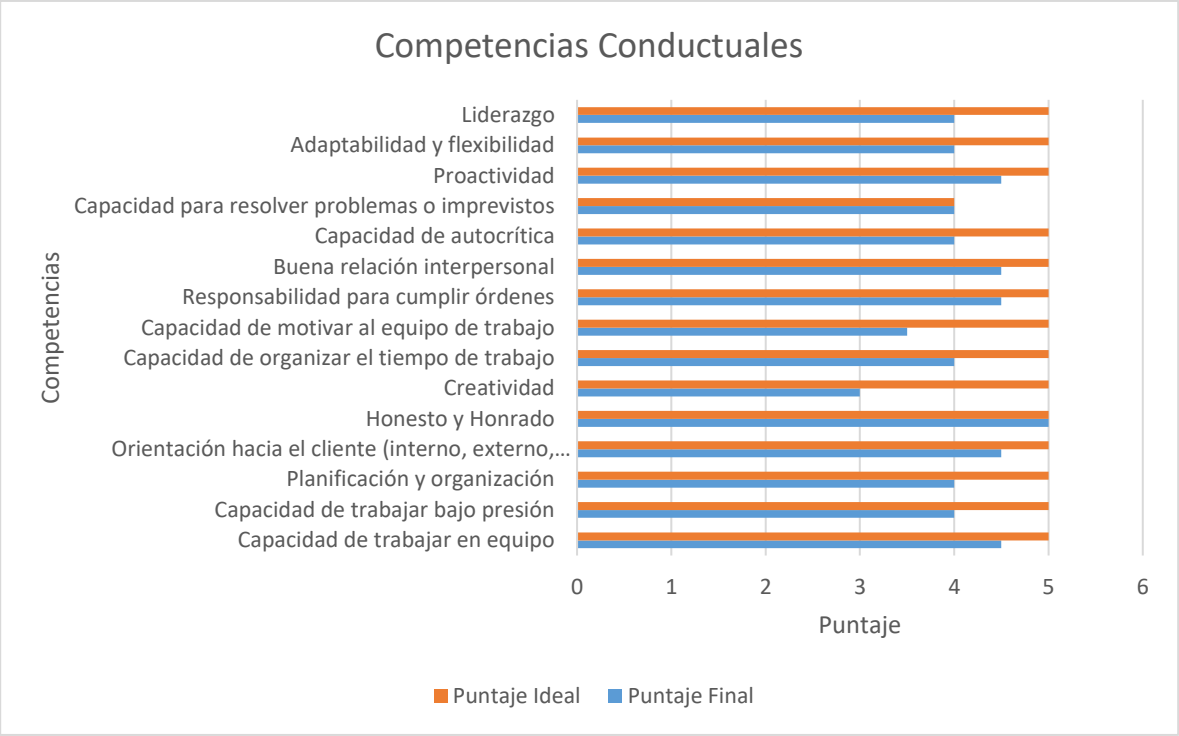

Figura 48: Competencias Conductuales Team Leader Retail

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Team Leader Retail se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de trabajar en equipo, Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Responsabilidad para cumplir órdenes, Buena relación interpersonal, Proactividad.

Desviación media: Capacidad de trabajar bajo presión, Planificación y organización, Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Capacidad de motivar al equipo de trabajo, Capacidad de autocrítica, Adaptabilidad y flexibilidad, Liderazgo.

Desviación alta: Creatividad.

- Tour Consultant 1

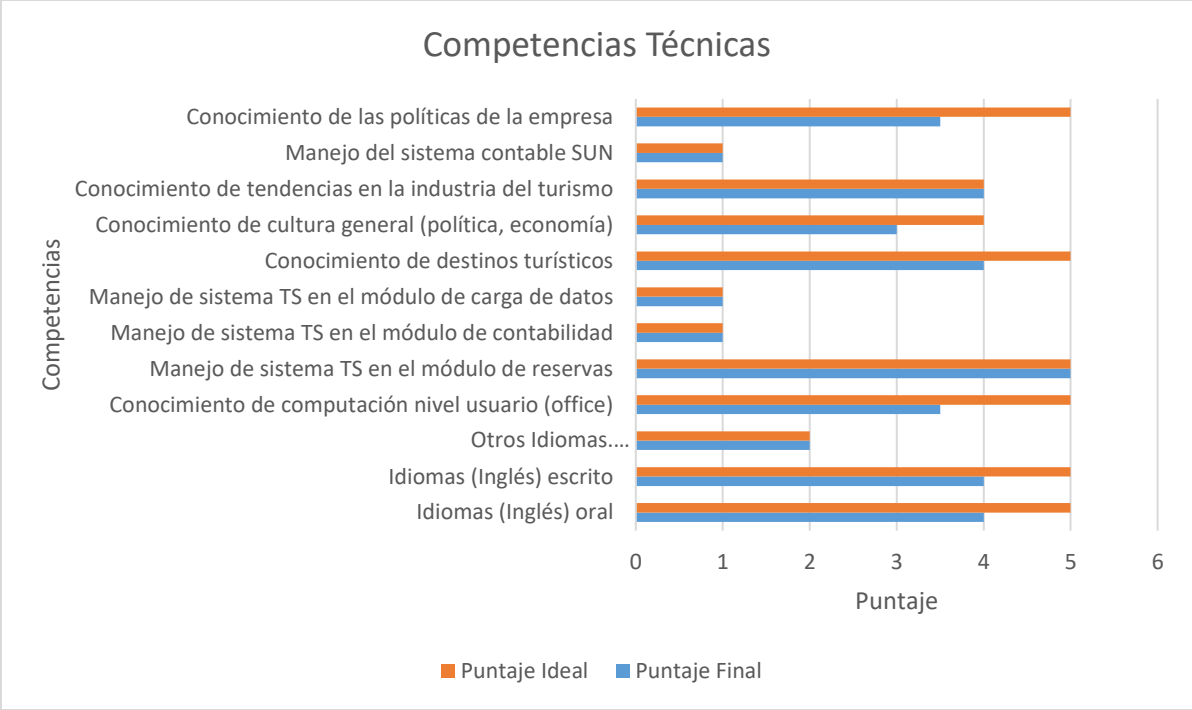

Figura 49: Competencias Técnicas Tour Consultant 1 Retail

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Tour Consultant 1 Retail se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación media: Idiomas (Inglés) oral, Idiomas (Inglés) escrito, Conocimiento de computación nivel usuario (office), Conocimiento de destinos turísticos, Conocimiento de cultura general (política, economía), Conocimiento de las políticas de la empresa.

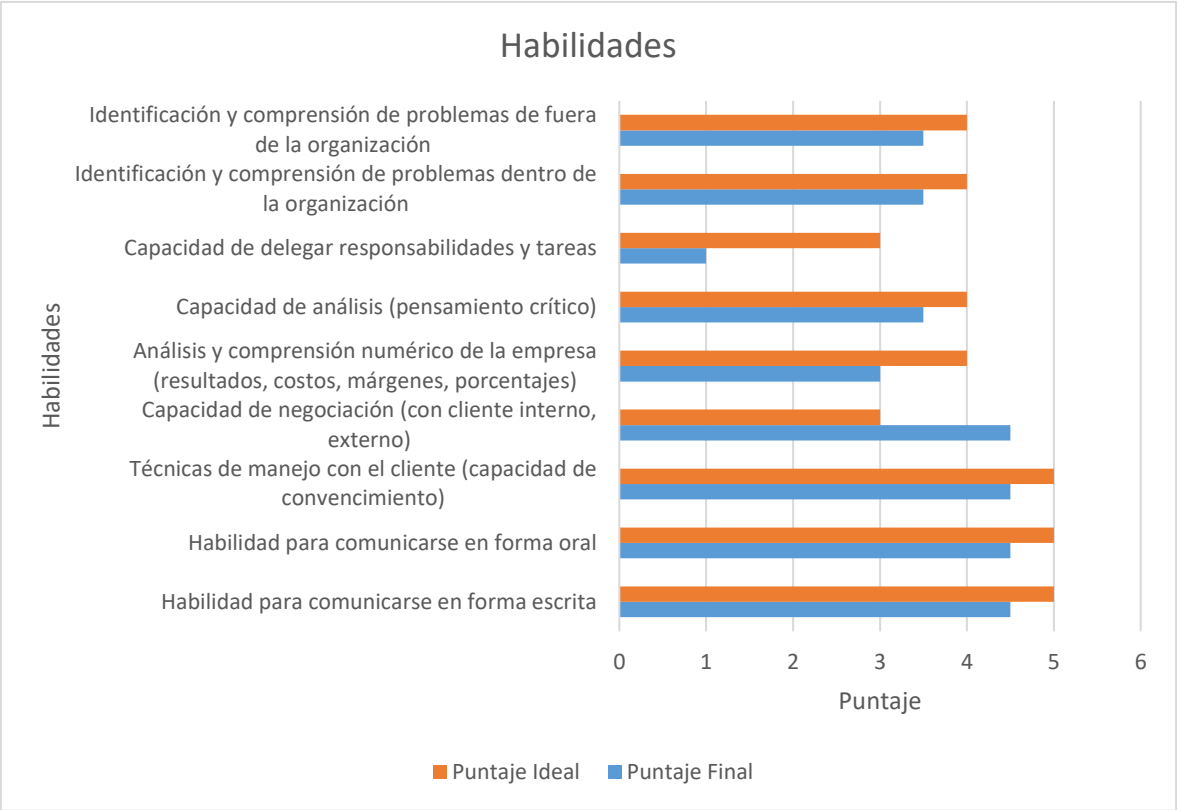

Figura 50: Habilidades Tour Consultant 1 Retail

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Tour Consultant 1 Retail se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Habilidad para comunicarse en forma escrita, Habilidad para comunicarse en forma oral, Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento), Capacidad de análisis (pensamiento crítico), Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización, Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización.

Desviación media: Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes).

Desviación alta: Capacidad de delegar responsabilidades y tareas.

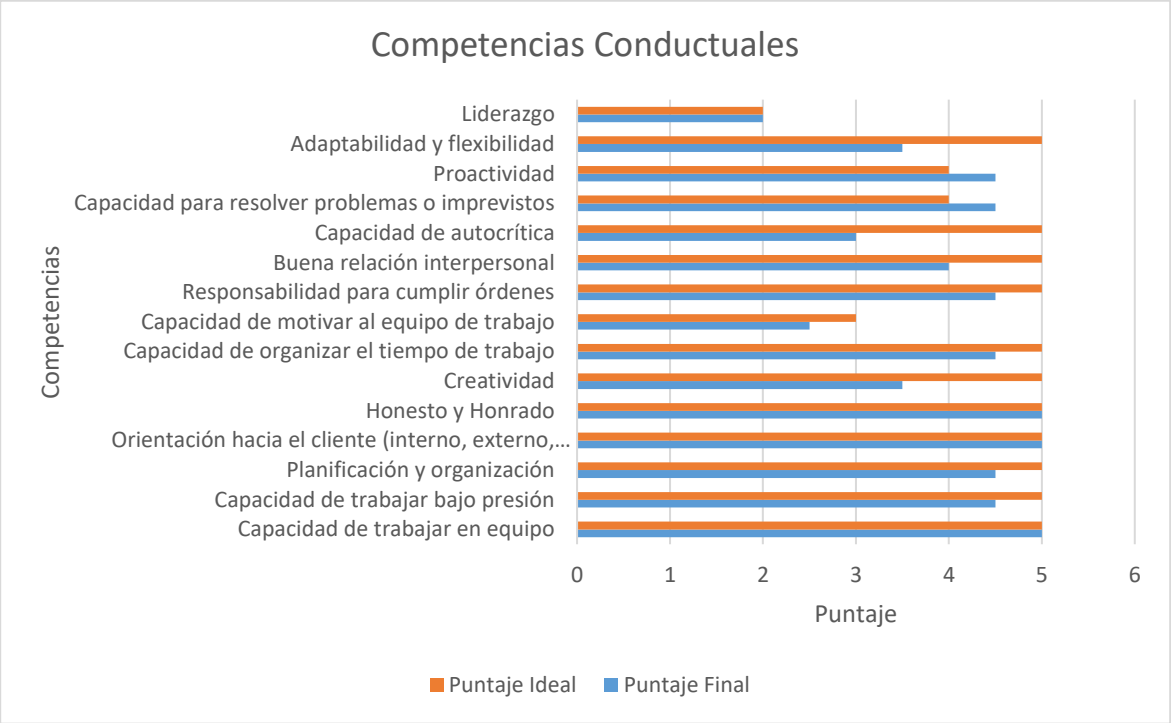

Figura 51: Competencias Conductuales Tour Consultant 1 Retail

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Tour Consultant 1 Retail se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de trabajar bajo presión, Planificación y organización, Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Capacidad de motivar al equipo de trabajo, Responsabilidad para cumplir órdenes.

Desviación media: Creatividad, Buena relación interpersonal, Adaptabilidad y flexibilidad.

Desviación alta: Capacidad de autocrítica.

- Tour Consultant 2

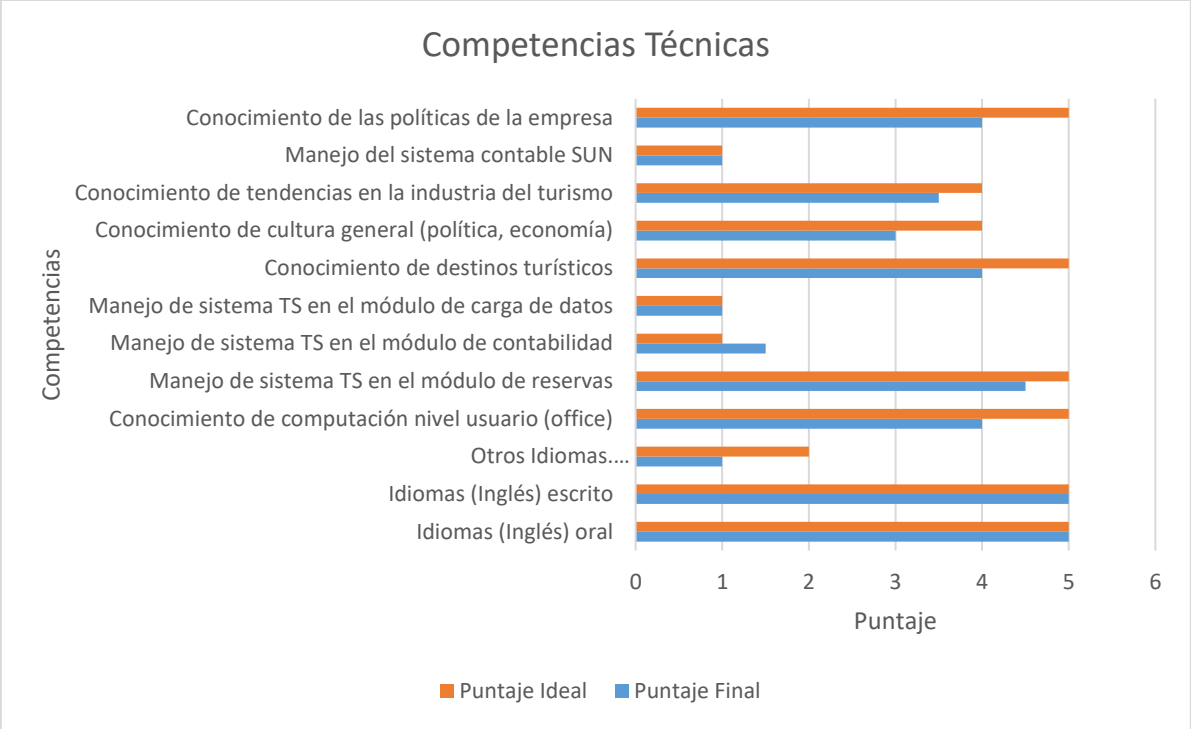

Figura 52: Competencias Técnicas Tour Consultant 2 Retail

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Tour Consultant 2 Retail se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Manejo de sistema TS en el módulo de reservas, Conocimiento de tendencias en la industria del turismo.

Desviación media: Otros Idiomas, Conocimiento de computación nivel usuario (office), Conocimiento de destinos turísticos, Conocimiento de cultura general (política, economía), Conocimiento de las políticas de la empresa.

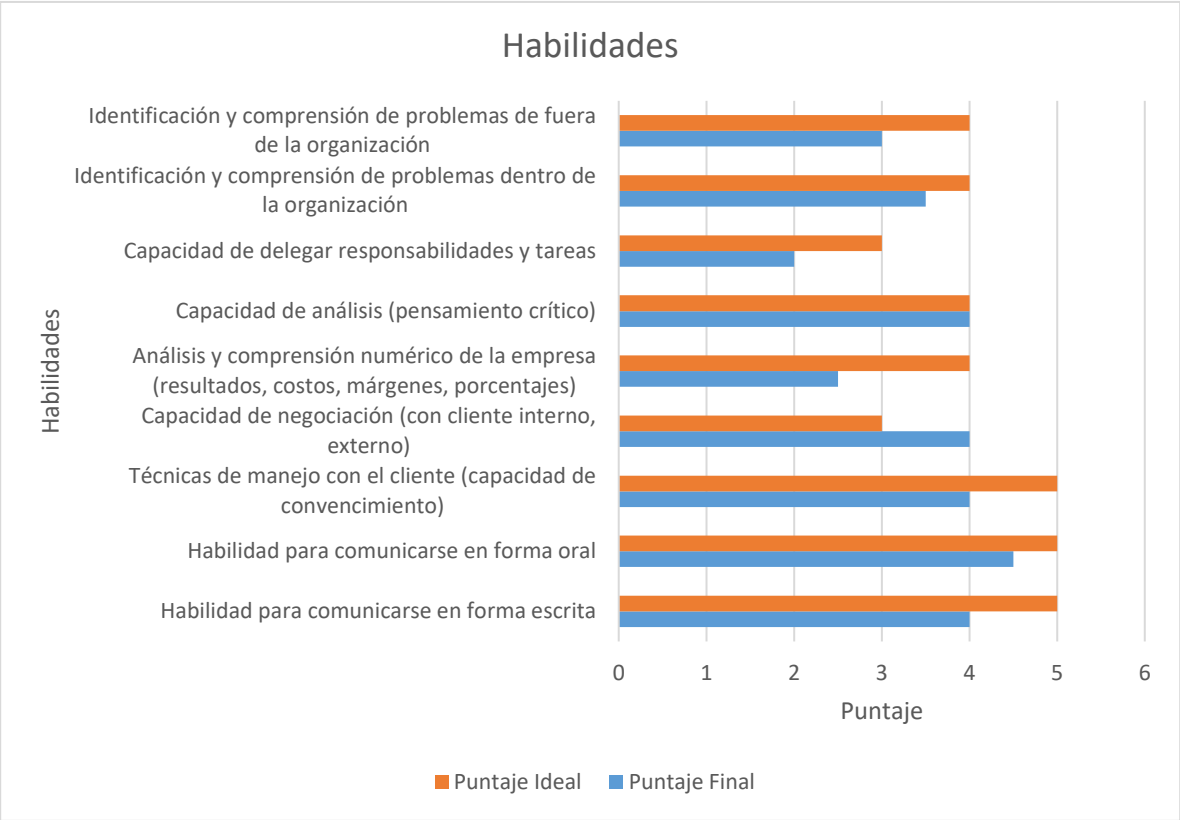

Figura 53: Habilidades Tour Consultant 2 Retail

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Tour Consultant 2 Retail se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Habilidad para comunicarse en forma oral, Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización.

Desviación media: Habilidad para comunicarse en forma escrita, Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento), Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes), Capacidad de delegar responsabilidades y tareas, Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización.

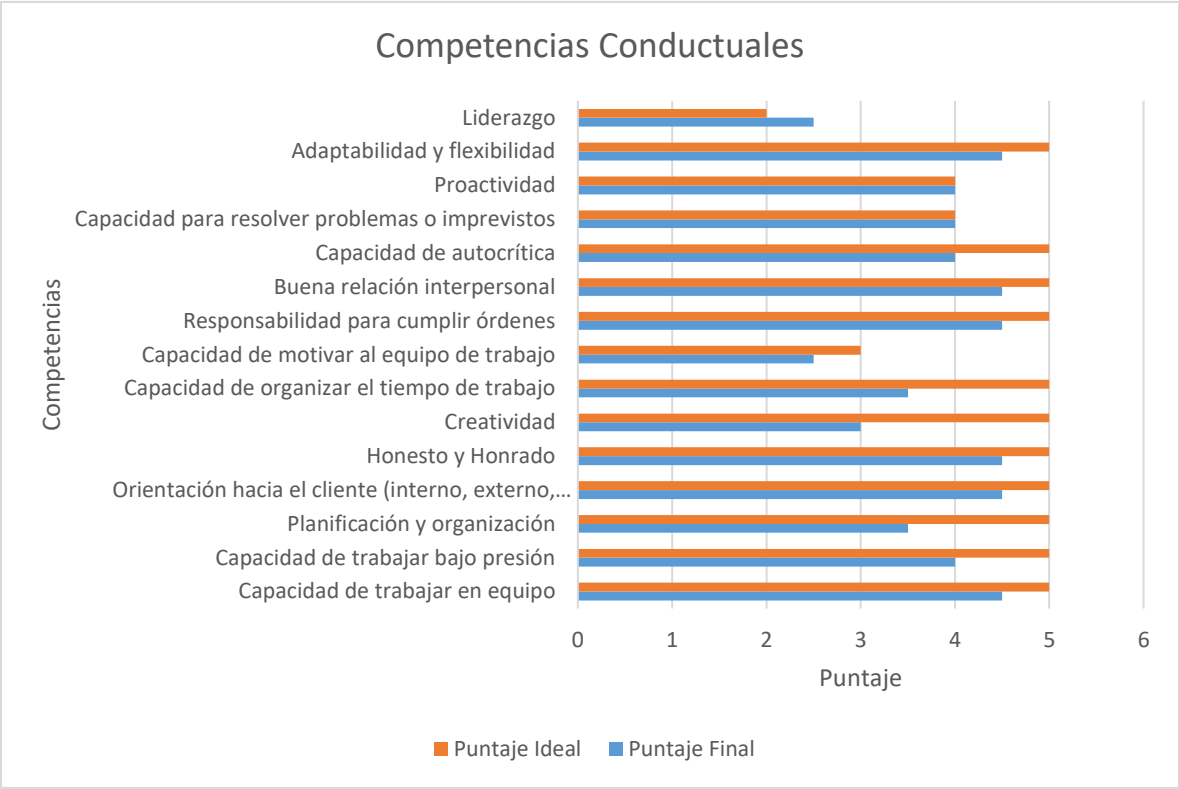

Figura 54: Competencias Conductuales Tour Consultant 2 Retail

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Tour Consultant 2 Retail se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de trabajar en equipo, Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Honesto y Honrado, Capacidad de motivar al equipo de trabajo, Responsabilidad para cumplir órdenes, Buena relación interpersonal, Adaptabilidad y flexibilidad.

Desviación media: Capacidad de trabajar bajo presión, Planificación y organización, Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Capacidad de autocrítica.

Desviación alta: Creatividad.

- Operations and Quality Executive

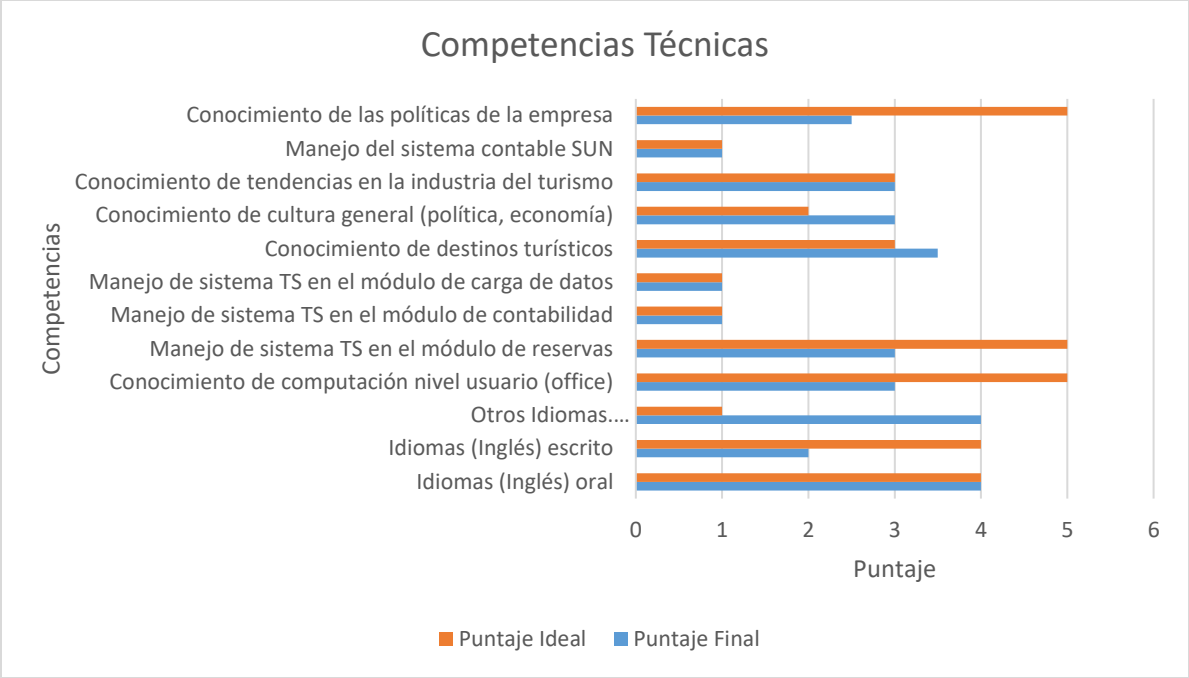

Figura 55: Competencias Técnicas Operations and Quality Executive Retail

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Operations and Quality Executive Retail se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación alta: Idiomas (Inglés) escrito, Conocimiento de computación nivel usuario (office), Manejo de sistema TS en el módulo de reservas, Conocimiento de las políticas de la empresa.

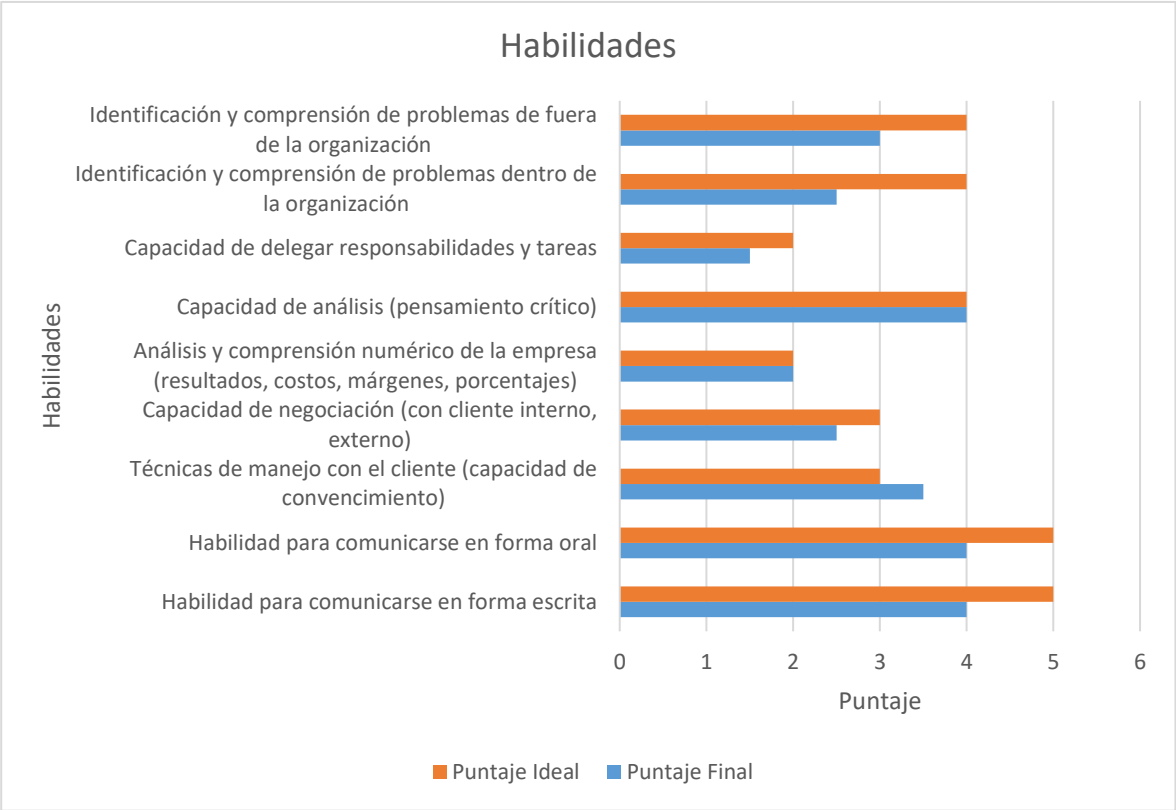

Figura 56: Habilidades Operations and Quality Executive Retail

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Operations and Quality Executive Retail se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Capacidad de negociación (con cliente interno, externo), Capacidad de delegar responsabilidades y tareas.

Desviación media: Habilidad para comunicarse en forma escrita, Habilidad para comunicarse en forma oral, Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización, Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización.

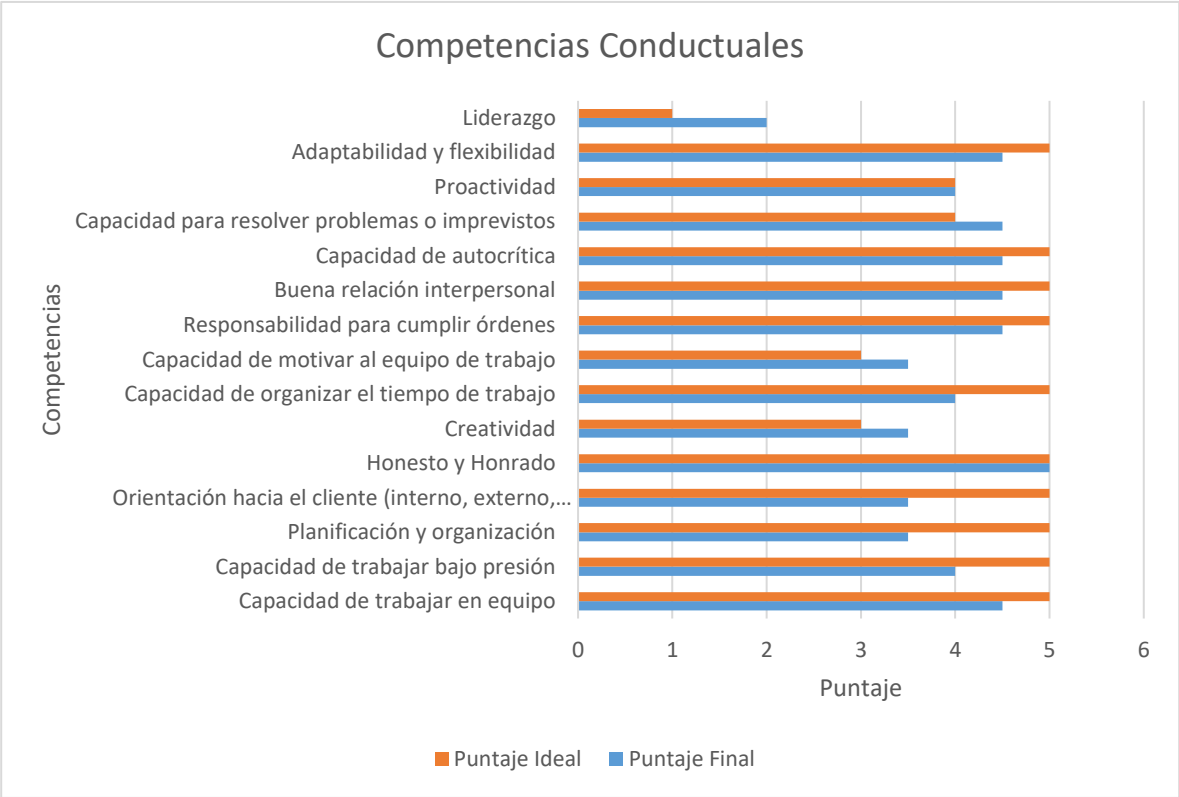

Figura 57: Competencias Conductuales Operations and Quality Executive Retail

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Operations and Quality Executive Retail se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de trabajar en equipo, Responsabilidad para cumplir órdenes, Buena relación interpersonal, Capacidad de autocrítica, Adaptabilidad y flexibilidad.

Desviación media: Capacidad de trabajar bajo presión, Planificación y organización, Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Capacidad de organizar el tiempo de trabajo.

3.2 TOC (Tour Operations Company)

- Team Leader

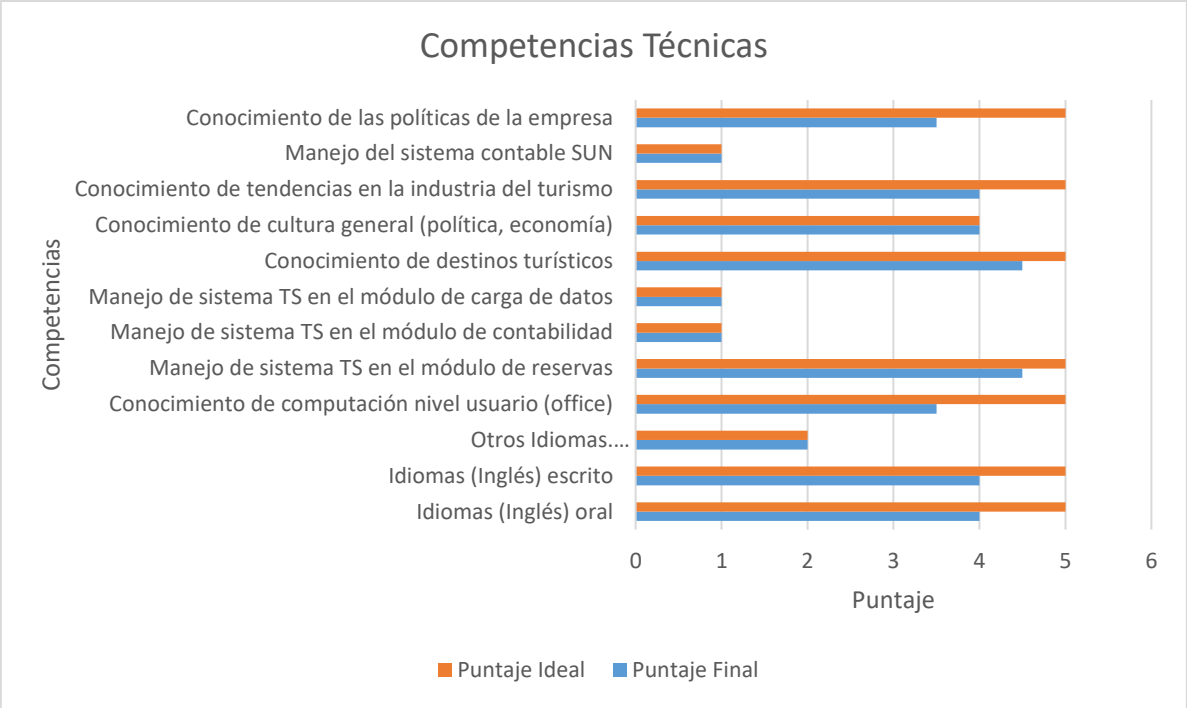

Figura 58: Competencias Técnicas Team Leader TOC

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Team Leader TOC se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Manejo de sistema TS en el módulo de reservas, Conocimiento de destinos turísticos.

Desviación media: Idiomas (Inglés) oral, Idiomas (Inglés) escrito, Conocimiento de computación nivel usuario (office), Conocimiento de tendencias en la industria del turismo, Conocimiento de las políticas de la empresa

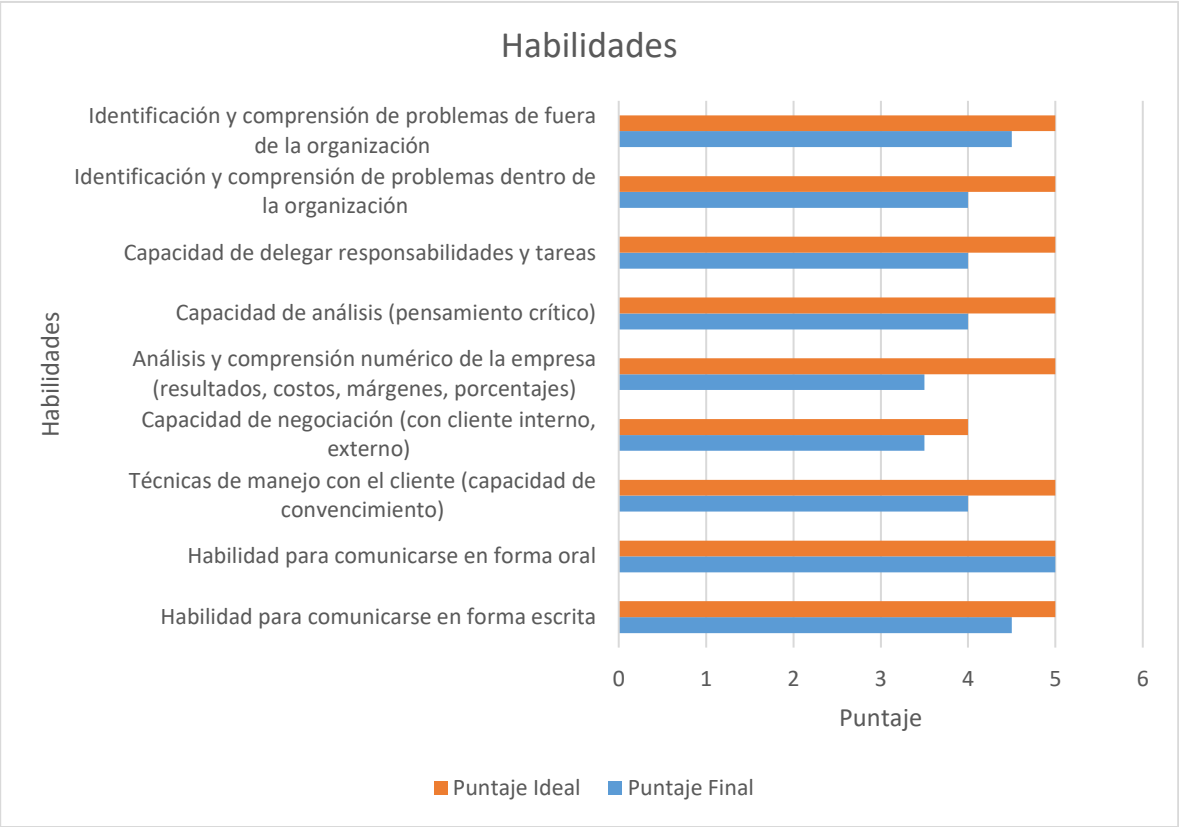

Figura 59: Habilidades Team Leader TOC

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Team Leader TOC se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Habilidad para comunicarse en forma escrita, Capacidad de negociación (con cliente interno, externo), Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización.

Desviación media: Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento), Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes),

Capacidad de análisis (pensamiento crítico), Capacidad de delegar responsabilidades y tareas, Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización.

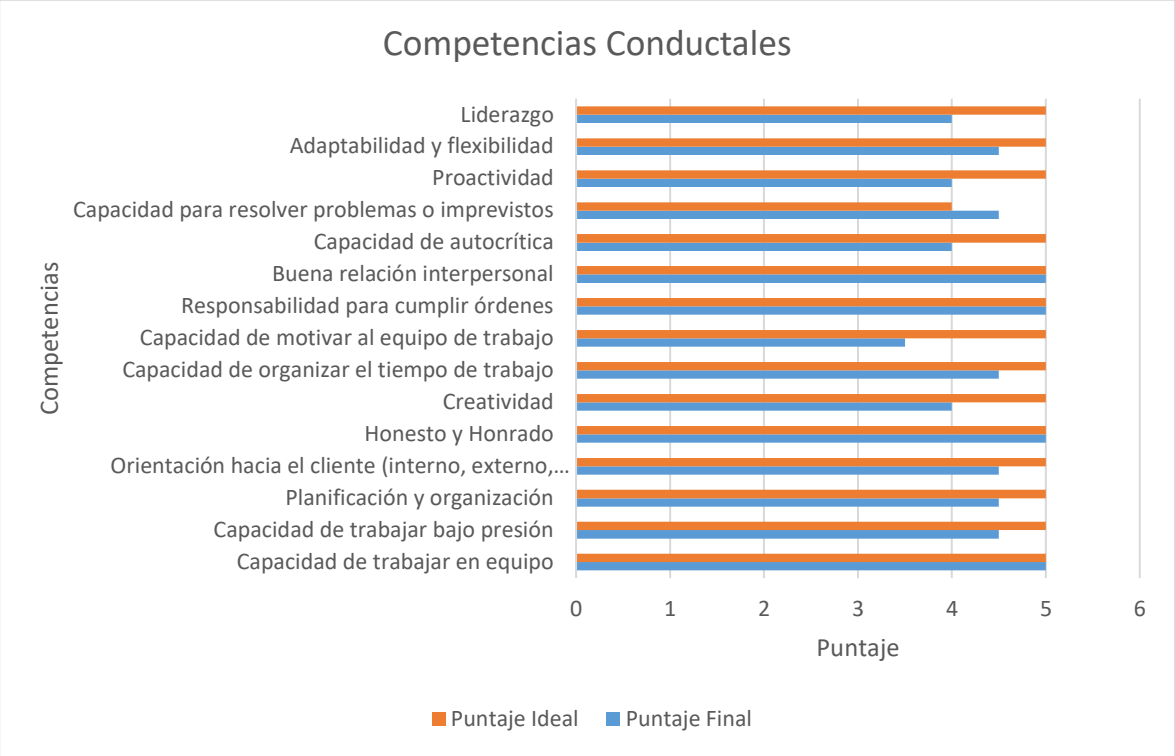

Figura 60: Competencias Conductuales Team Leader TOC

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Team Leader TOC se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de trabajar bajo presión, Planificación y organización, Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Adaptabilidad y flexibilidad.

Desviación media: Creatividad, Capacidad de motivar al equipo de trabajo, Capacidad de autocrítica, Proactividad, Liderazgo.

- Tour Consultant 1

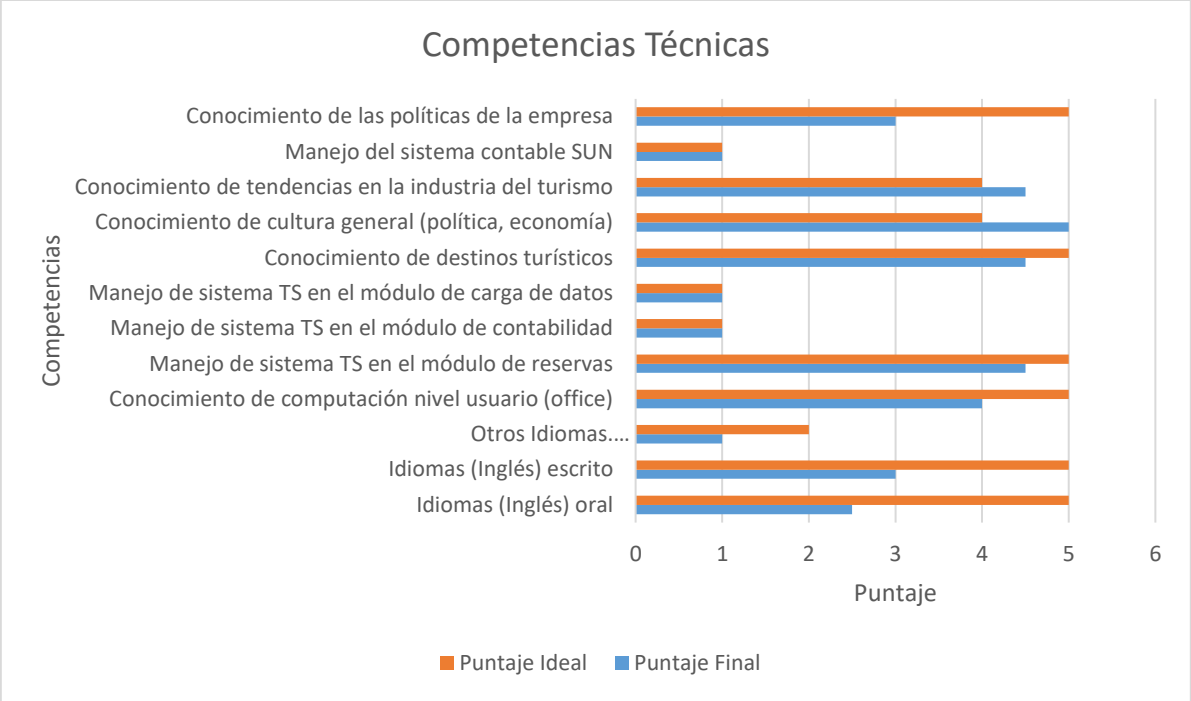

Figura 61: Competencias Técnicas Tour Consultant 1 TOC

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Tour Consultant 1 TOC se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Manejo de sistema TS en el módulo de reservas, Conocimiento de destinos turísticos.

Desviación media: Otros Idiomas, Conocimiento de computación nivel usuario (office).

Desviación alta: Idiomas (Inglés) oral, Idiomas (Inglés) escrito, Conocimiento de las políticas de la empresa.

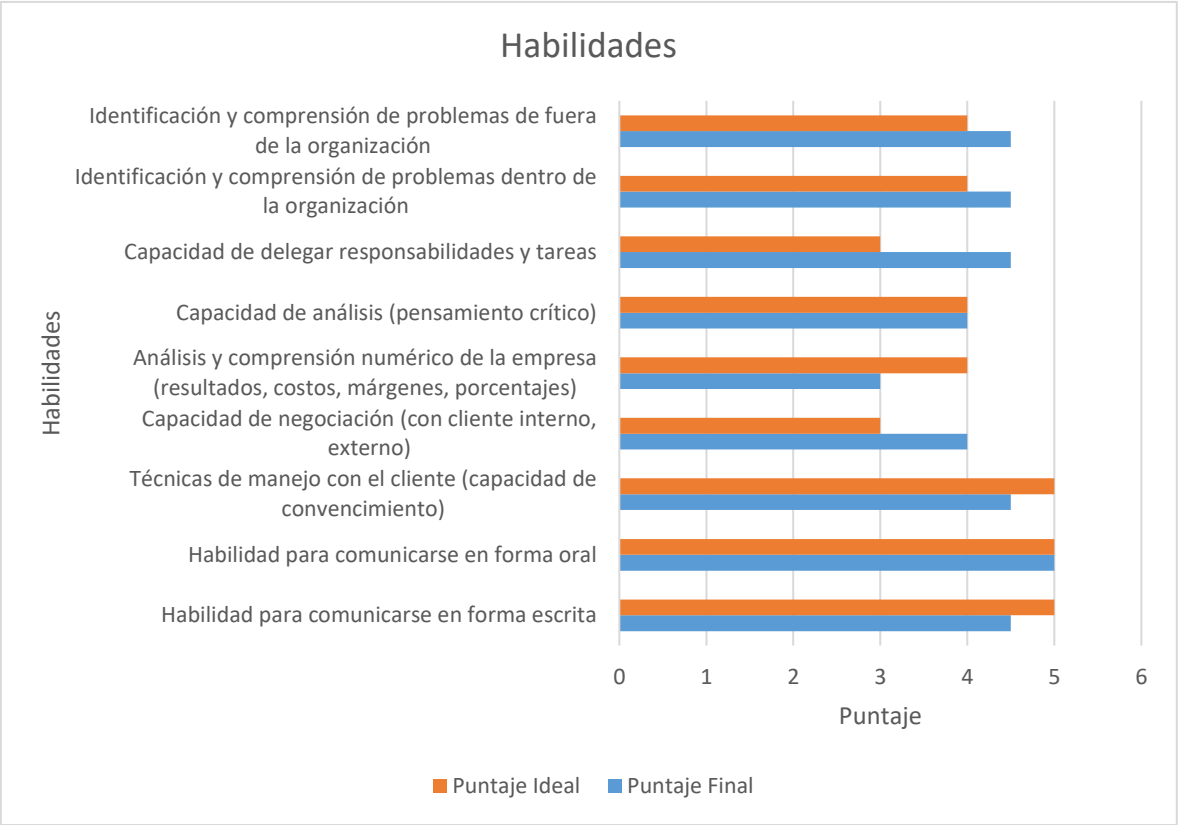

Figura 62: Habilidades Tour Consultant 1 TOC

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Tour Consultant 1 TOC se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Habilidad para comunicarse en forma escrita, Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento).

Desviación media: Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes).

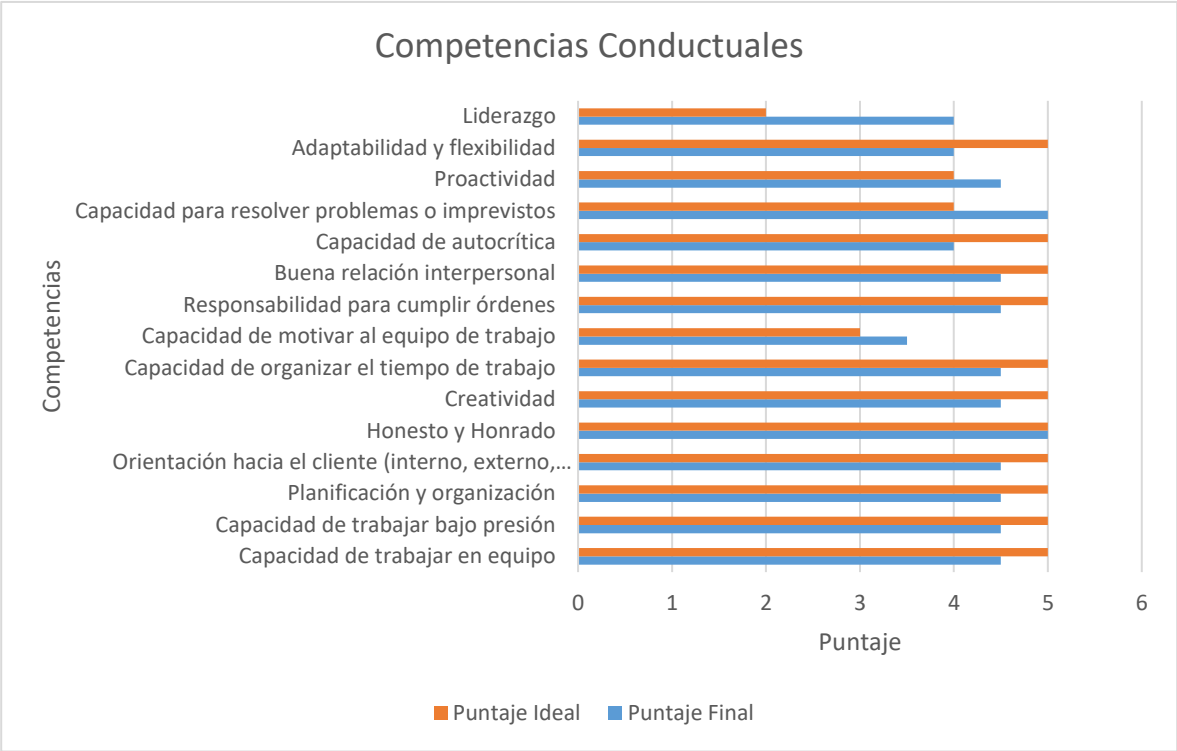

Figura 63: Competencias Conductuales Tour Consultant 1 TOC

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Tour Consultant 1 TOC se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de trabajar en equipo, Capacidad de trabajar bajo presión, Planificación y organización, Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Creatividad, Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Responsabilidad para cumplir órdenes, Buena relación interpersonal.

Desviación media: Capacidad de autocrítica, Adaptabilidad y flexibilidad.

- Tour Consultant 2

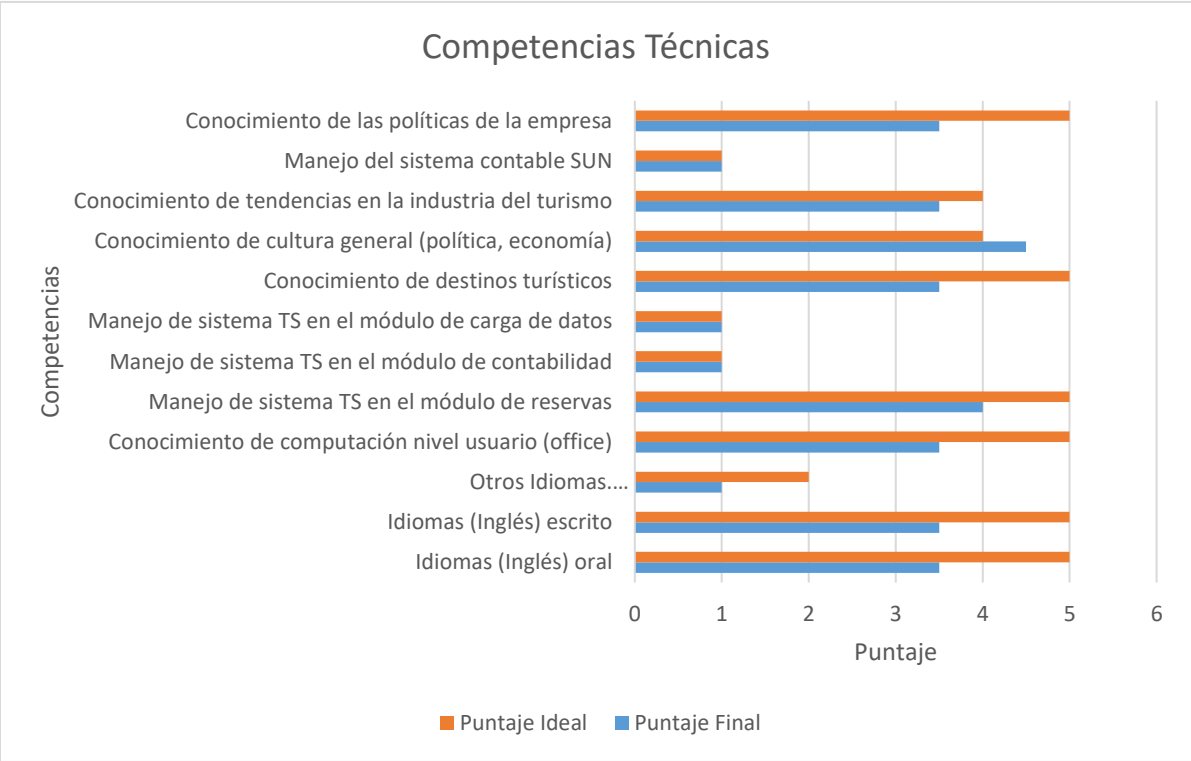

Figura 64: Competencias Técnicas Tour Consultant 2 TOC

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Tour Consultant 2 TOC se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Conocimiento de tendencias en la industria del turismo.

Desviación media: Idiomas (Inglés) oral, Idiomas (Inglés) escrito, Otros Idiomas, Conocimiento de computación nivel usuario (office), Manejo de sistema TS en el módulo de reservas, Conocimiento de destinos turísticos, Conocimiento de las políticas de la empresa.

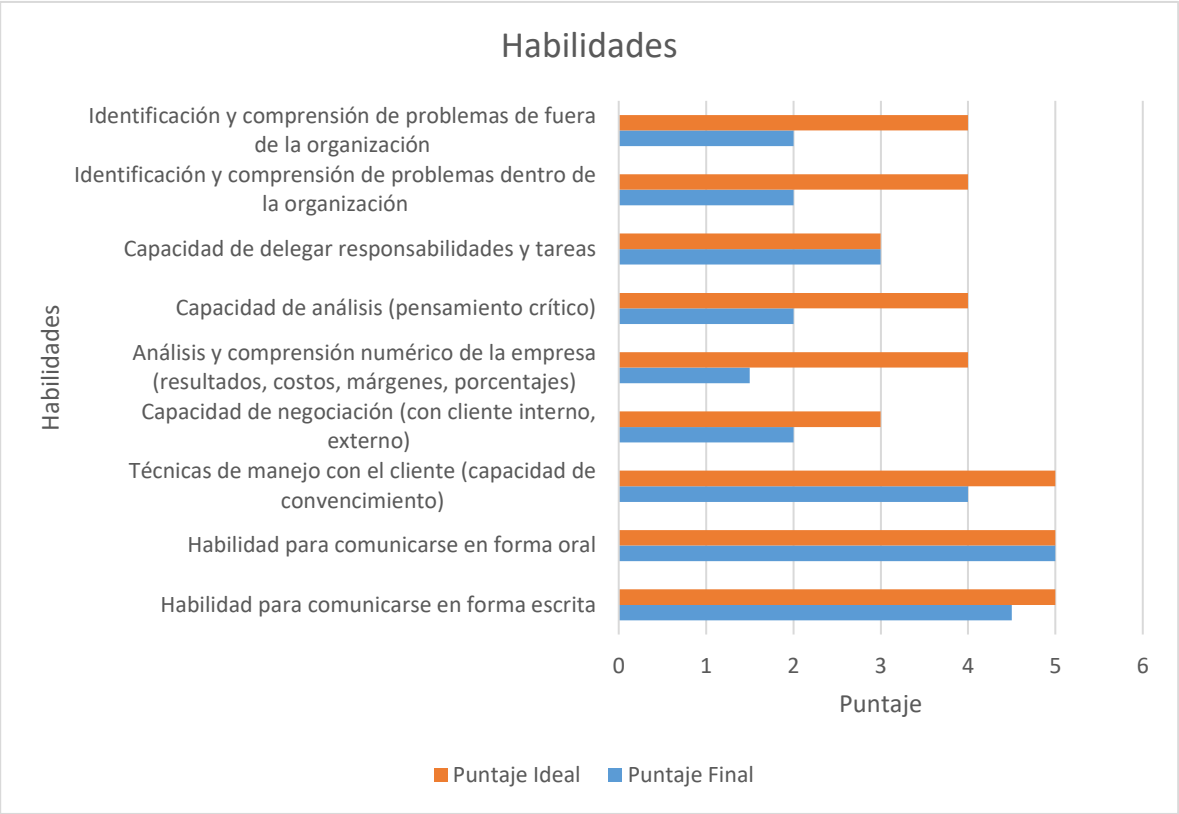

Figura 65: Habilidades Tour Consultant 2 TOC

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Tour Consultant 2 TOC se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Habilidad para comunicarse en forma escrita.

Desviación media: Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento), Capacidad de negociación (con cliente interno, externo).

Desviación alta: Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes), Capacidad de análisis (pensamiento crítico), Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización, Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización.

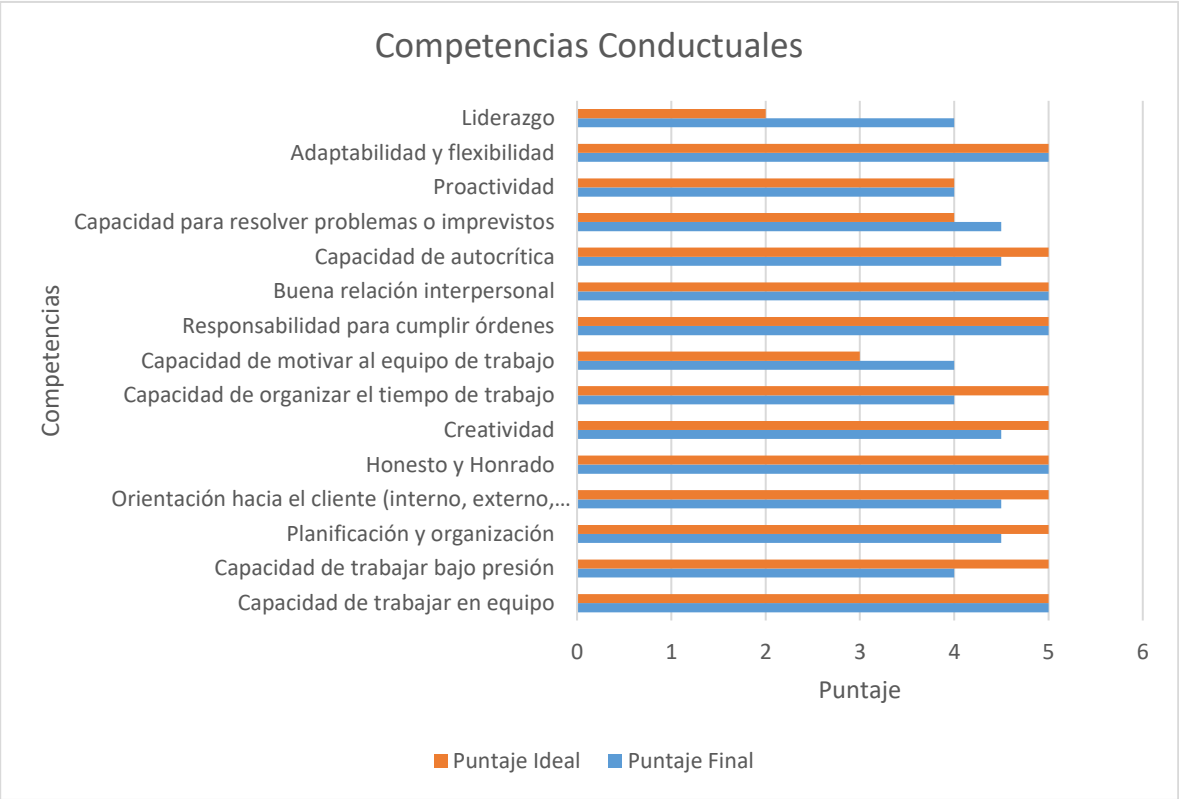

Figura 66: Competencias Conductuales Tour Consultant 2 TOC

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Tour Consultant 2 TOC se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Planificación y organización, Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Creatividad, Capacidad de autocrítica.

Desviación media: Capacidad de trabajar bajo presión, Capacidad de organizar el tiempo de trabajo.

- <u>Operations and Quality Executive</u>

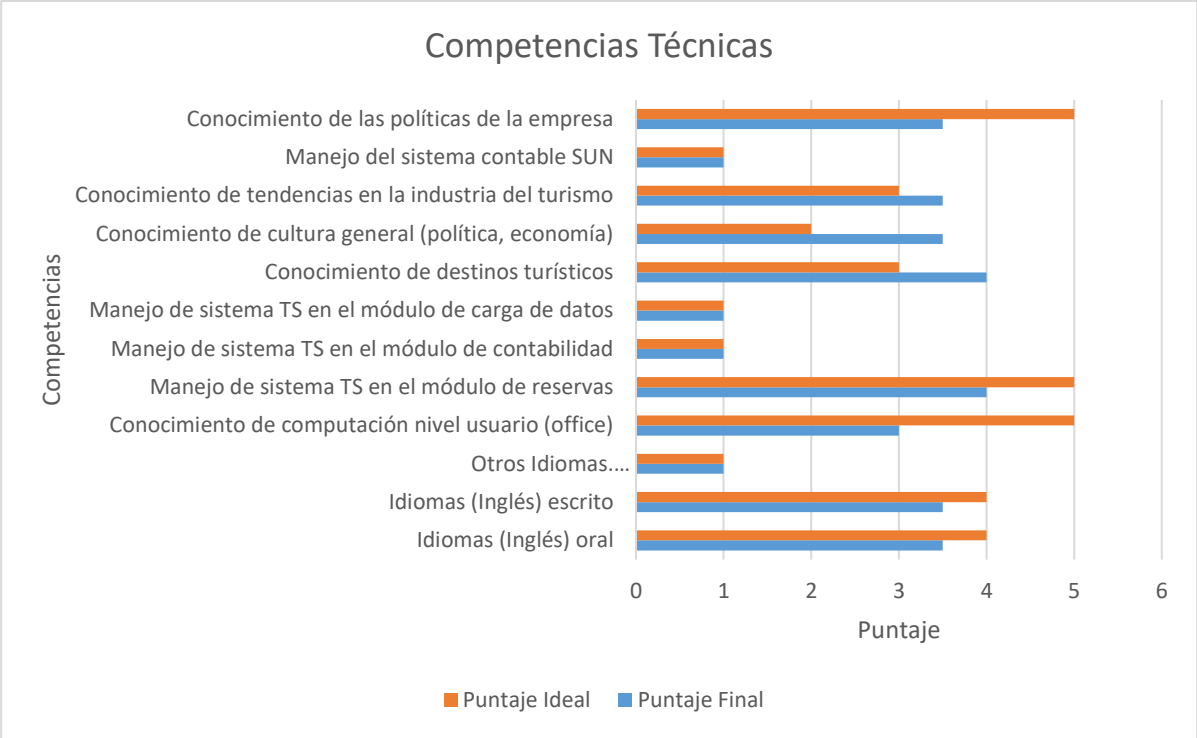

Figura 67: Competencias Técnicas Operations and Quality Executive TOC

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Operations and Quality Executive TOC se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Idiomas (Inglés) oral, Idiomas (Inglés) escrito.

Desviación media: Manejo de sistema TS en el módulo de reservas, Conocimiento de las políticas de la empresa.

Desviación alta: Conocimiento de computación nivel usuario (office).

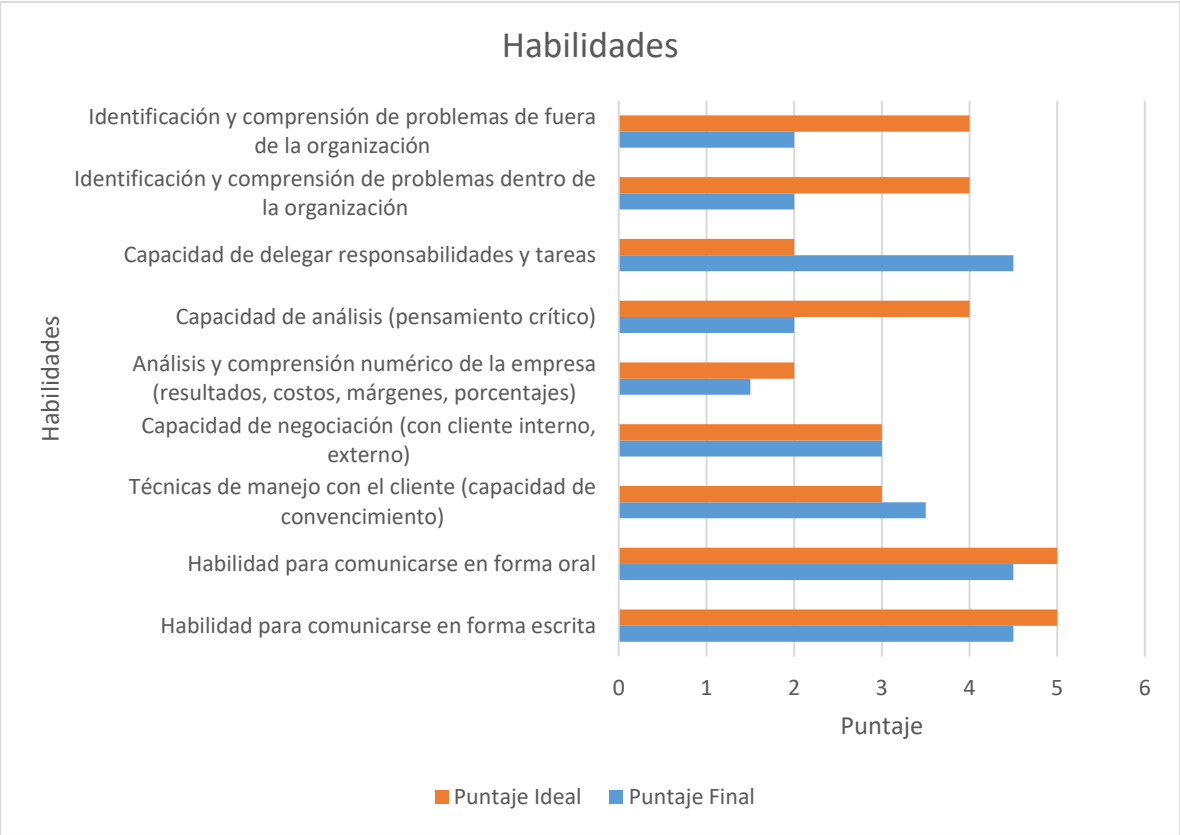

Figura 68: Habilidades Operations and Quality Executive TOC

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Operations and Quality Executive TOC se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Habilidad para comunicarse en forma escrita, Habilidad para comunicarse en forma oral, Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes).

Desviación alta: Capacidad de análisis (pensamiento crítico), Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización, Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización.

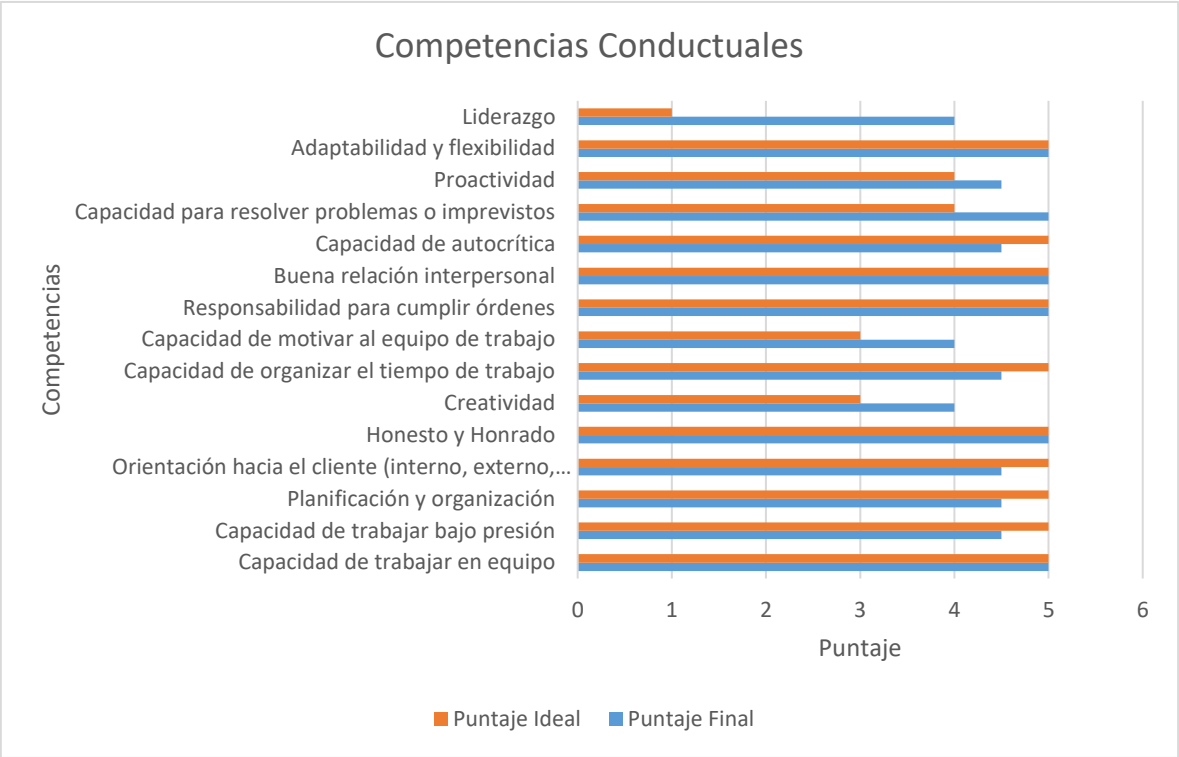

Figura 69: Competencias Conductuales Operations and Quality Executive TOC

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Operations and Quality Executive TOC se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de trabajar bajo presión, Planificación y organización, Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Capacidad de autocrítica.

3.3 Tour Operators

- Team Leader

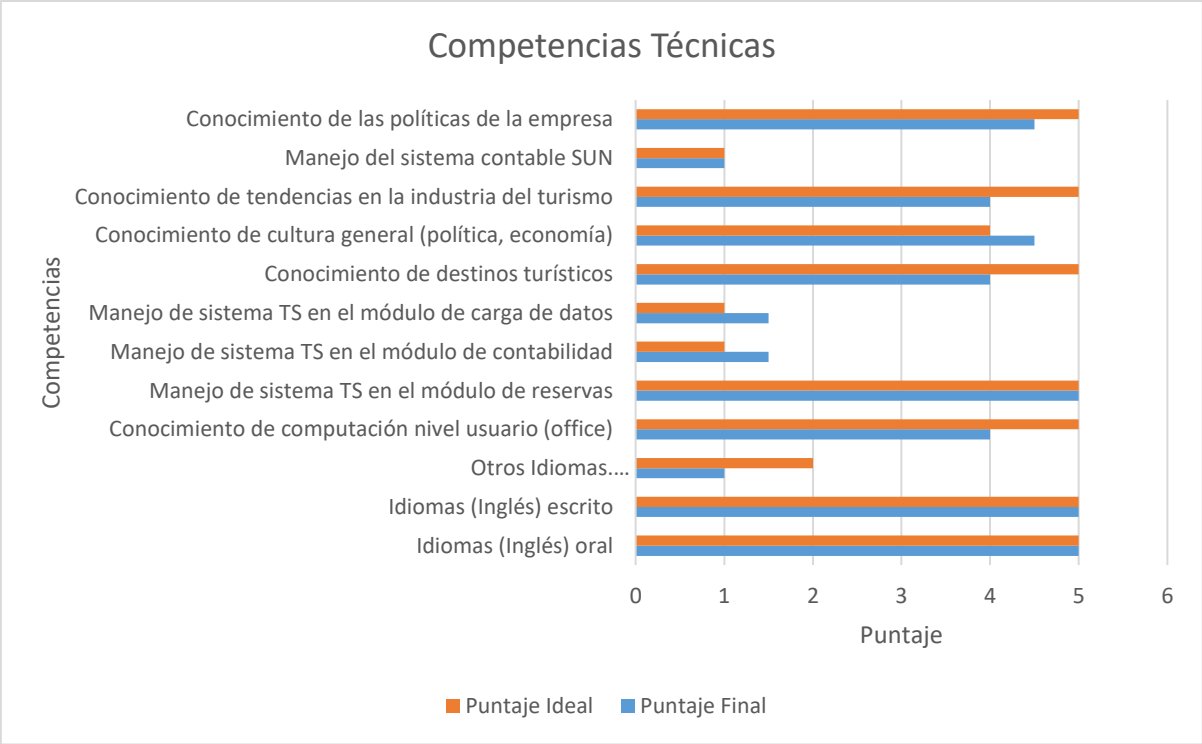

Figura 70: Competencias Técnicas Team Leader Tour Operators

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Team Leader Tour Operators se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Conocimiento de las políticas de la empresa.

Desviación media: Otros Idiomas, Conocimiento de computación nivel usuario (office), Conocimiento de destinos turísticos, Conocimiento de tendencias en la industria del turismo.

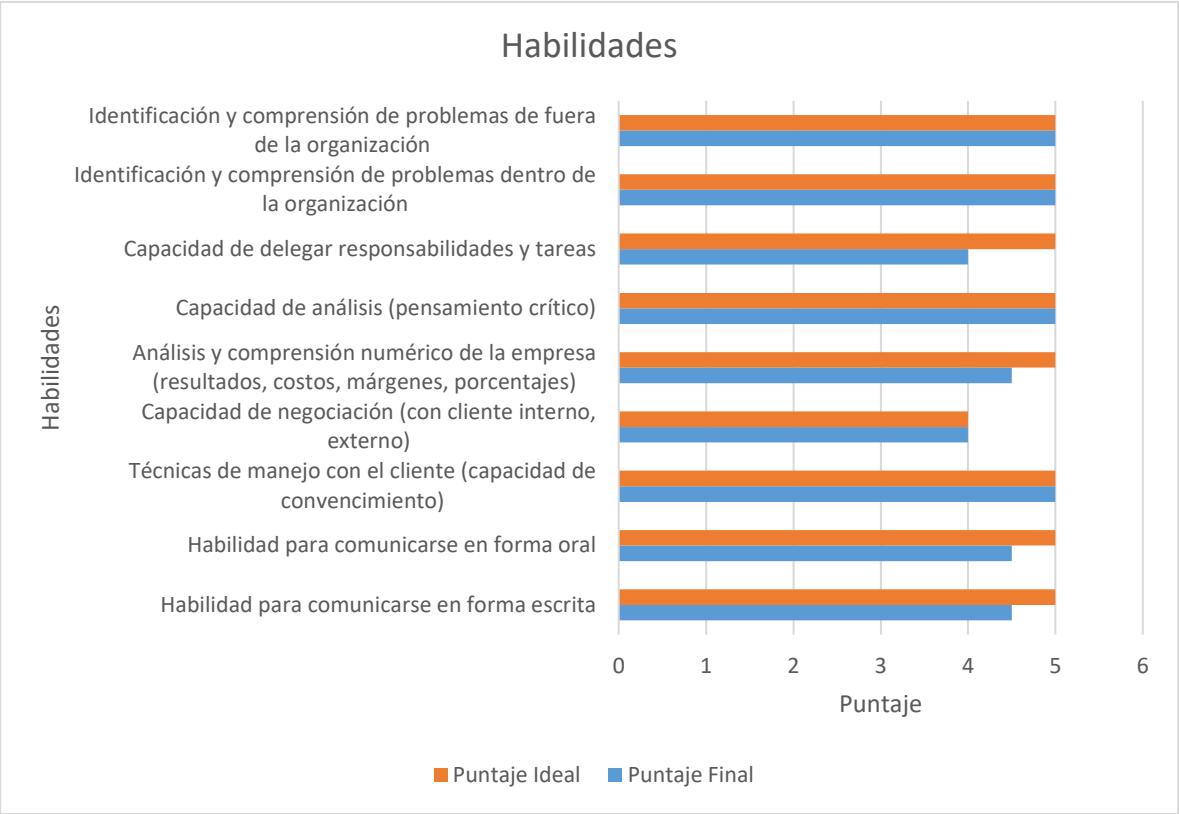

Figura 71: Habilidades Team Leader Tour Operators

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Team Leader Tour Operators se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Habilidad para comunicarse en forma escrita, Habilidad para comunicarse en forma oral, Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes).

Desviación media: Capacidad de delegar responsabilidades y tareas.

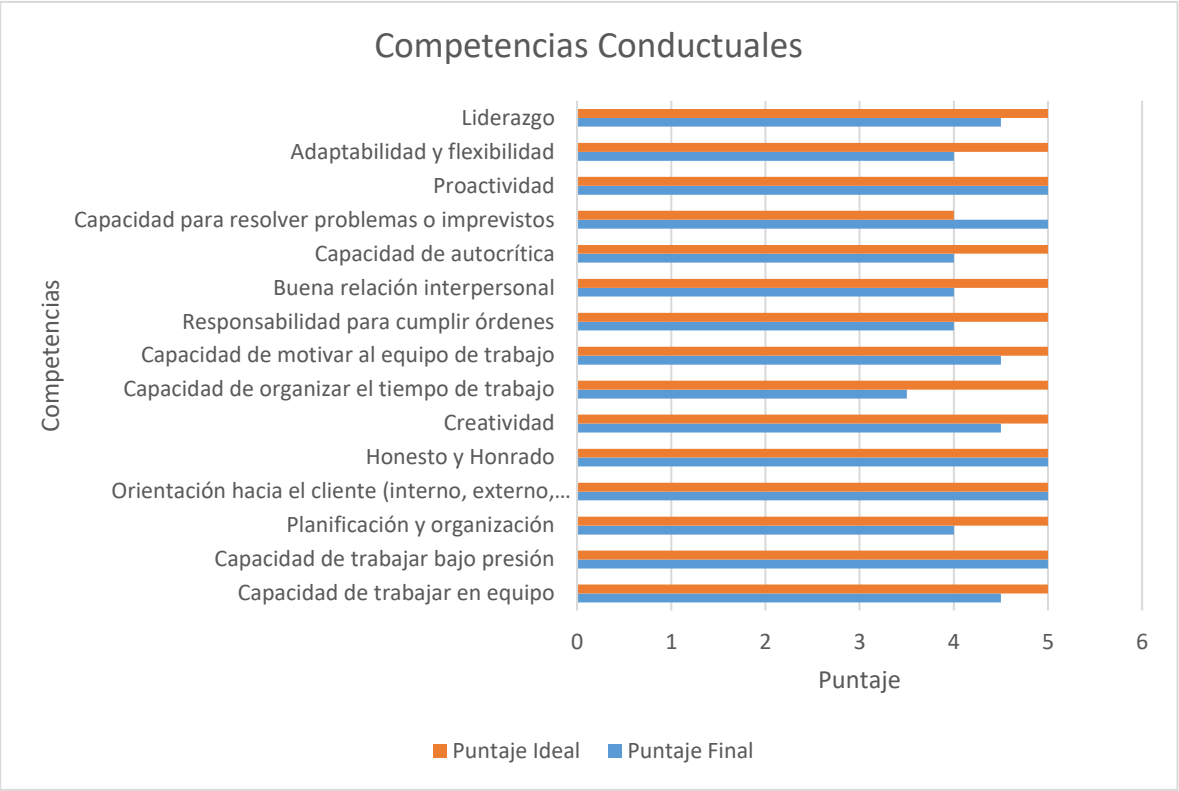

Figura 72: Competencias Conductuales Team Leader Tour Operators

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Team Leader Tour Operators se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de trabajar en equipo, Creatividad, Capacidad de motivar al equipo de trabajo, Liderazgo.

Desviación media: Planificación y organización, Responsabilidad para cumplir órdenes, Buena relación interpersonal, Capacidad de autocrítica, Adaptabilidad y flexibilidad.

- Tour Consultant 1

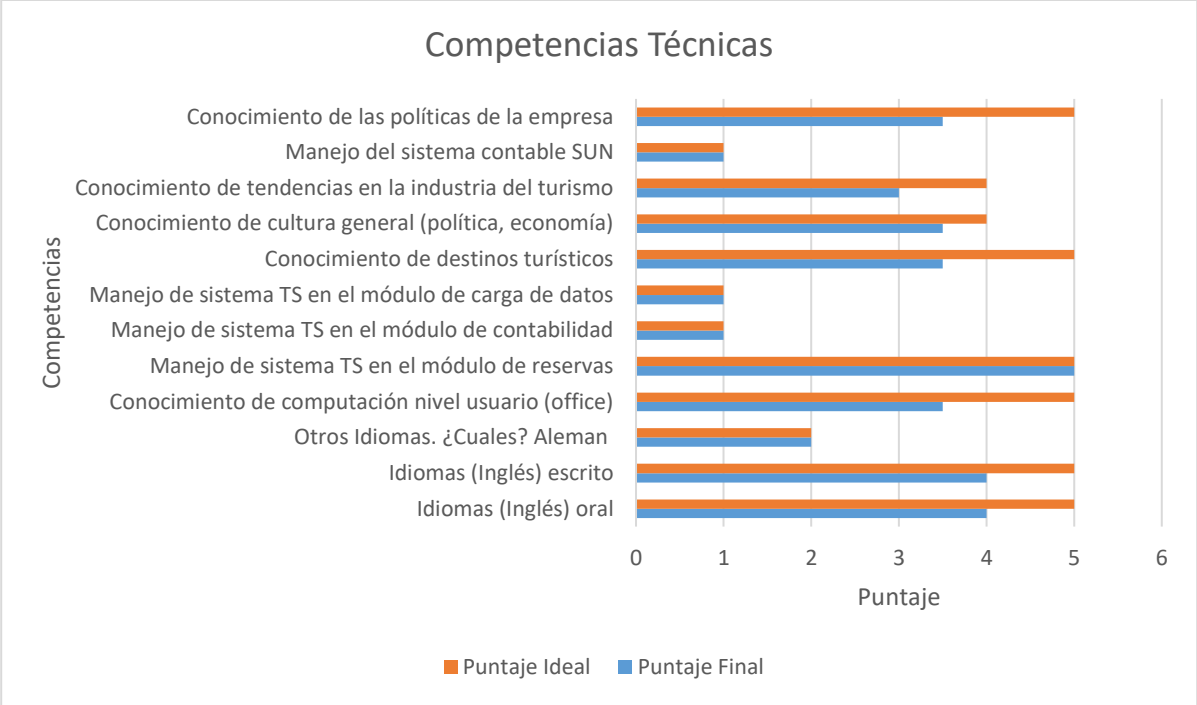

Figura 73: Competencias Técnicas Tour Consultant 1 Tour Operators

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Tour Consultant 1 Tour Operators se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Conocimiento de cultura general (política, economía).

Desviación media: Idiomas (Inglés) oral, Idiomas (Inglés) escrito, Conocimiento de computación nivel usuario (office), Conocimiento de destinos turísticos, Conocimiento de tendencias en la industria del turismo, Conocimiento de las políticas de la empresa.

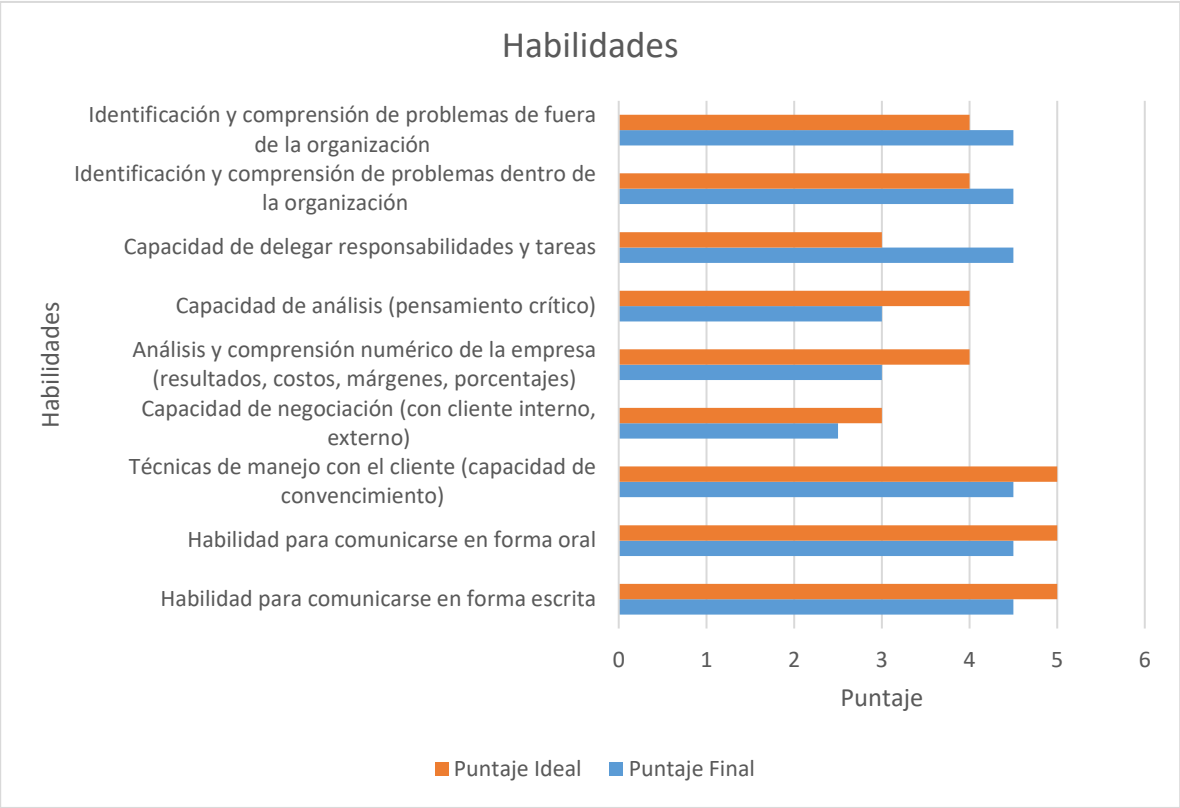

Figura 74: Habilidades Tour Consultant 1 Tour Operators

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Tour Consultant 1 Tour Operators se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Habilidad para comunicarse en forma escrita, Habilidad para comunicarse en forma oral, Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento), Capacidad de negociación (con cliente interno, externo).

Desviación media: Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes), Capacidad de análisis (pensamiento crítico).

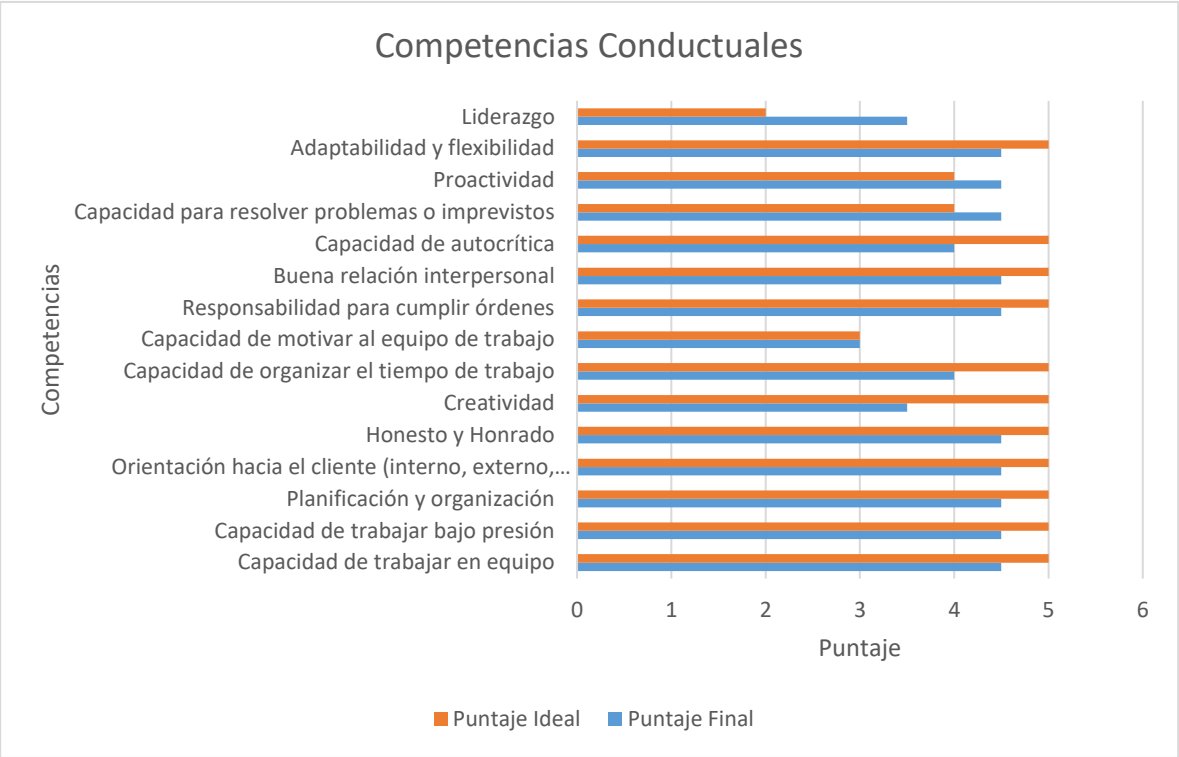

Figura 75: Competencias Conductuales Tour Consultant 1 Tour Operators

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Tour Consultant 1 Tour Operators se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de trabajar en equipo, Capacidad de trabajar bajo presión, Planificación y organización, Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Honesto y Honrado, Responsabilidad para cumplir órdenes, Buena relación interpersonal, Adaptabilidad y flexibilidad.

Desviación media: Creatividad, Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Capacidad de autocrítica.

- Tour Consultant 2

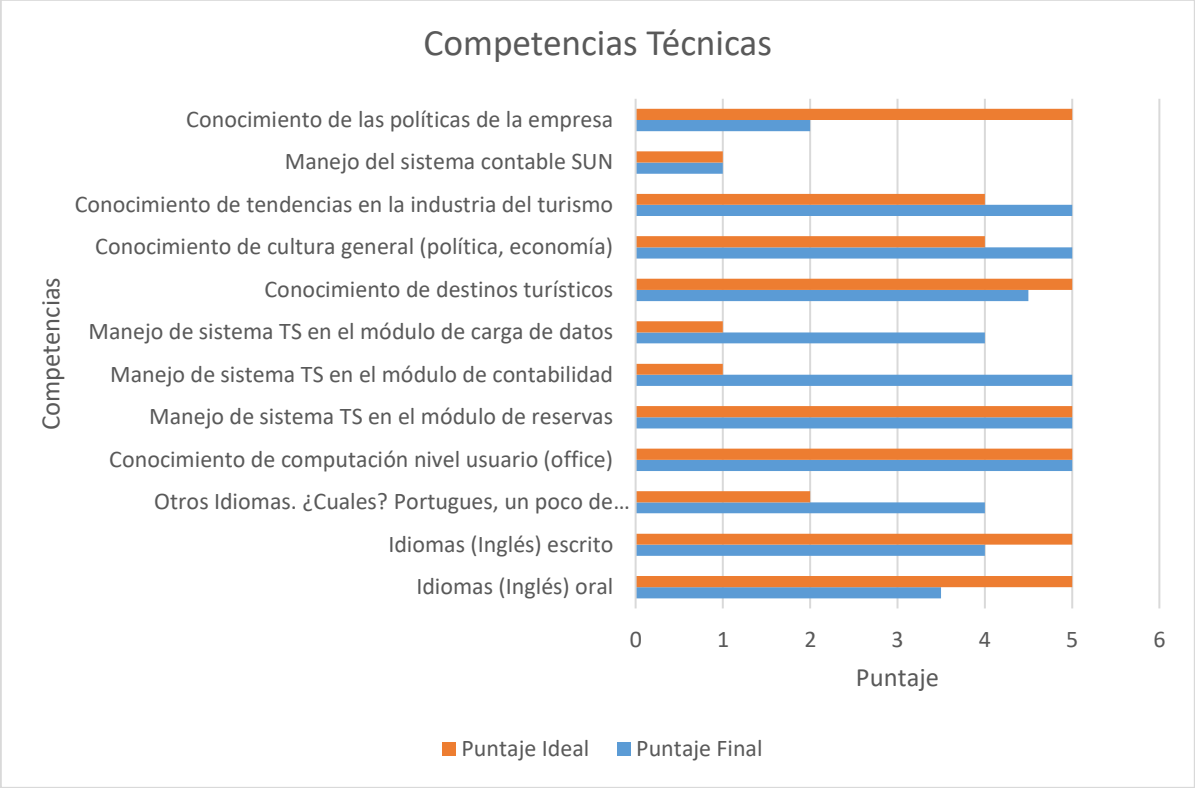

Figura 76: Competencias Técnicas Tour Consultant 2 Tour Operators

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Tour Consultant 2 Tour Operators se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Conocimiento de destinos turísticos.

Desviación media: Idiomas (Inglés) oral, Idiomas (Inglés) escrito.

Desviación alta: Conocimiento de las políticas de la empresa.

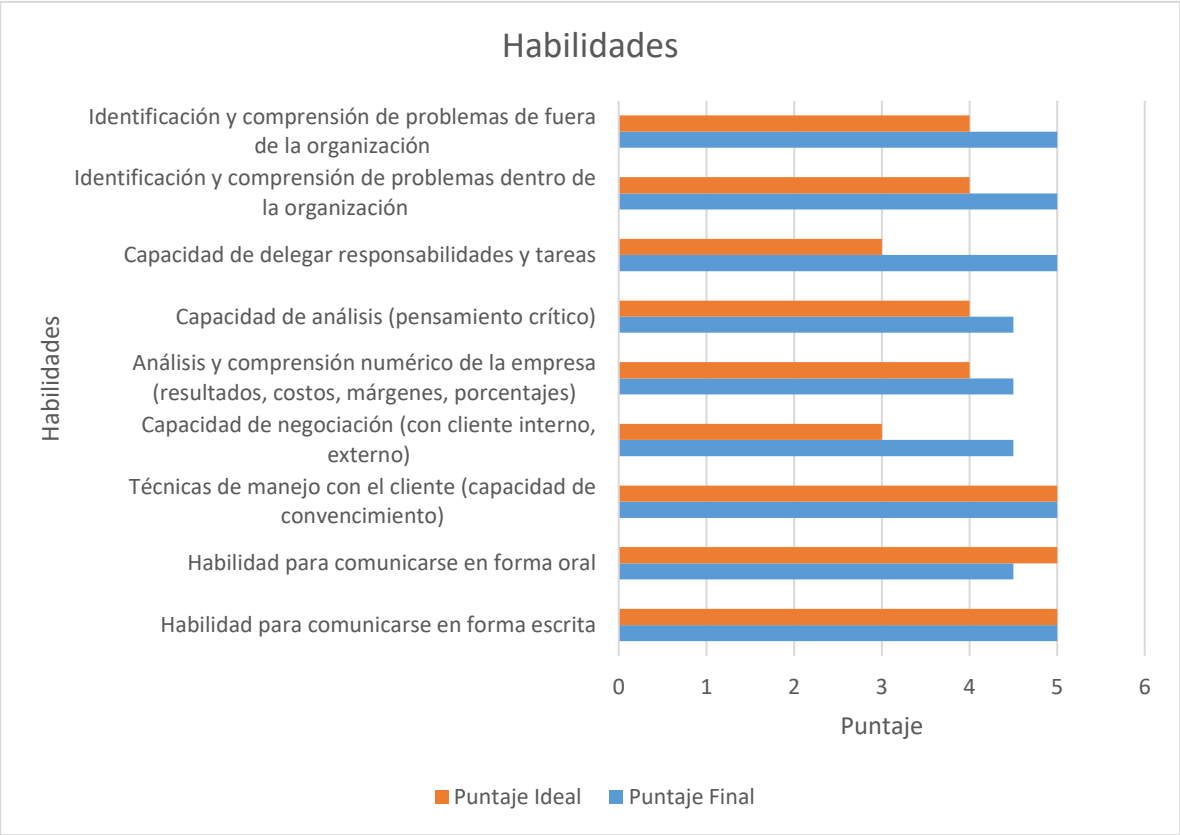

Figura 77: Habilidades Tour Consultant 2 Tour Operators

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Tour Consultant 2 Tour Operators se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Habilidad para comunicarse en forma oral.

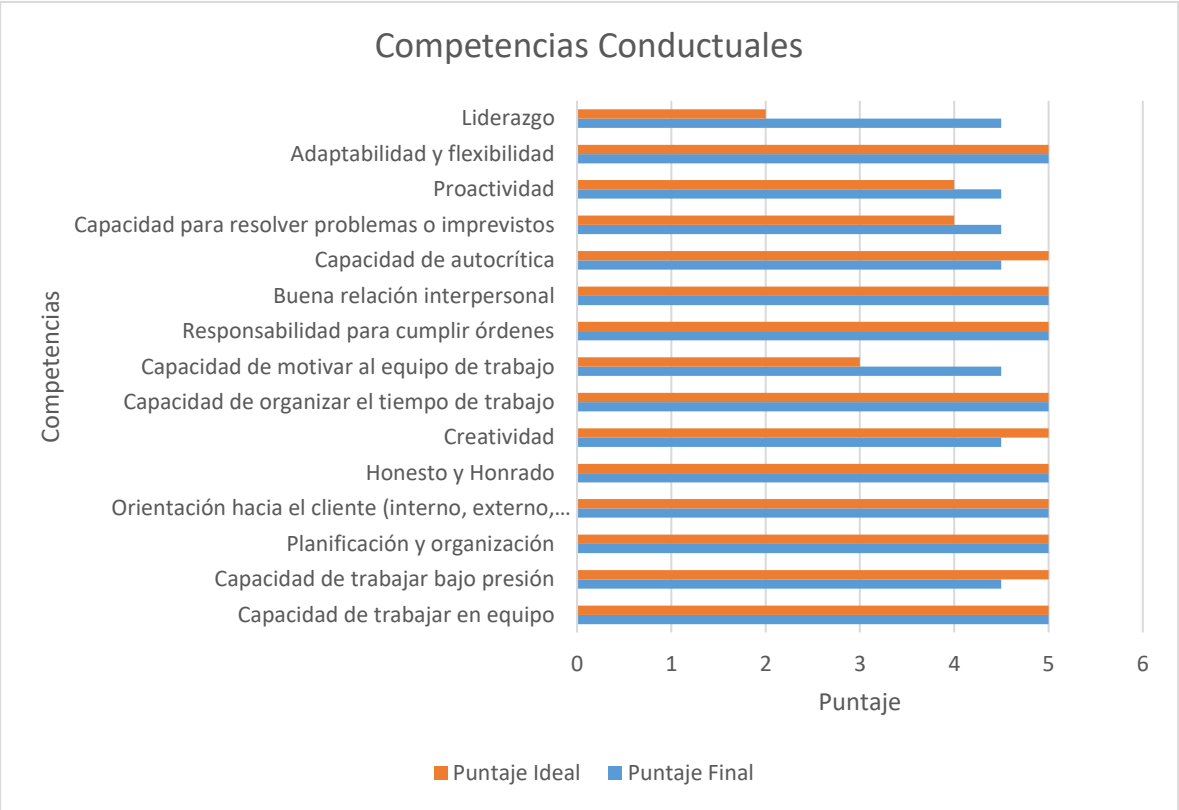

Figura 78: Competencias Conductuales Tour Consultant 2 Tour Operators

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Tour Consultant 2 Tour Operators se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de trabajar bajo presión, Creatividad, Capacidad de autocrítica.

- <u>Operations and Quality Executive 1</u>

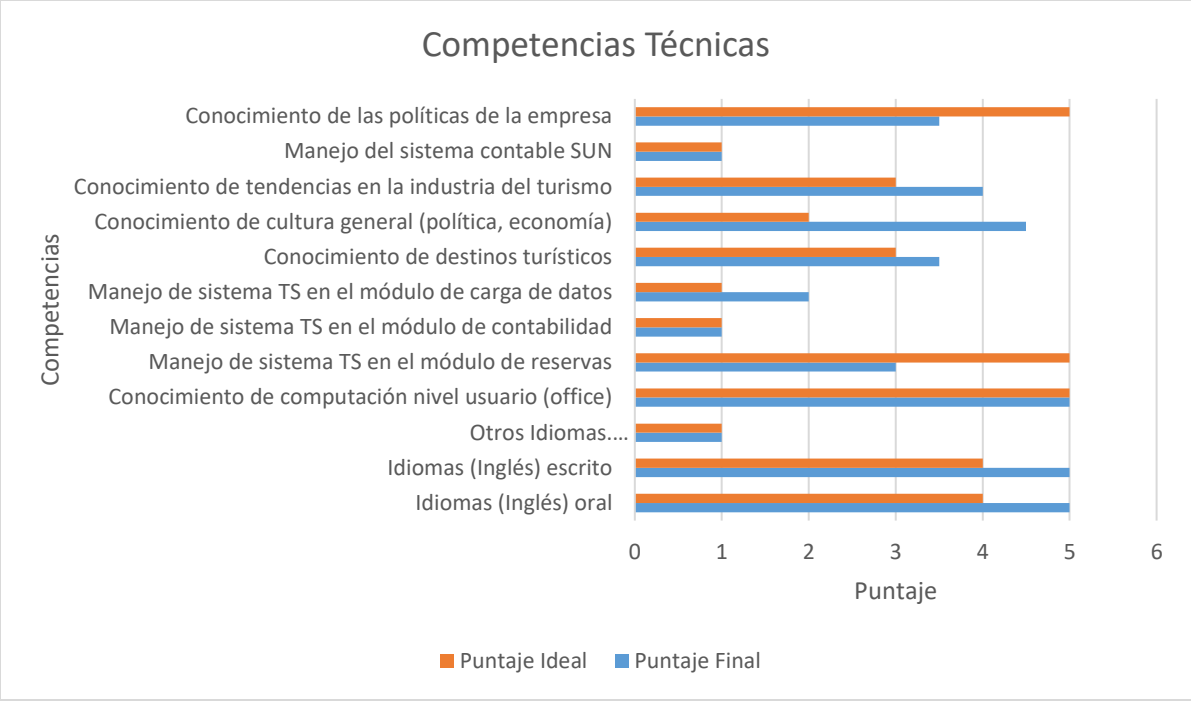

Figura 79: Competencias Técnicas Operations and Quality Executive 1 Tour Operators

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Operations and Quality Executive 1 Tour Operators se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación media: Conocimiento de las políticas de la empresa.

Desviación alta: Manejo de sistema TS en el módulo de reservas.

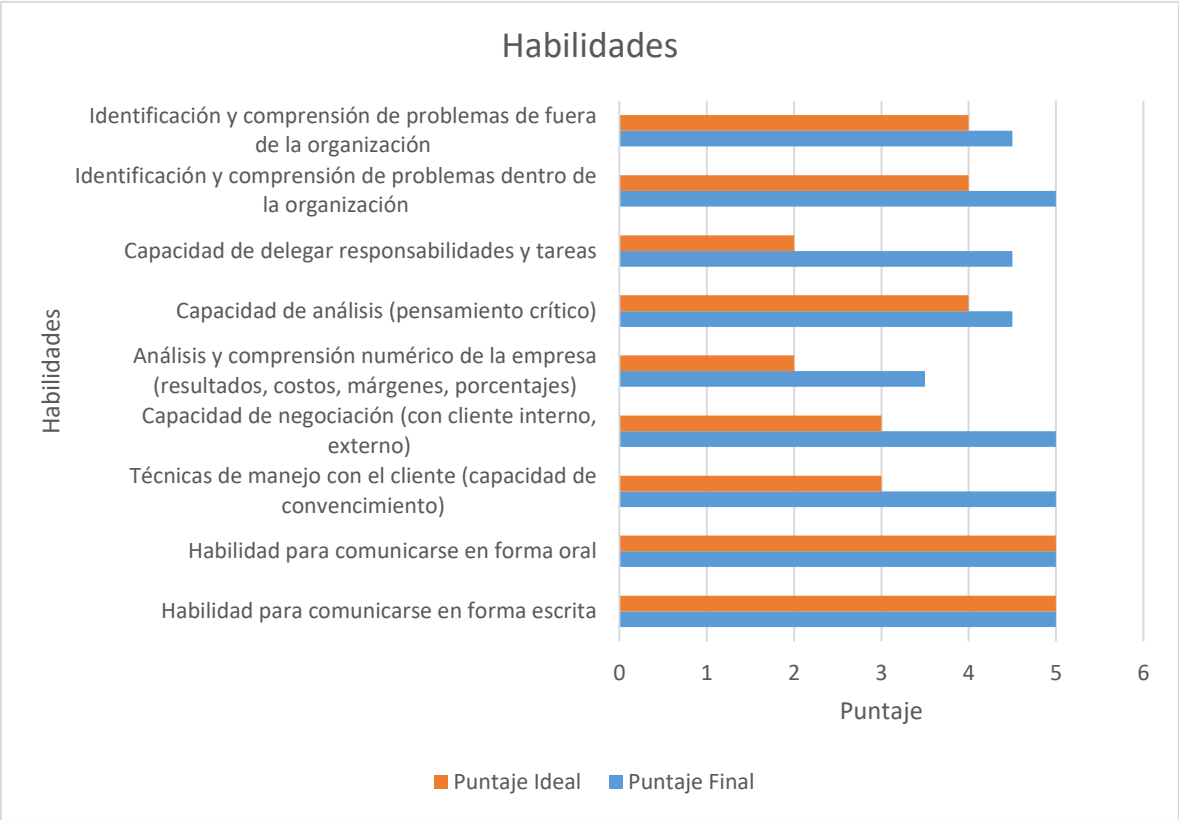

Figura 80: Habilidades Operations and Quality Executive 1 Tour Operators

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Operations and Quality Executive 1 Tour Operators no se observan desviaciones en las habilidades, es decir, la persona que ocupa este cargo posee niveles ideales o más altos de lo que el cargo requiere.

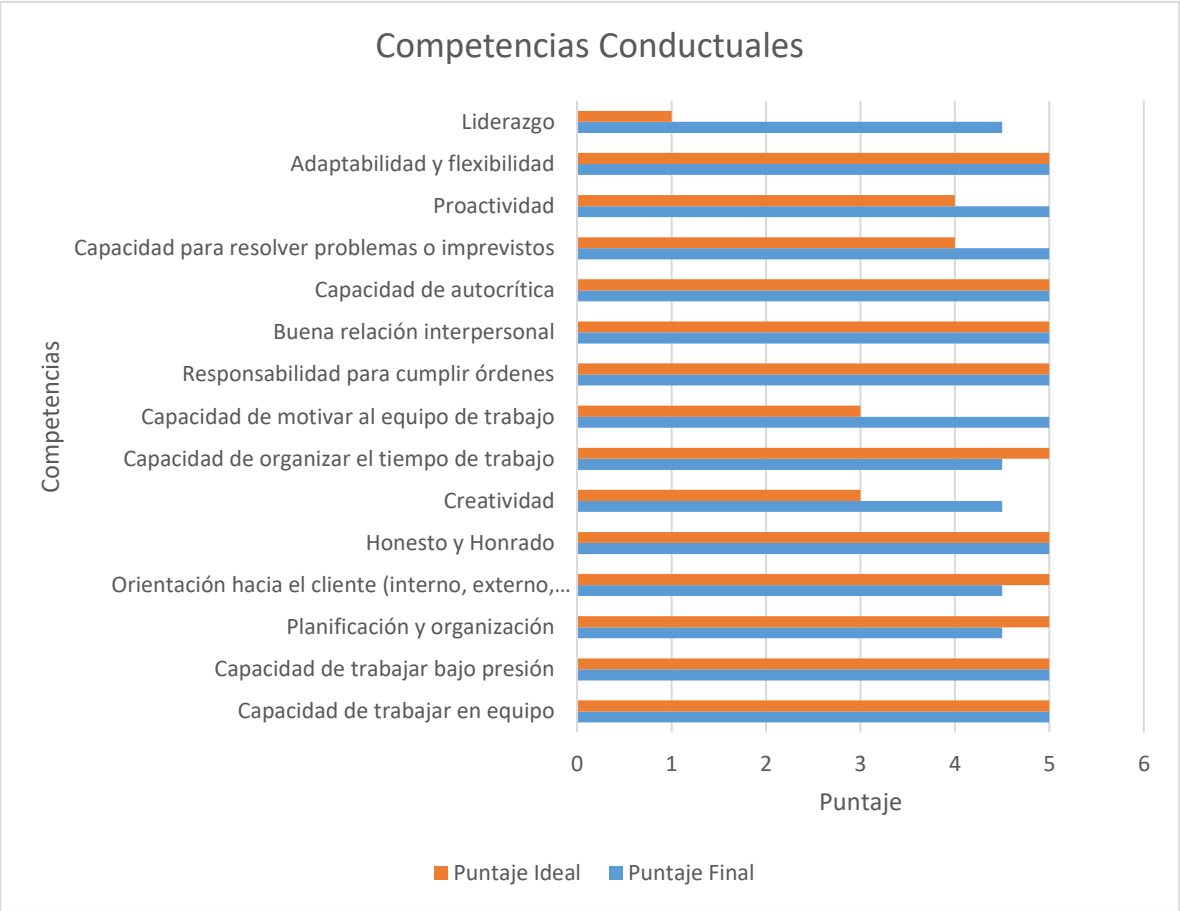

Figura 81: Competencias Conductuales Operations and Quality Executive 1 Tour Operators

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Operations and Quality Executive 1 Tour Operators se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Planificación y organización, Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Capacidad de organizar el tiempo de trabajo.

- Operations and Quality Executive 2

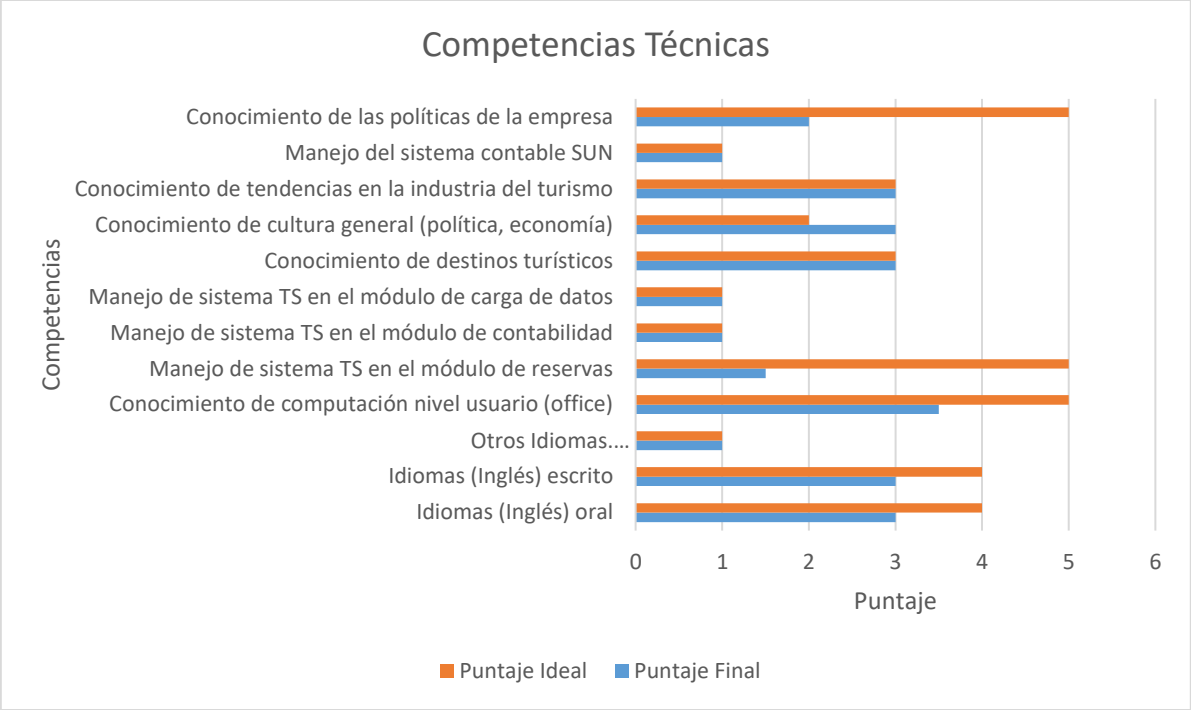

Figura 82: Competencias Técnicas Operations and Quality Executive 2 Tour Operators

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Operations and Quality Executive 2 Tour Operators se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación media: Idiomas (Inglés) oral, Idiomas (Inglés) escrito, Conocimiento de computación nivel usuario (office).

Desviación alta: Manejo de sistema TS en el módulo de reservas, Conocimiento de las políticas de la empresa.

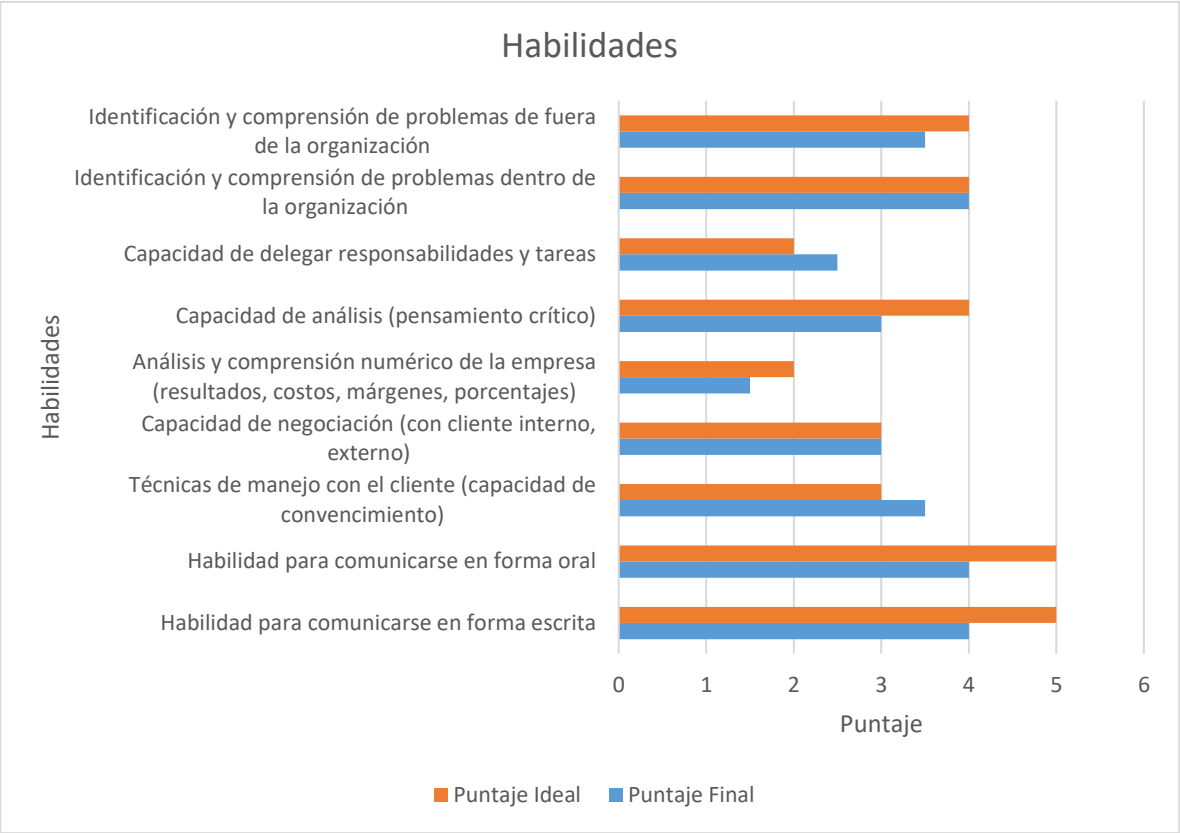

Figura 83: Habilidades Operations and Quality Executive 2 Tour Operators

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Operations and Quality Executive 2 Tour Operators se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes), Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización.

Desviación media: Habilidad para comunicarse en forma escrita, Habilidad para comunicarse en forma oral, Capacidad de análisis (pensamiento crítico).

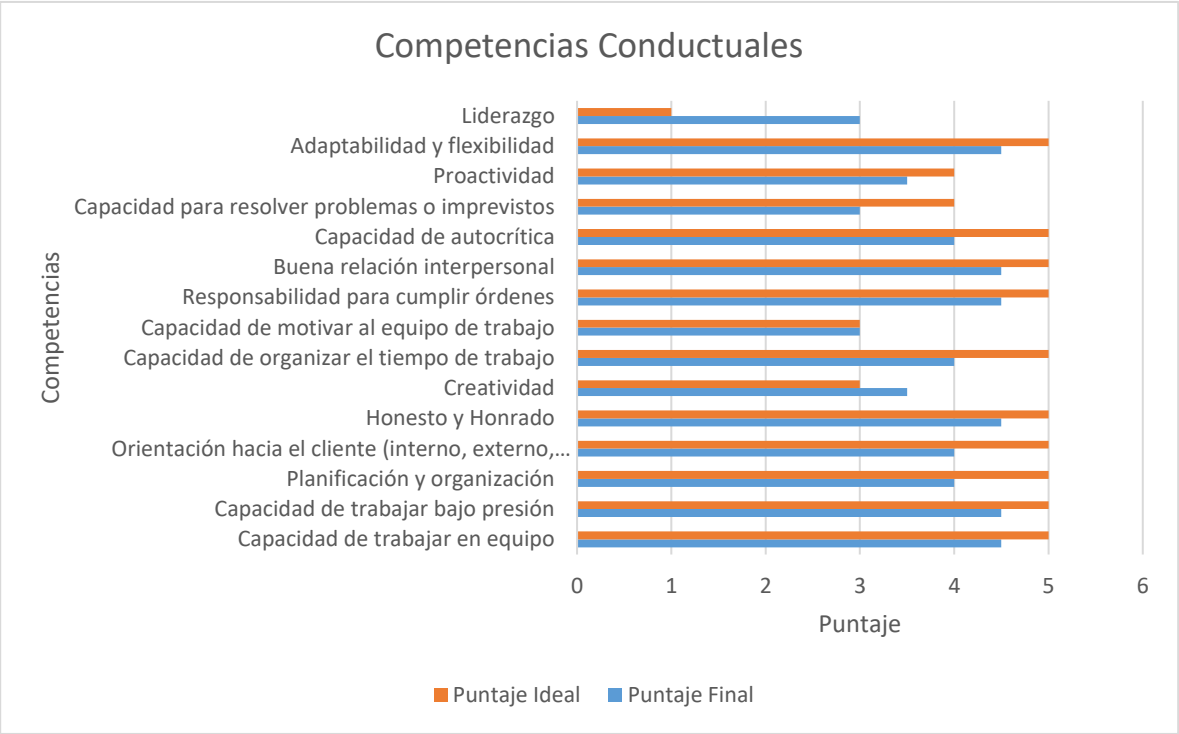

Figura 84: Competencias Conductuales Operations and Quality Executive 2 Tour Operators

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Operations and Quality Executive 2 Tour Operators se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de trabajar en equipo, Capacidad de trabajar bajo presión, Honesto y Honrado, Responsabilidad para cumplir órdenes, Buena relación interpersonal, Proactividad, Adaptabilidad y flexibilidad.

Desviación media: Planificación y organización, Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Capacidad de autocrítica, Capacidad para resolver problemas o imprevistos.

3.4 Groups & Incentives

- Team Leader

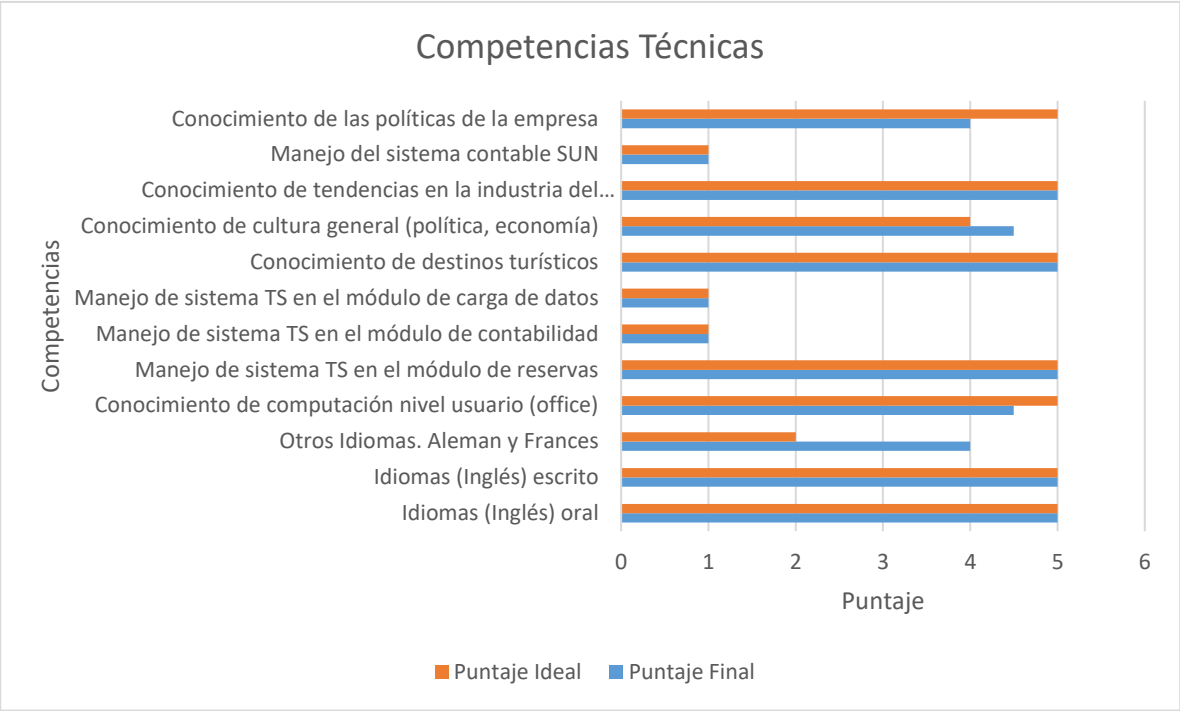

Figura 85: Competencias Técnicas Team Leader Groups & Incentives

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Team Leader Groups & Incentives se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Conocimiento de computación nivel usuario (office).

Desviación media: Conocimiento de las políticas de la empresa.

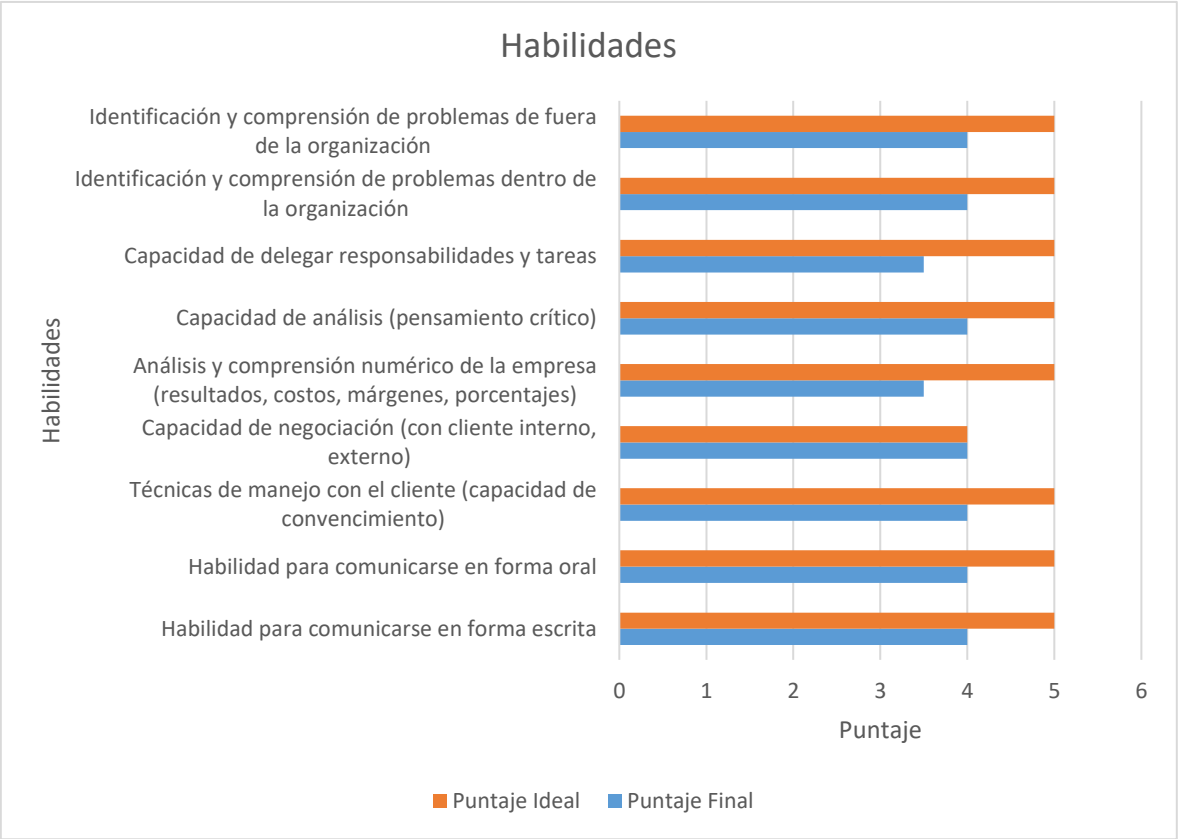

Figura 86: Habilidades Team Leader Groups & Incentives

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Team Leader Groups & Incentives se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación media: Habilidad para comunicarse en forma escrita, Habilidad para comunicarse en forma oral, Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento), Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes), Capacidad de análisis (pensamiento crítico), Capacidad de delegar responsabilidades y tareas, Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización, Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización.

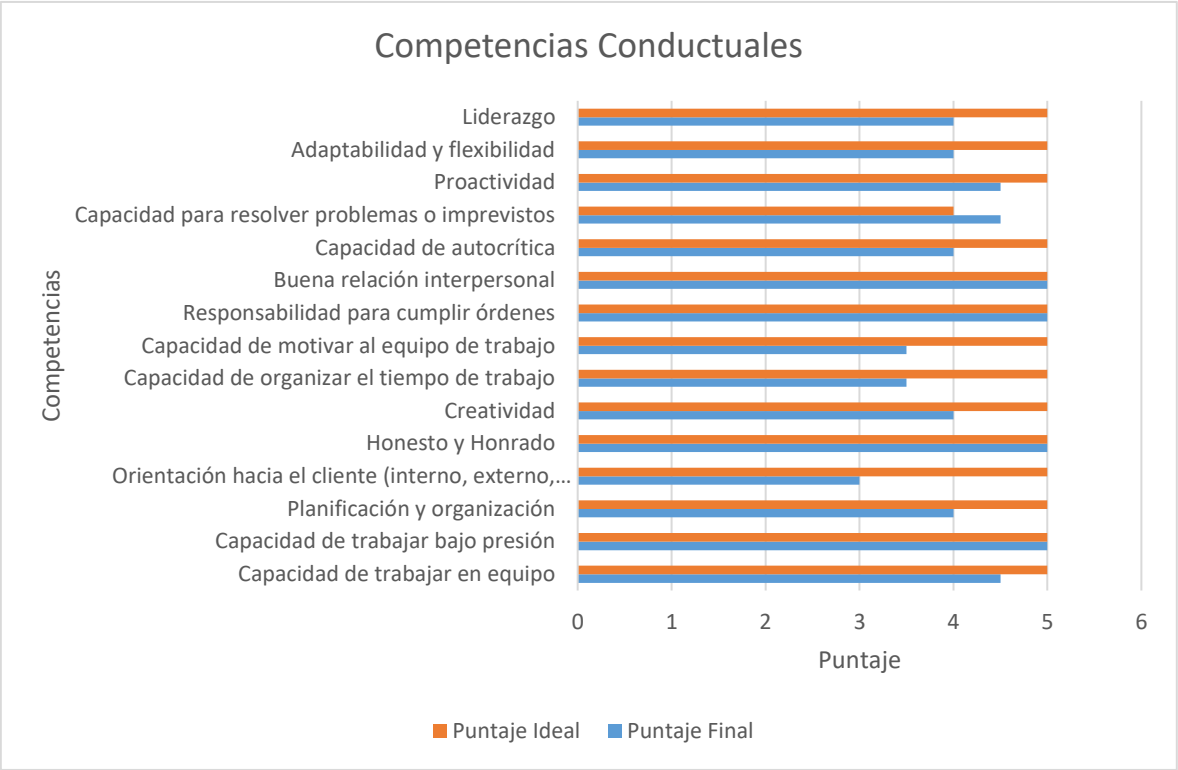

Figura 87: Competencias Conductuales Team Leader Groups & Incentives

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Team Leader Groups & Incentives se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de trabajar en equipo, Proactividad.

Desviación media: Planificación y organización, Creatividad, Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Capacidad de motivar al equipo de trabajo, Capacidad de autocrítica, Adaptabilidad y flexibilidad, Liderazgo.

Desviación alta: Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores).

- Tour Consultant 1

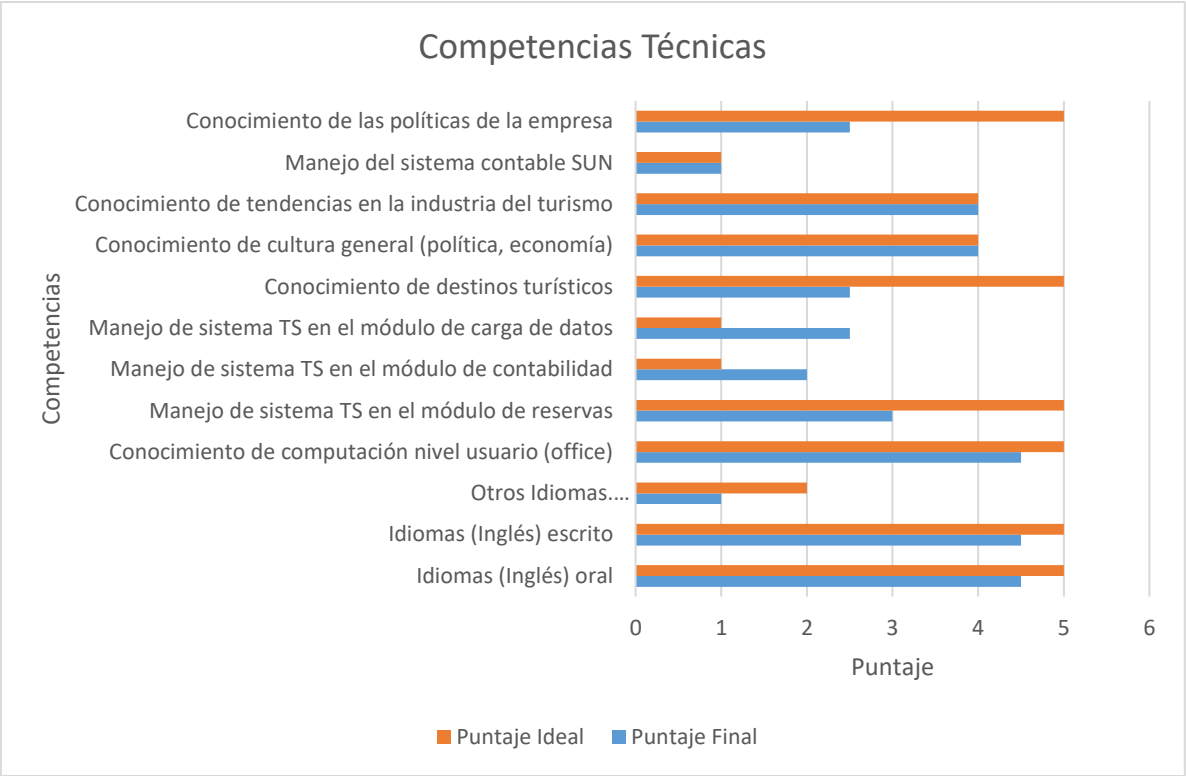

Figura 88: Competencias Técnicas Tour Consultant 1 Groups & Incentives

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Tour Consultant 1 Groups & Incentives se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Idiomas (Inglés) oral, Idiomas (Inglés) escrito, Conocimiento de computación nivel usuario (office).

Desviación media: Otros Idiomas.

Desviación alta: Manejo de sistema TS en el módulo de reservas, Conocimiento de destinos turísticos, Conocimiento de las políticas de la empresa.

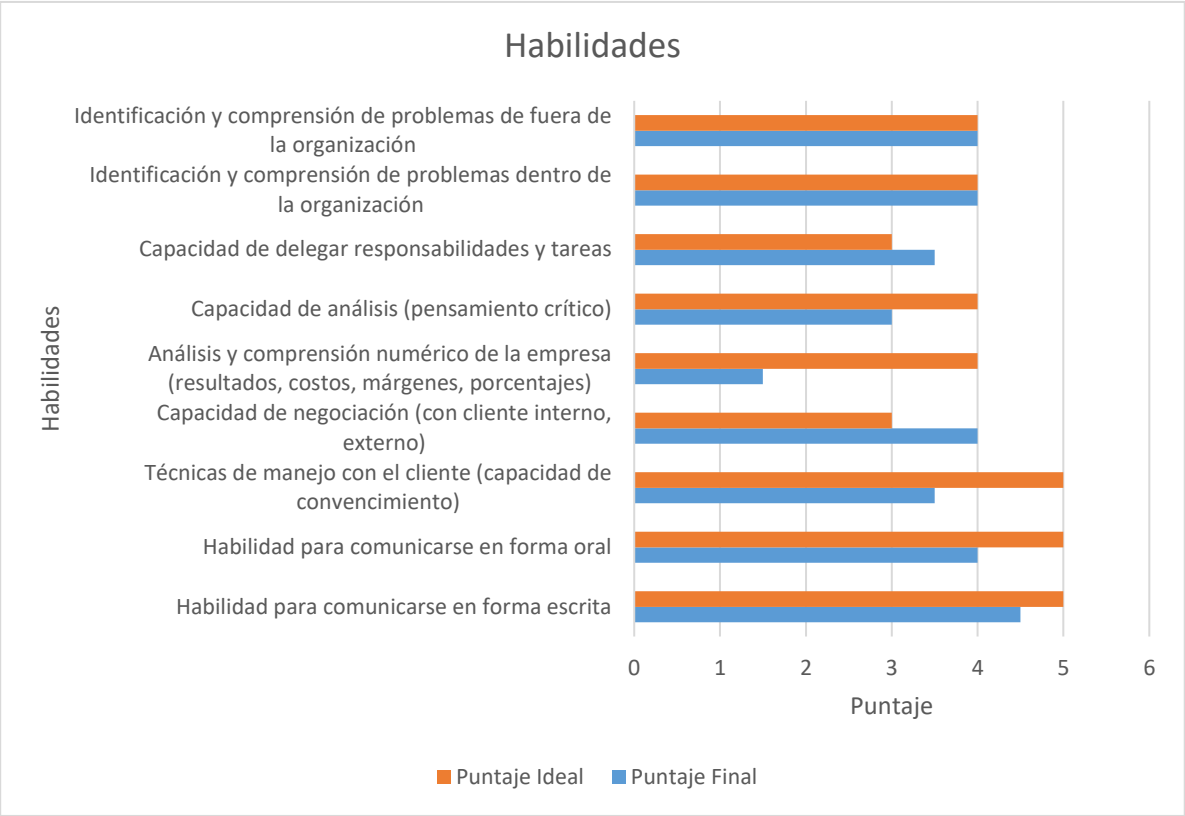

Figura 89: Habilidades Tour Consultant 1 Groups & Incentives

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Tour Consultant 1 Groups & Incentives se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Habilidad para comunicarse en forma escrita.

Desviación media: Habilidad para comunicarse en forma oral, Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento), Capacidad de análisis (pensamiento crítico).

Desviación alta: Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes).

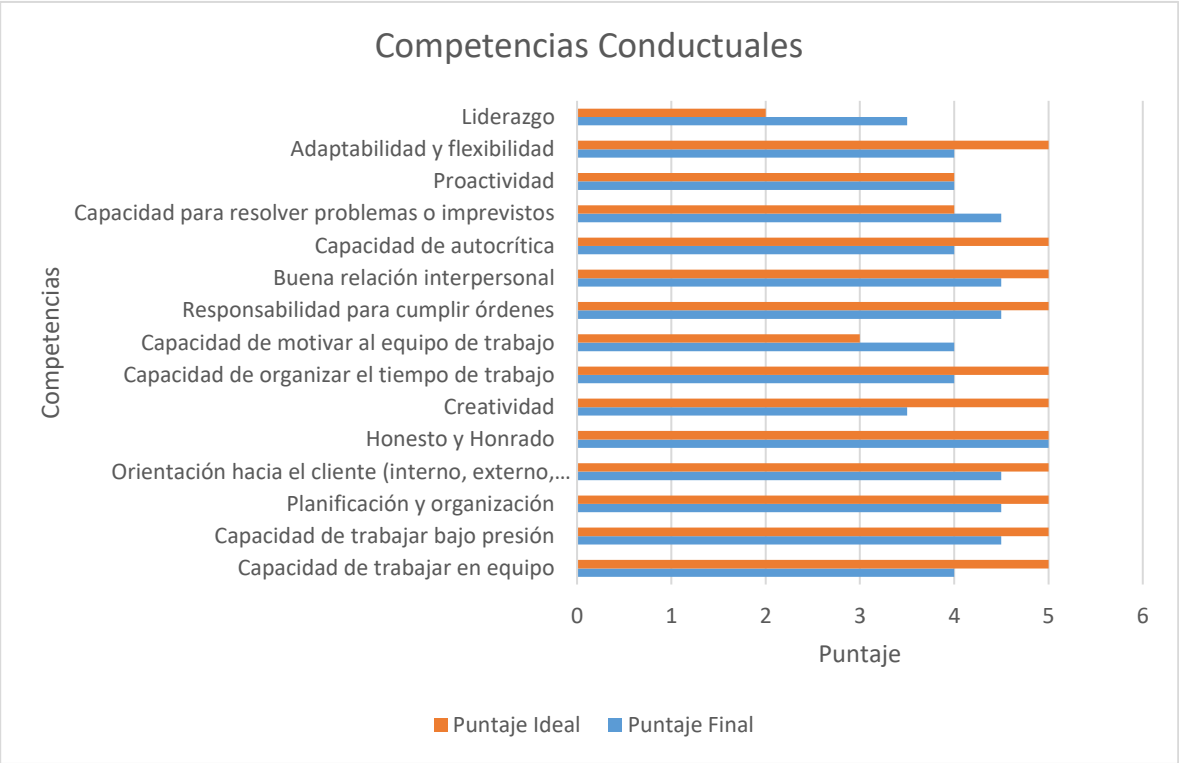

Figura 90: Competencias Conductuales Tour Consultant 1 Groups & Incentives

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Tour Consultant 1 Groups & Incentives se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de trabajar bajo presión, Planificación y organización, Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Responsabilidad para cumplir órdenes, Buena relación interpersonal.

Desviación media: Capacidad de trabajar en equipo, Creatividad, Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Capacidad de autocrítica, Adaptabilidad y flexibilidad.

- Tour Consultant 2

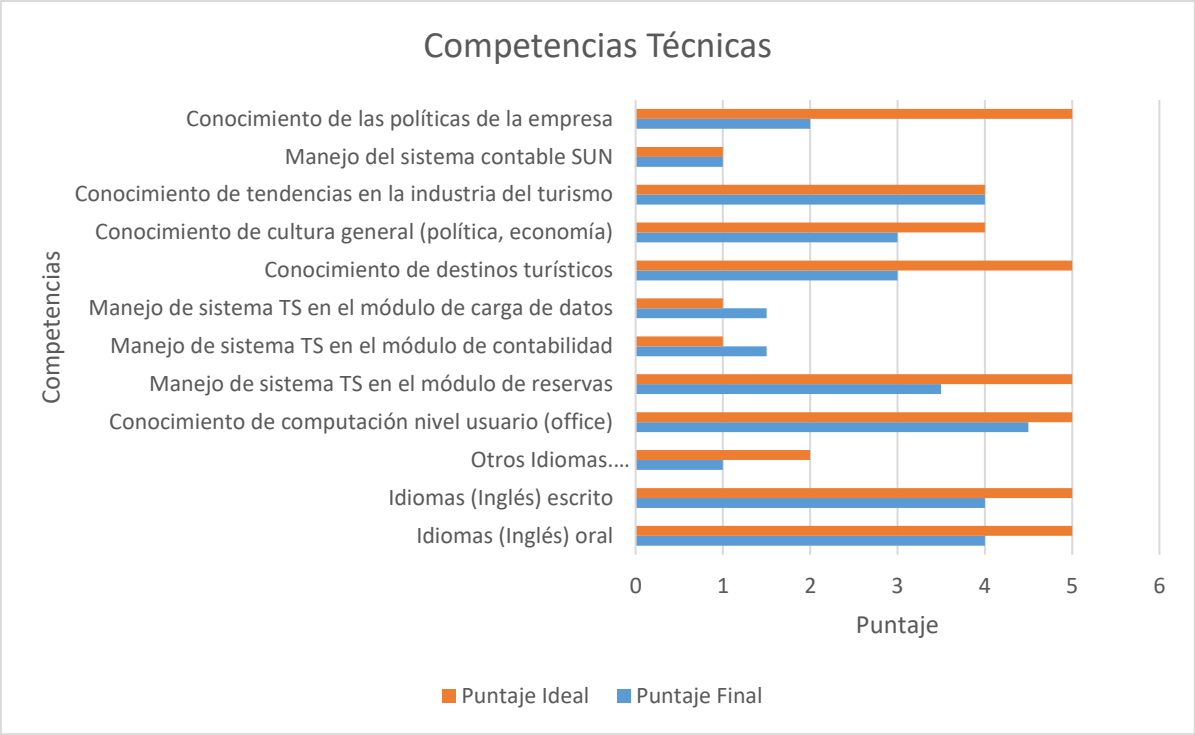

Figura 91: Competencias Técnicas Tour Consultant 2 Groups & Incentives

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Tour Consultant 2 Groups & Incentives se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Conocimiento de computación nivel usuario (office).

Desviación media: Idiomas (Inglés) oral, Idiomas (Inglés) escrito, Otros Idiomas, Manejo de sistema TS en el módulo de reservas, Conocimiento de cultura general (política, economía).

Desviación alta: Conocimiento de destinos turísticos, Conocimiento de las políticas de la empresa.

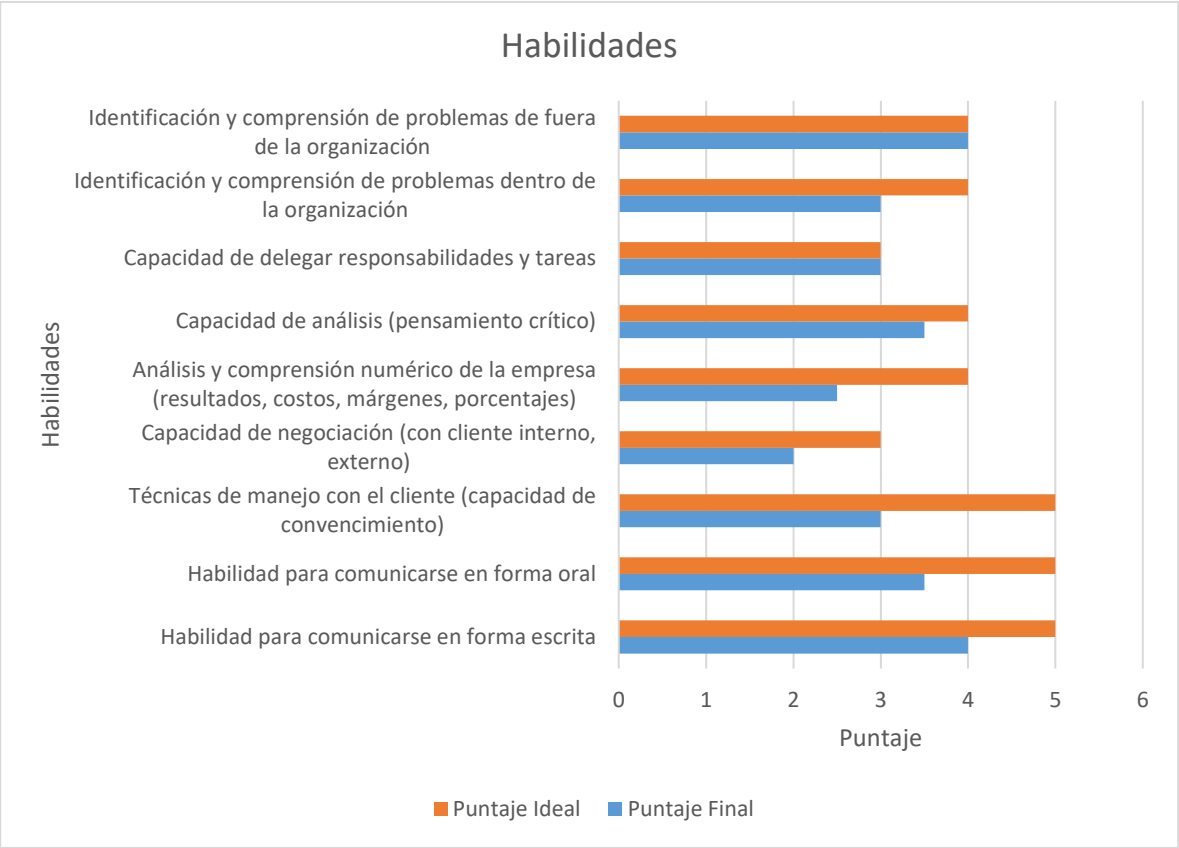

Figura 92: Habilidades Tour Consultant 2 Groups & Incentives

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Tour Consultant 2 Groups & Incentives se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Capacidad de análisis (pensamiento crítico).

Desviación media: Habilidad para comunicarse en forma escrita, Habilidad para comunicarse en forma oral, Capacidad de negociación (con cliente interno, externo), Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes), Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización.

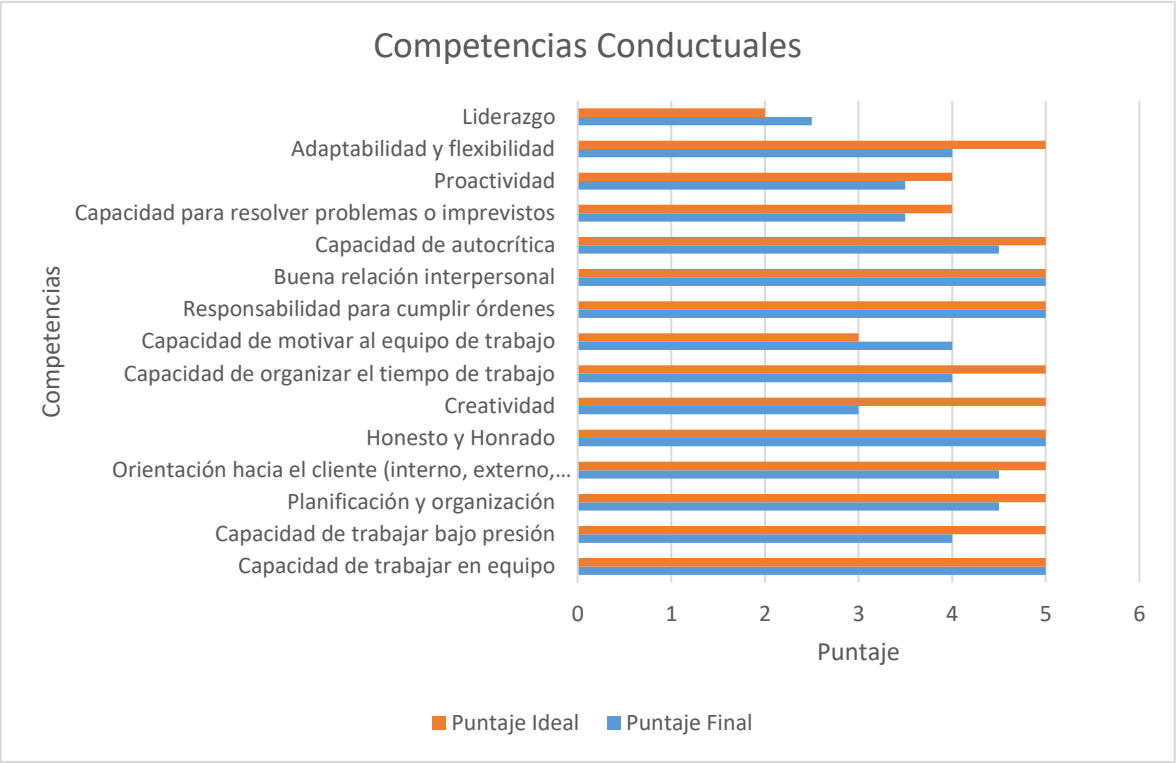

Figura 93: Competencias Conductuales Tour Consultant 2 Groups & Incentives

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Tour Consultant 2 Groups & Incentives se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Planificación y organización, Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Capacidad de autocrítica, Capacidad para resolver problemas o imprevistos, Proactividad.

Desviación media: Capacidad de trabajar bajo presión, Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Adaptabilidad y flexibilidad.

Desviación alta: Creatividad.

- Operations and Quality Executive

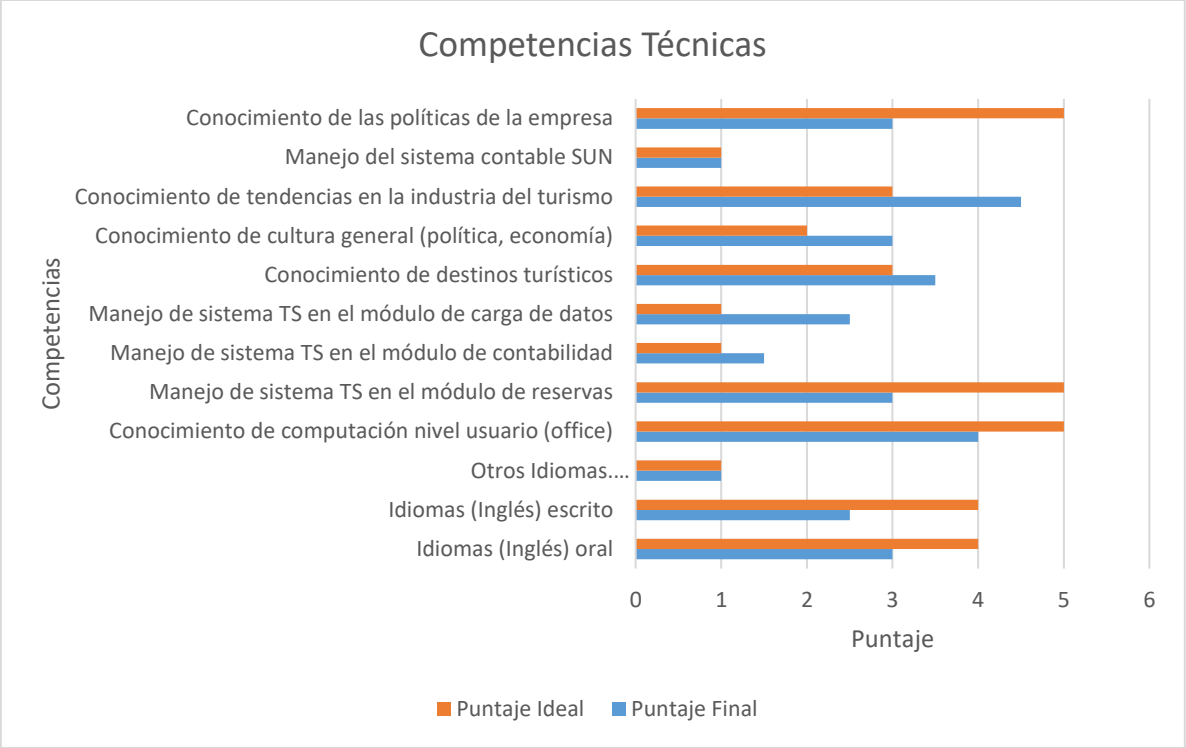

Figura 94: Competencias Técnicas Operations and Quality Executive Groups & Incentives

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Operations and Quality Executive Groups & Incentives se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación media: Idiomas (Inglés) oral, Idiomas (Inglés) escrito, Conocimiento de computación nivel usuario (office).

Desviación alta: Manejo de sistema TS en el módulo de reservas, Conocimiento de las políticas de la empresa.

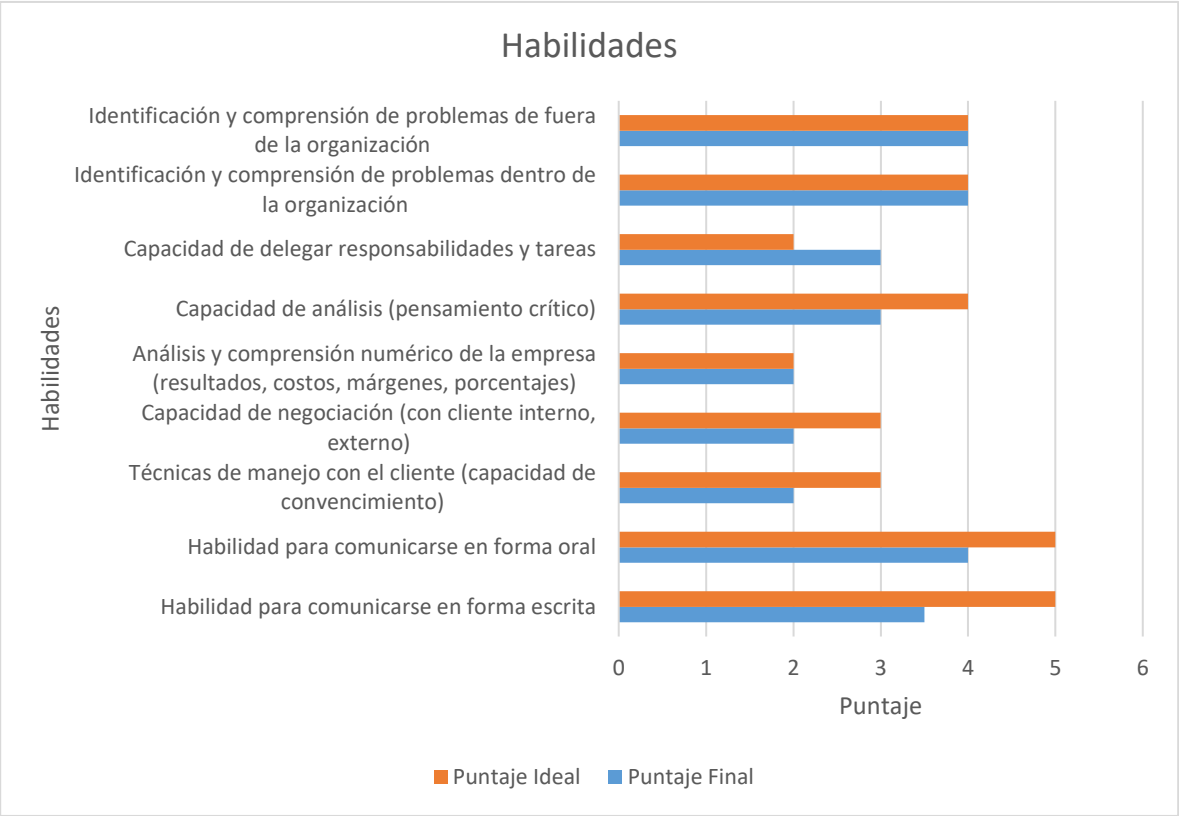

Figura 95: Habilidades Operations and Quality Executive Groups & Incentives

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Operations and Quality Executive Groups & Incentives se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación media: Habilidad para comunicarse en forma escrita, Habilidad para comunicarse en forma oral, Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento), Capacidad de negociación (con cliente interno, externo), Capacidad de análisis (pensamiento crítico).

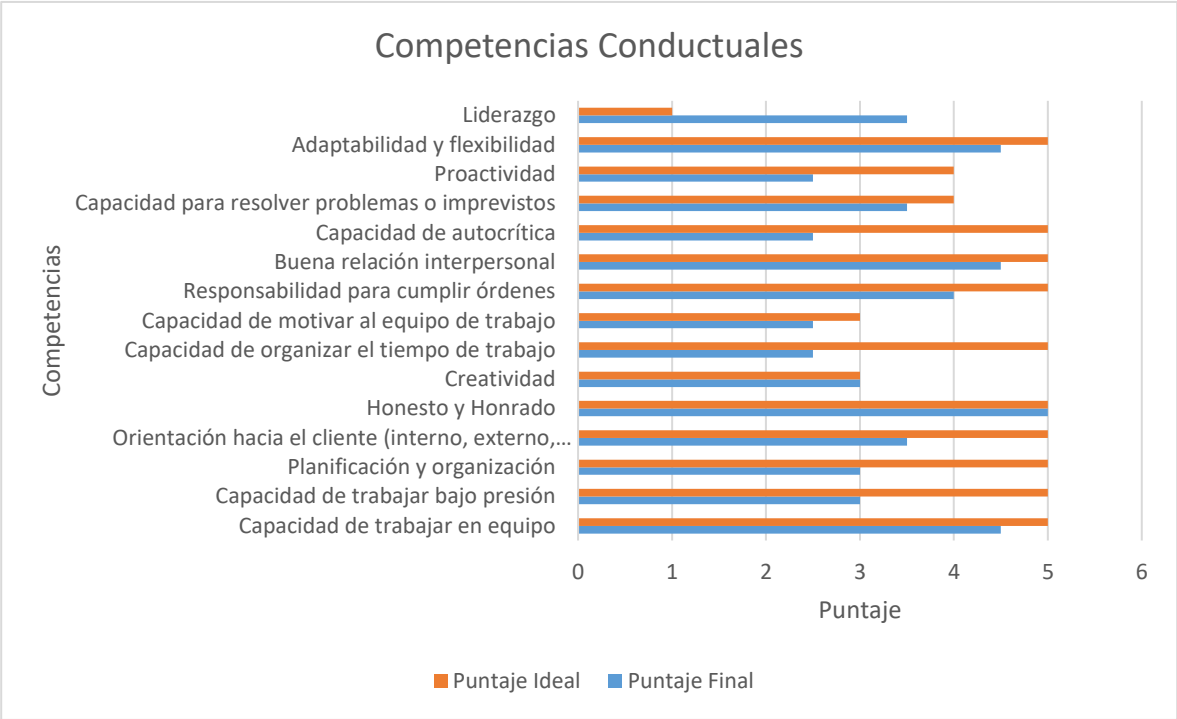

Figura 96: Competencias Conductuales Operations and Quality Executive Groups & Incentives

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Operations and Quality Executive Groups & Incentives se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de trabajar en equipo, Capacidad de motivar al equipo de trabajo, Buena relación interpersonal, Capacidad para resolver problemas o imprevistos, Adaptabilidad y flexibilidad.

Desviación media: Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Responsabilidad para cumplir órdenes, Proactividad.

Desviación alta: Capacidad de trabajar bajo presión, Planificación y organización, Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Capacidad de autocrítica.

3.5 Brazil, Latinoamérica LATAM

- Team Leader

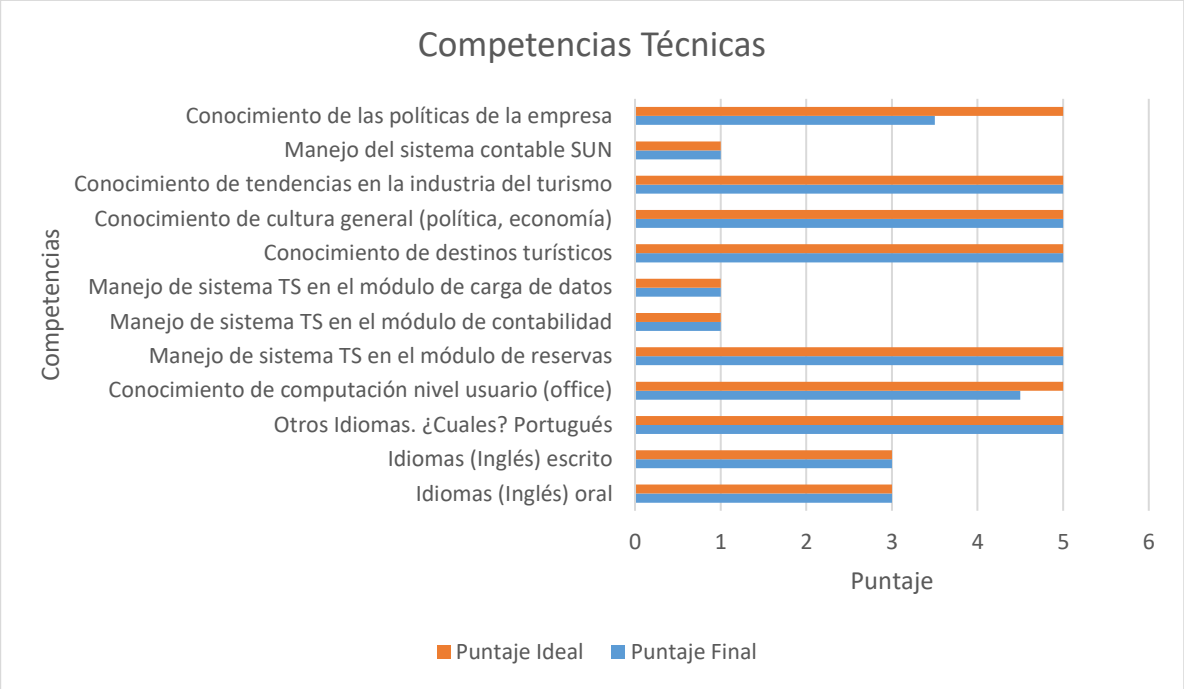

Figura 97: Competencias Técnicas Team Leader Brazil, Latinoamérica LATAM

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Team Leader Brazil, Latinoamérica LATAM se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Conocimiento de computación nivel usuario (office).

Desviación media: Conocimiento de las políticas de la empresa.

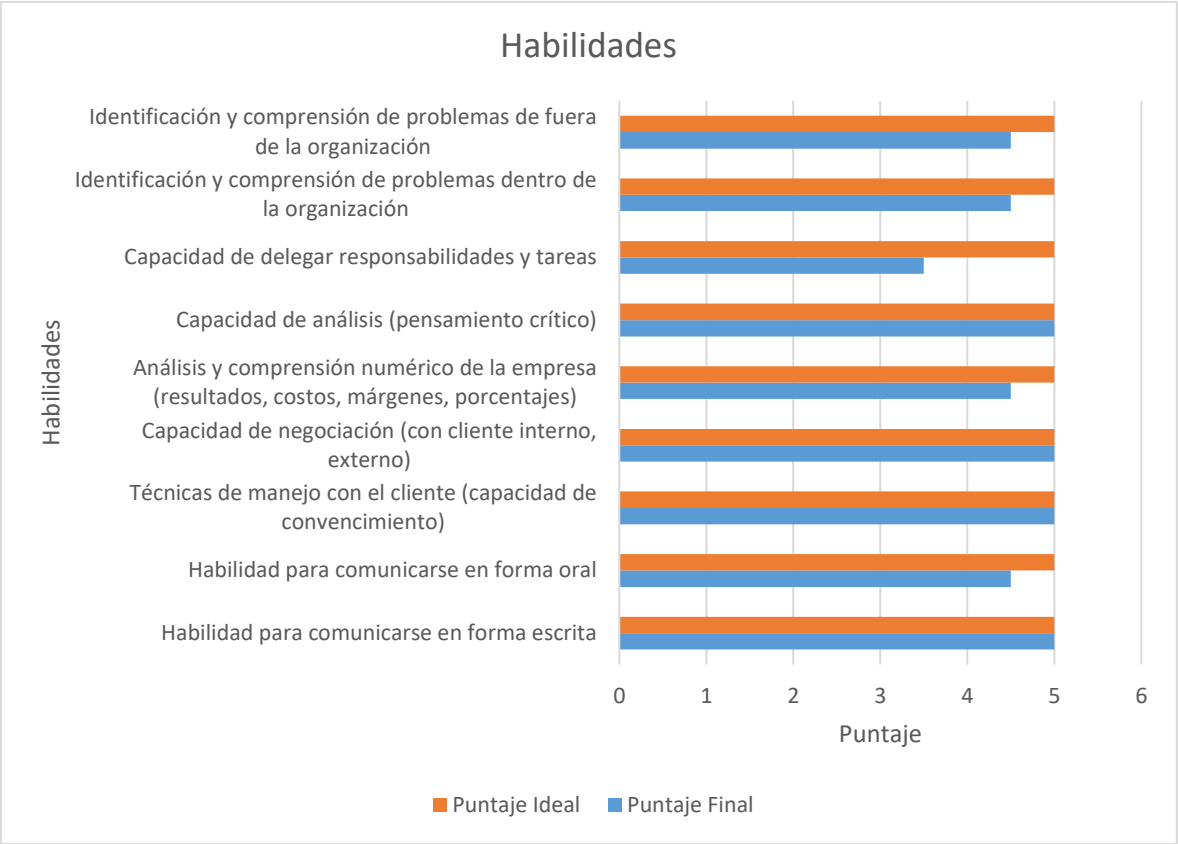

Figura 98: Habilidades Team Leader Brazil, Latinoamérica LATAM

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Team Leader Brazil, Latinoamérica LATAM se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Habilidad para comunicarse en forma oral, Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes), Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización, Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización.

Desviación media: Capacidad de delegar responsabilidades y tareas.

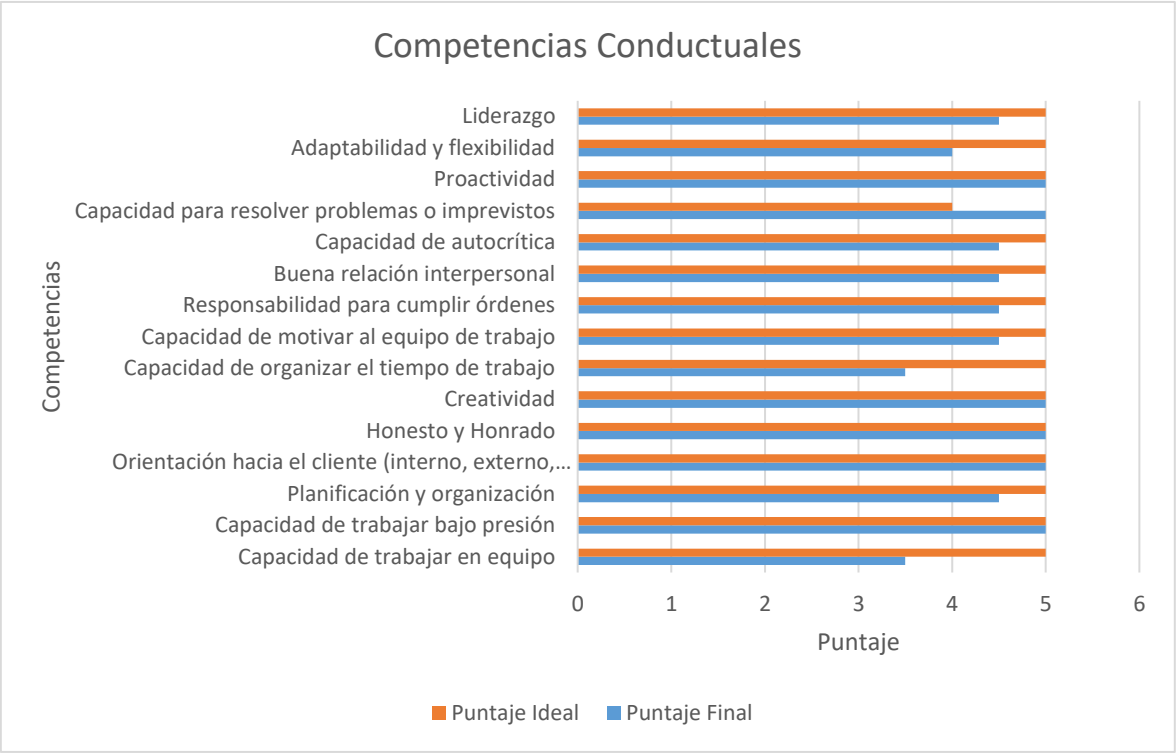

Figura 99: Competencias Conductuales Team Leader Brazil, Latinoamérica LATAM

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Team Leader Brazil, Latinoamérica LATAM se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Planificación y organización, Capacidad de motivar al equipo de trabajo, Responsabilidad para cumplir órdenes, Buena relación interpersonal, Capacidad de autocrítica, Liderazgo.

Desviación media: Capacidad de trabajar en equipo, Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Adaptabilidad y flexibilidad.

- Tour Consultant 1

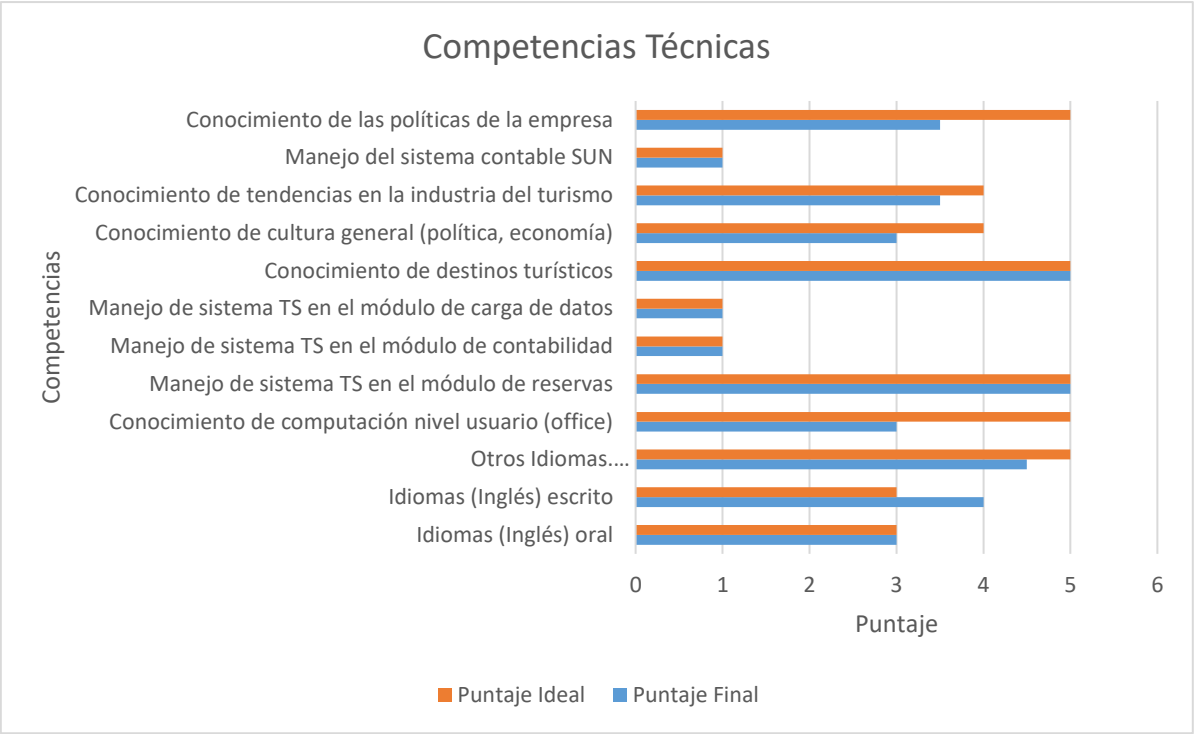

Figura 100: Competencias Técnicas Tour Consultant 1 Brazil, Latinoamérica LATAM

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Tour Consultant 1 Brazil, Latinoamérica LATAM se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Otros Idiomas, Conocimiento de tendencias en la industria del turismo.

Desviación media: Conocimiento de cultura general (política, economía), Conocimiento de las políticas de la empresa.

Desviación alta: Conocimiento de computación nivel usuario (office).

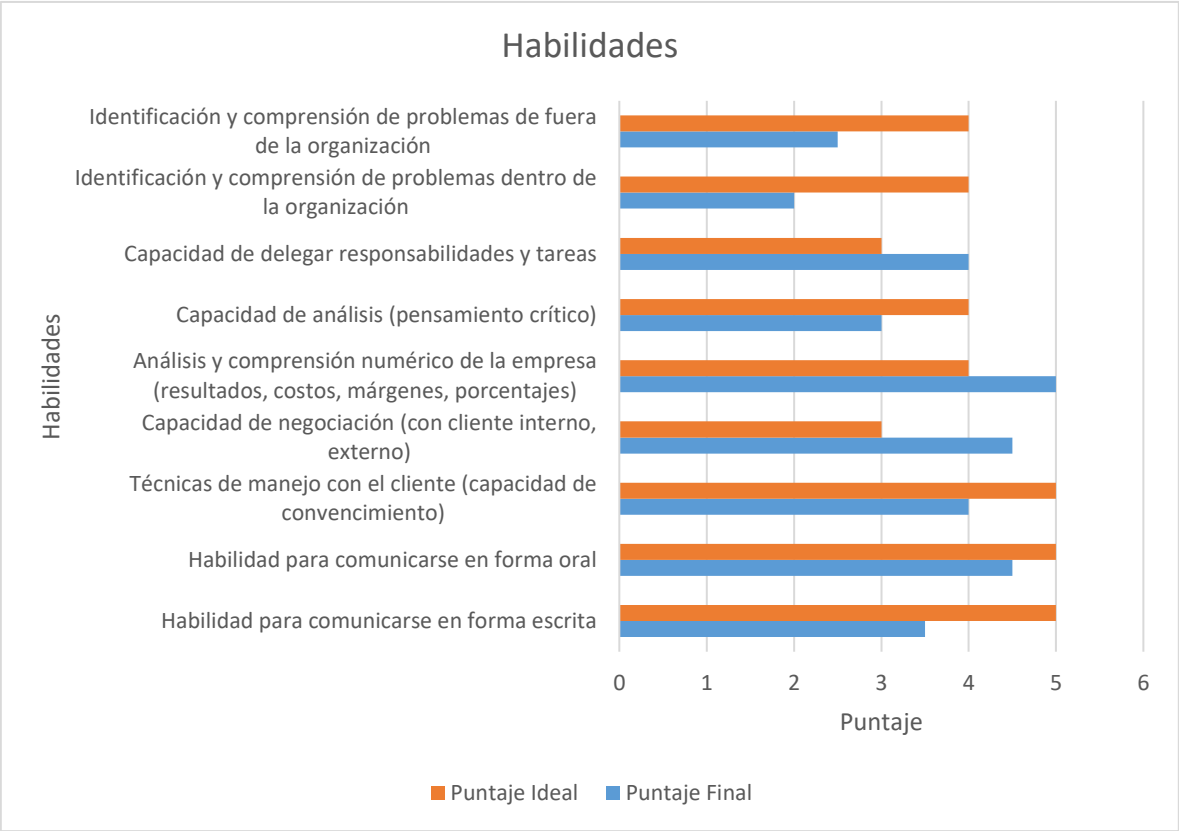

Figura 101: Habilidades Tour Consultant 1 Brazil, Latinoamérica LATAM

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Tour Consultant 1 Brazil, Latinoamérica LATAM se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Habilidad para comunicarse en forma oral.

Desviación media: Habilidad para comunicarse en forma escrita, Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento), Capacidad de análisis (pensamiento crítico), Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización.

Desviación alta: Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización.

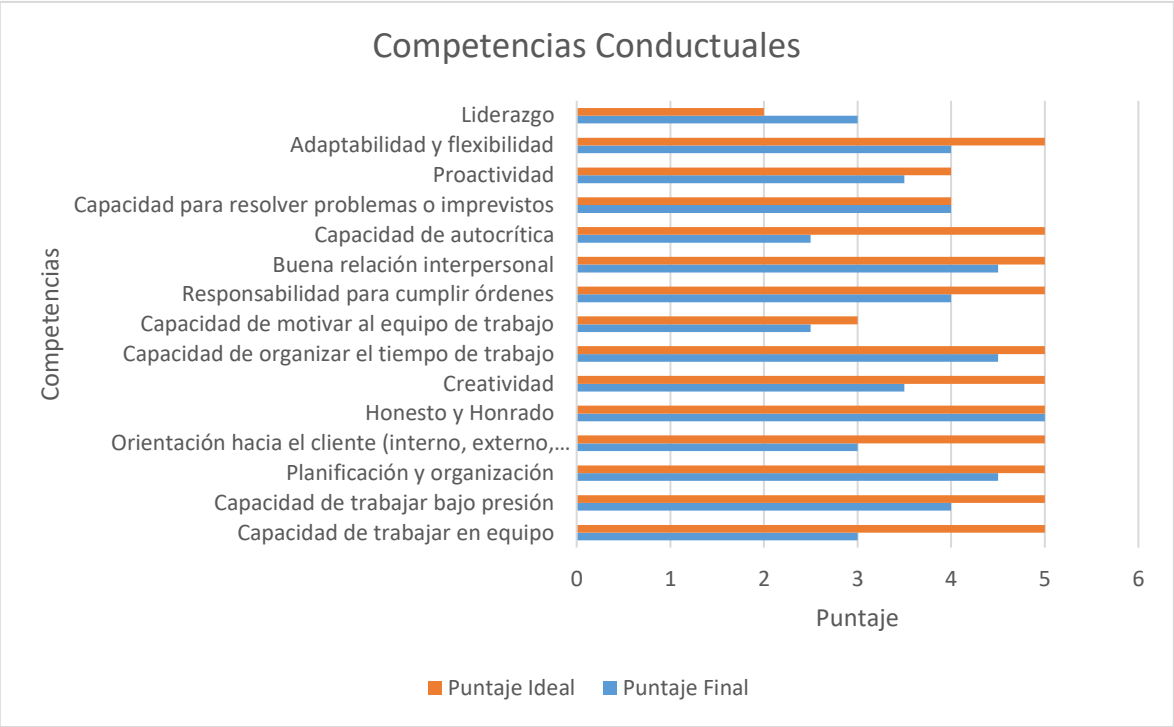

Figura 102: Competencias Conductuales Tour Consultant 1 Brazil, Latinoamérica LATAM

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Tour Consultant 1 Brazil, Latinoamérica LATAM se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Planificación y organización, Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Capacidad de motivar al equipo de trabajo, Buena relación interpersonal, Proactividad.

Desviación media: Capacidad de trabajar bajo presión, Creatividad, Responsabilidad para cumplir órdenes, Adaptabilidad y flexibilidad.

Desviación alta: Capacidad de trabajar en equipo, Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Capacidad de autocrítica.

- Tour Consultant 2

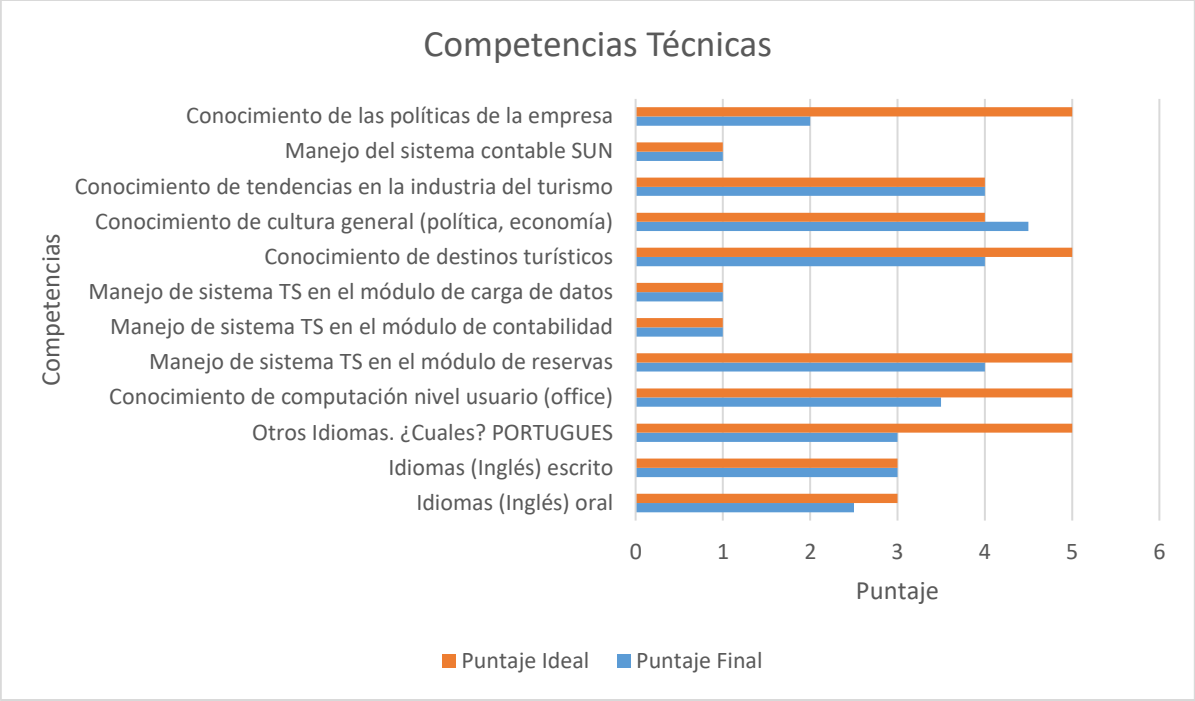

Figura 103: Competencias Técnicas Tour Consultant 2 Brazil, Latinoamérica LATAM

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Tour Consultant 2 Brazil, Latinoamérica LATAM se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Idiomas (Inglés) oral.

Desviación media: Conocimiento de computación nivel usuario (office), Manejo de sistema TS en el módulo de reservas, Conocimiento de destinos turísticos.

Desviación alta: Otros Idiomas, Conocimiento de las políticas de la empresa.

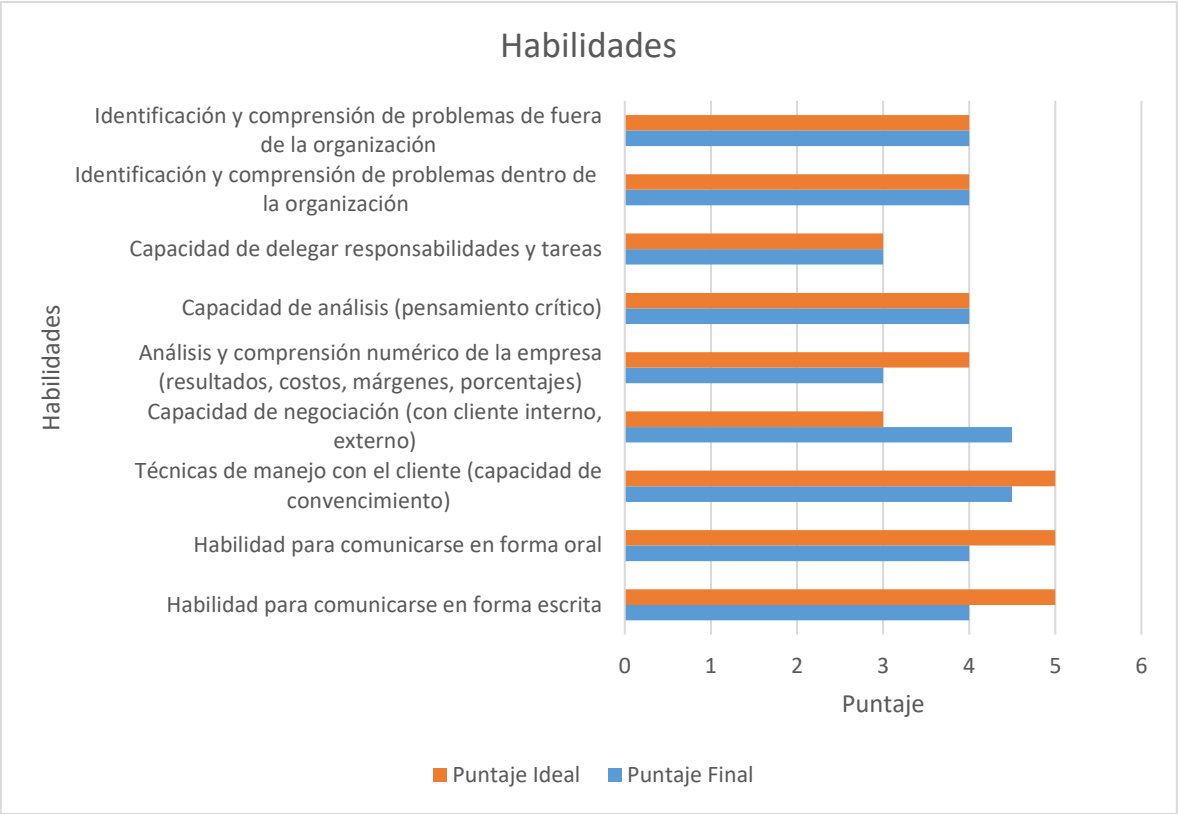

Figura 104: Habilidades Tour Consultant 2 Brazil, Latinoamérica LATAM

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Tour Consultant 2 Brazil, Latinoamérica LATAM se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento).

Desviación media: Habilidad para comunicarse en forma escrita, Habilidad para comunicarse en forma oral, Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes).

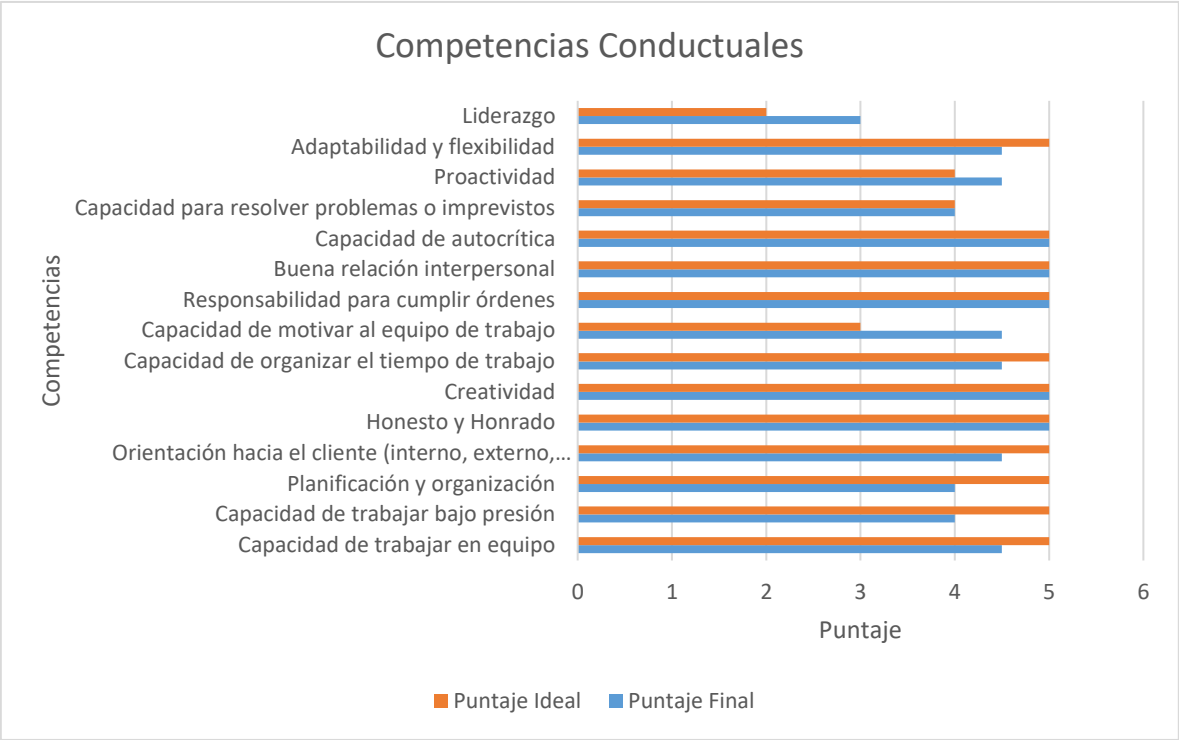

Figura 105: Competencias Conductuales Tour Consultant 2 Brazil, Latinoamérica LATAM

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Tour Consultant 2 Brazil, Latinoamérica LATAM se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de trabajar en equipo, Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Adaptabilidad y flexibilidad.

Desviación media: Capacidad de trabajar bajo presión, Planificación y organización.

- Operations and Quality Executive

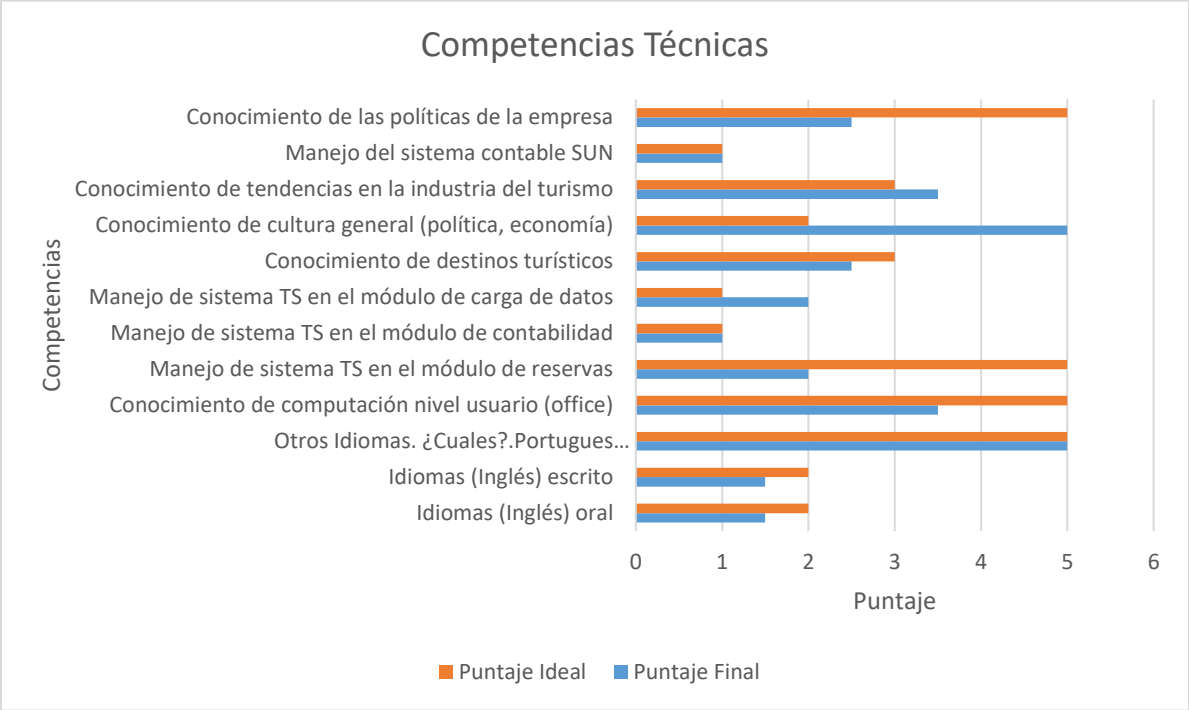

Figura 106: Competencias Técnicas Operations and Quality Executive Brazil, Latinoamérica LATAM

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Operations and Quality Executive Brazil, Latinoamérica LATAM se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Idiomas (Inglés) oral, Idiomas (Inglés) escrito, Conocimiento de destinos turísticos.

Desviación media: Conocimiento de computación nivel usuario (office).

Desviación alta: Manejo de sistema TS en el módulo de reservas, Conocimiento de las políticas de la empresa.

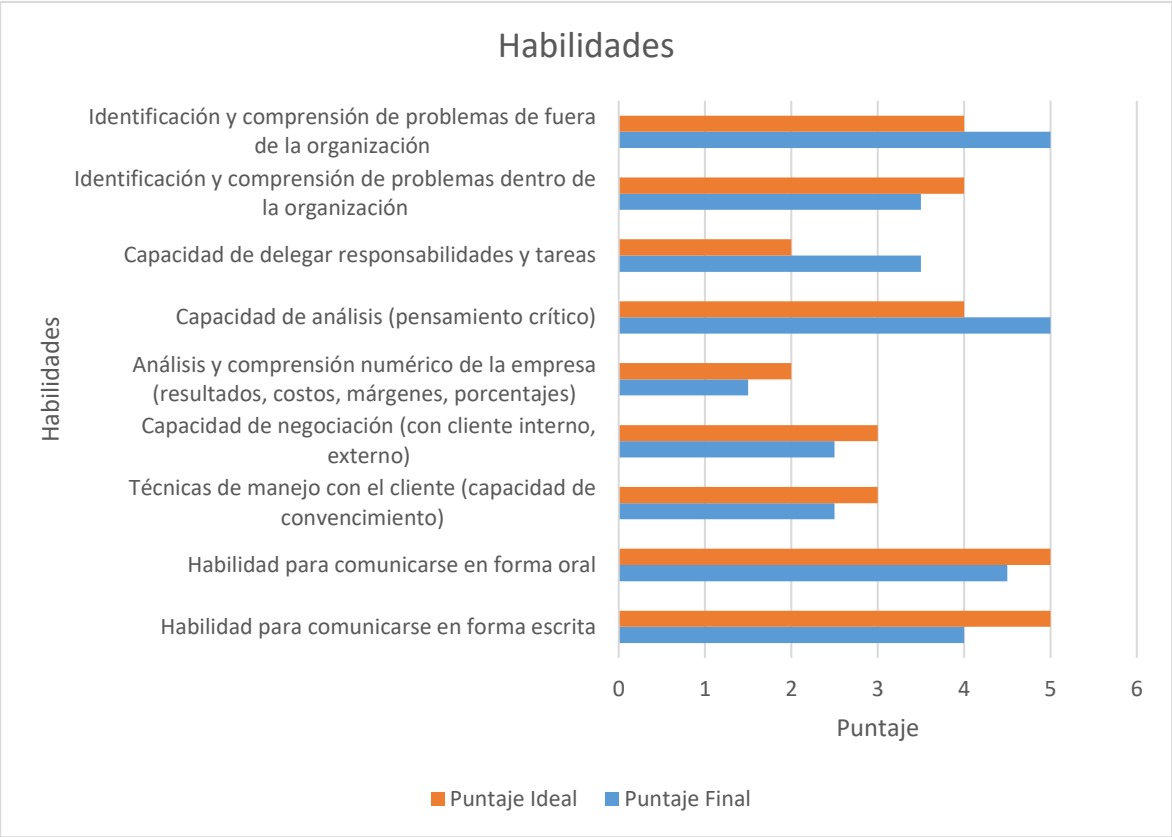

Figura 107: Habilidades Operations and Quality Executive Brazil, Latinoamérica LATAM

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Operations and Quality Executive Brazil, Latinoamérica LATAM se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Habilidad para comunicarse en forma oral, Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento), Capacidad de negociación (con cliente interno, externo), Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes), Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización.

Desviación media: Habilidad para comunicarse en forma escrita.

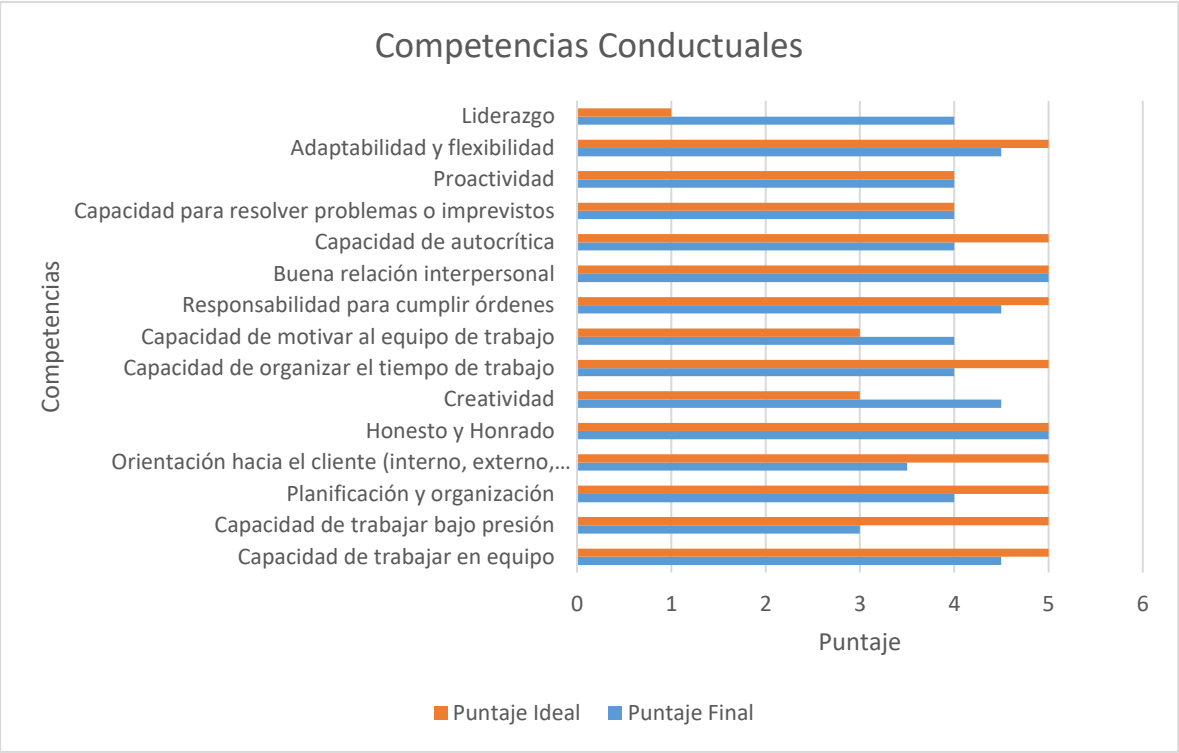

Figura 108: Competencias Conductuales Operations and Quality Executive Brazil, Latinoamérica LATAM

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Operations and Quality Executive Brazil, Latinoamérica LATAM se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de trabajar en equipo, Responsabilidad para cumplir órdenes, Adaptabilidad y flexibilidad.

Desviación media: Planificación y organización, Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Capacidad de autocrítica.

Desviación alta: Capacidad de trabajar bajo presión.

4. Departamento de Producto

- Regional Contracting Manager

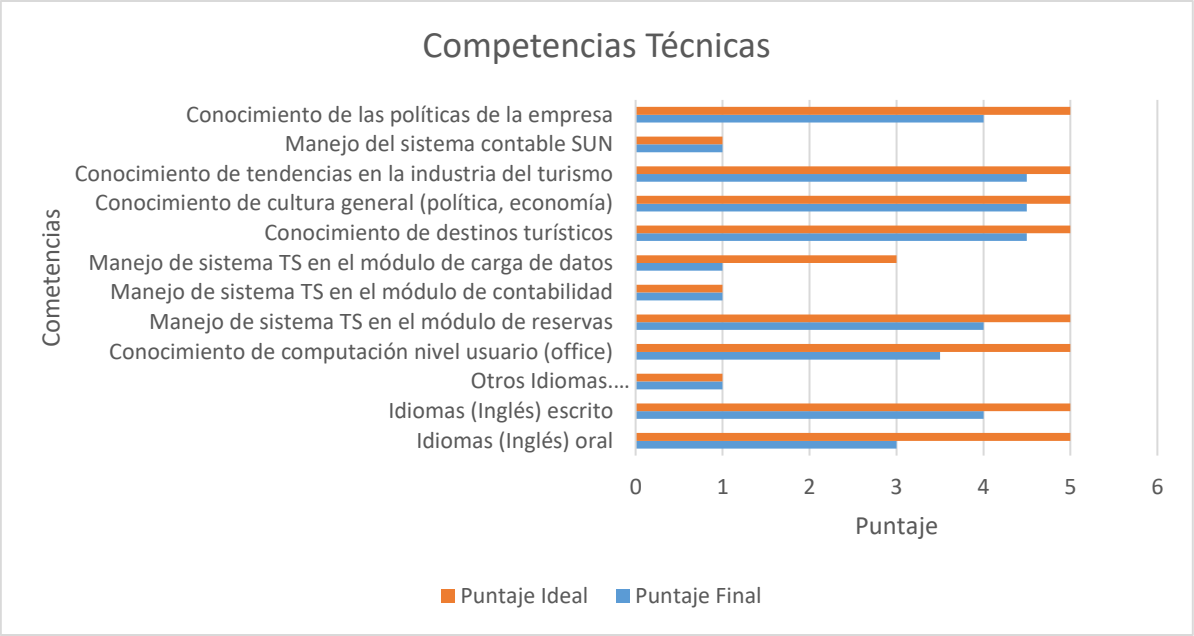

Figura 109: Competencias Técnicas Regional Contracting Manager

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Regional Contracting Manager se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Conocimiento de destinos turísticos, Conocimiento de cultura general (política, economía), Conocimiento de tendencias en la industria del turismo.

Desviación media: Idiomas (Inglés) escrito, Conocimiento de computación nivel usuario (office), Manejo de sistema TS en el módulo de reservas, Conocimiento de las políticas de la empresa.

Desviación alta: Idiomas (Inglés) oral, Manejo de sistema TS en el módulo de carga de datos.

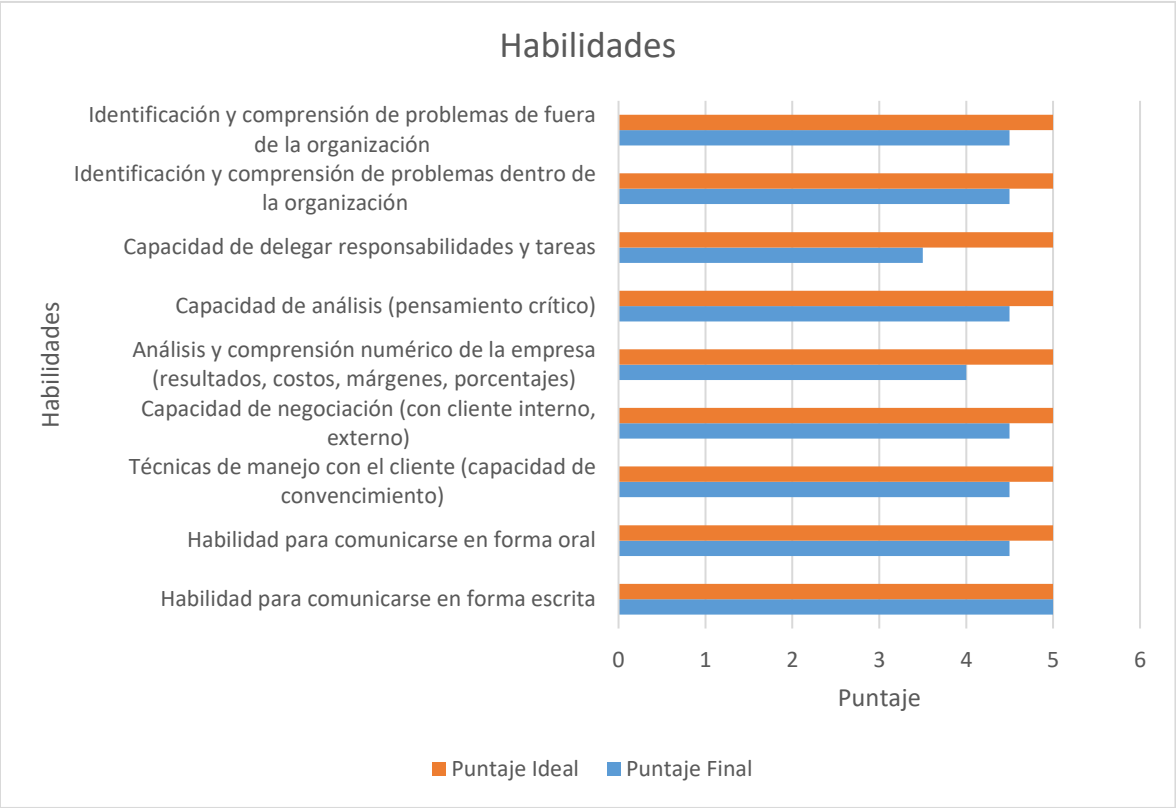

Figura 110: Habilidades Regional Contracting Manager

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Regional Contracting Manager se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Habilidad para comunicarse en forma oral, Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento), Capacidad de negociación (con cliente interno, externo), Capacidad de análisis (pensamiento crítico), Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización, Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización.

Desviación media: Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes), Capacidad de delegar responsabilidades y tareas.

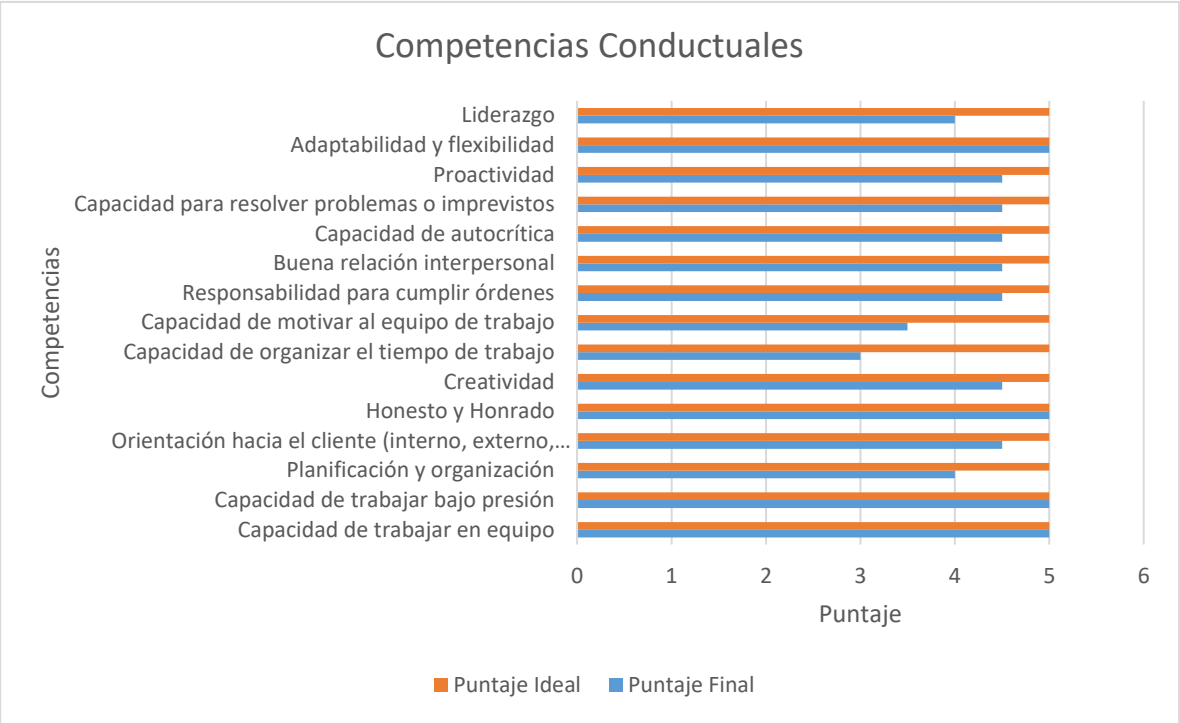

Figura 111: Competencias Conductuales Regional Contracting Manager

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Regional Contracting Manager se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Creatividad, Responsabilidad para cumplir órdenes, Buena relación interpersonal, Capacidad de autocrítica, Capacidad para resolver problemas o imprevistos, Proactividad.

Desviación media: Planificación y organización, Capacidad de motivar al equipo de trabajo, Liderazgo.

Desviación alta: Capacidad de organizar el tiempo de trabajo.

- Regional TS Coordinator

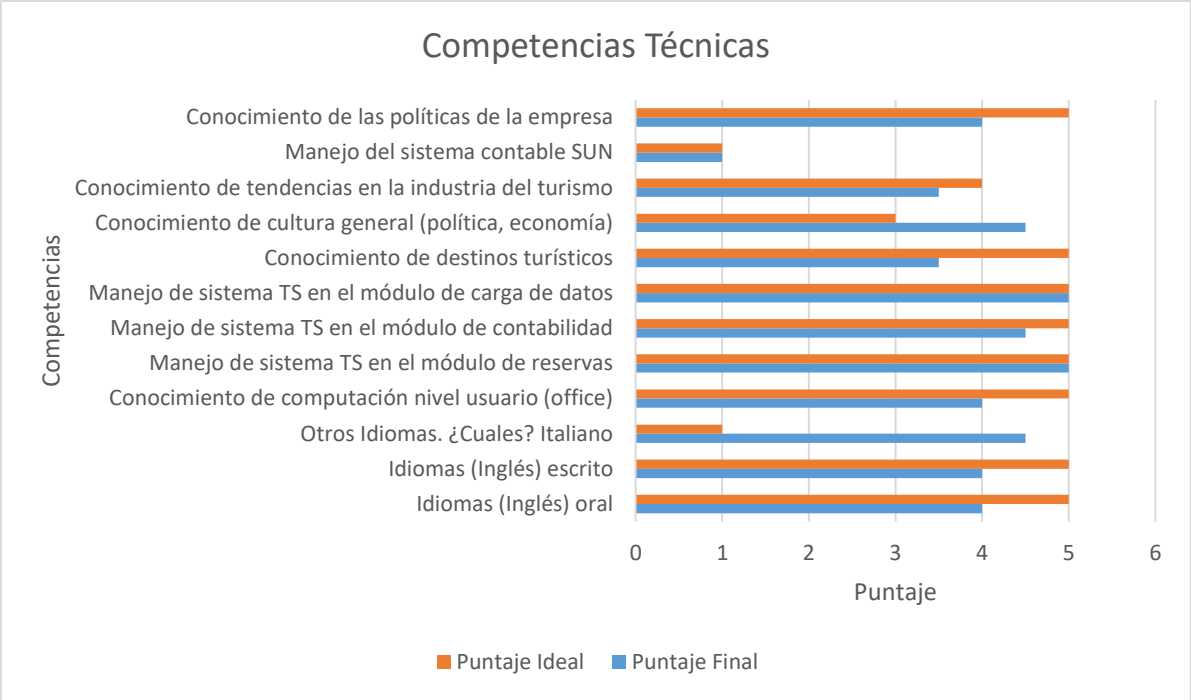

Figura 112: Competencias Técnicas Regional TS Coordinator

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Regional TS Coordinator se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Manejo de sistema TS en el módulo de contabilidad, Conocimiento de tendencias en la industria del turismo.

Desviación media: Idiomas (Inglés) oral, Idiomas (Inglés) escrito, Conocimiento de computación nivel usuario (office), Conocimiento de destinos turísticos, Conocimiento de las políticas de la empresa.

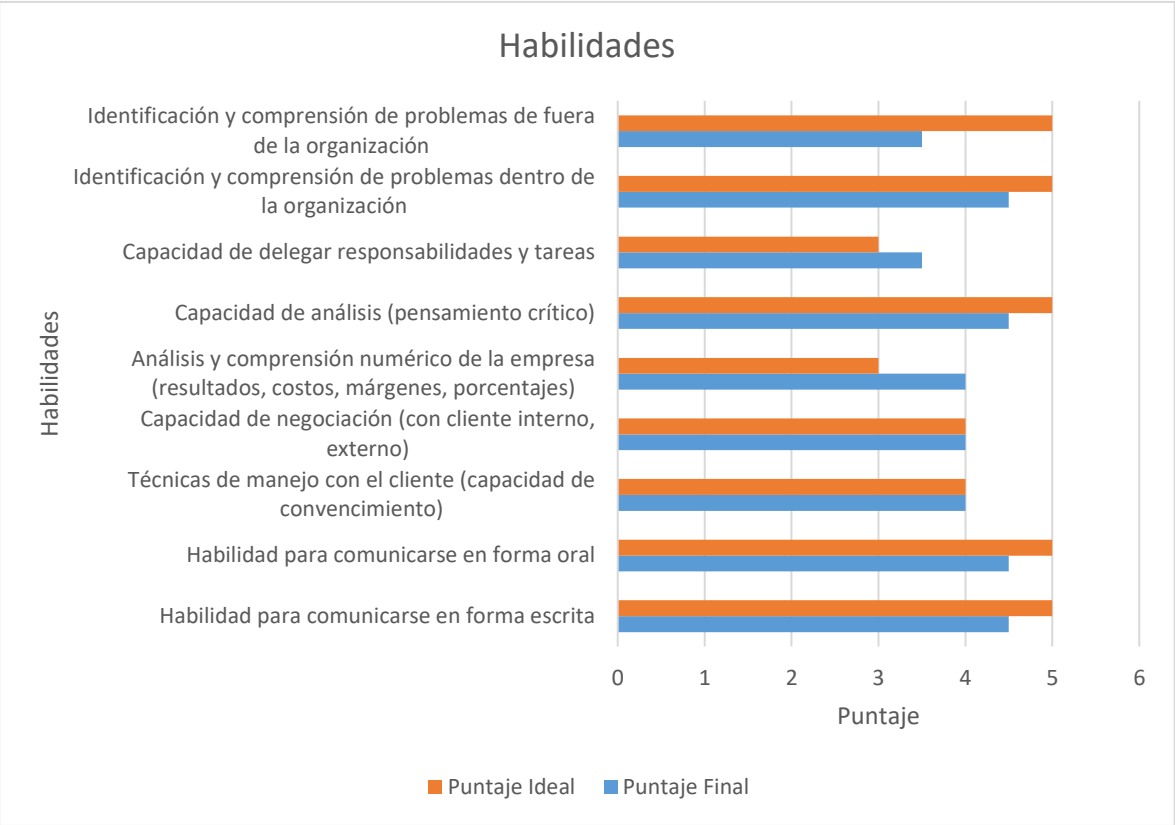

Figura 113: Habilidades Regional TS Coordinator

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Regional TS Coordinator se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Habilidad para comunicarse en forma escrita, Habilidad para comunicarse en forma oral, Capacidad de análisis (pensamiento crítico), Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización.

Desviación media: Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización.

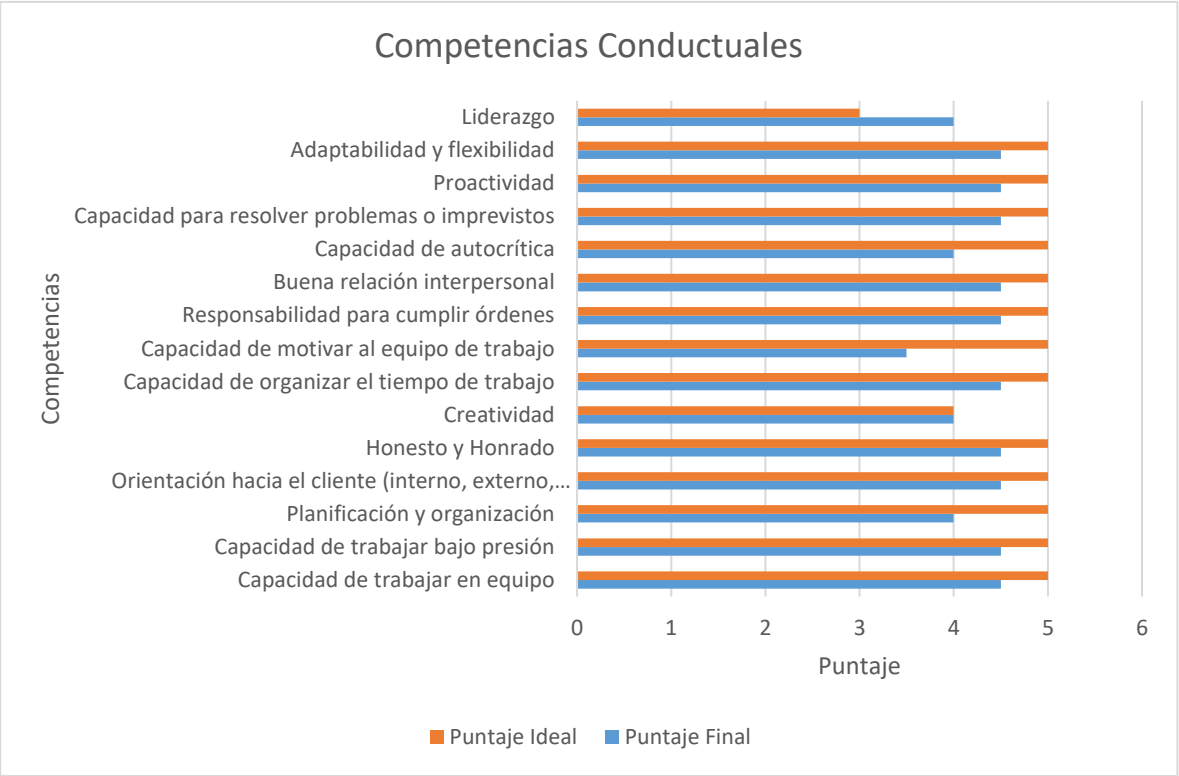

Figura 114: Competencias Conductuales Regional TS Coordinator

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Regional TS Coordinator se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de trabajar en equipo, Capacidad de trabajar bajo presión, Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Honesto y Honrado, Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Responsabilidad para cumplir órdenes, Buena relación interpersonal, Capacidad para resolver problemas o imprevistos, Proactividad, Adaptabilidad y flexibilidad.

Desviación media: Planificación y organización, Capacidad de motivar al equipo de trabajo, Capacidad de autocrítica.

- Product Manager

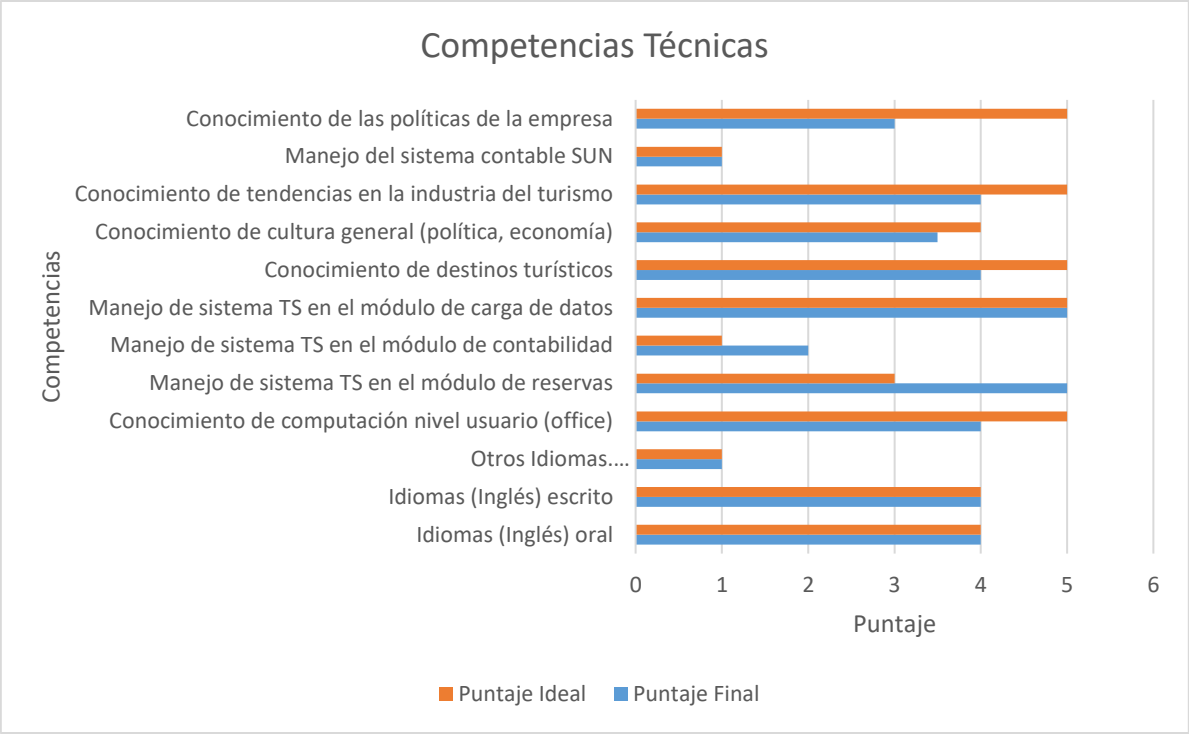

Figura 115: Competencias Técnicas Product Manager

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Product Manager se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Conocimiento de cultura general (política, economía).

Desviación media: Conocimiento de computación nivel usuario (office), Conocimiento de destinos turísticos, Conocimiento de tendencias en la industria del turismo.

Desviación alta: Conocimiento de las políticas de la empresa.

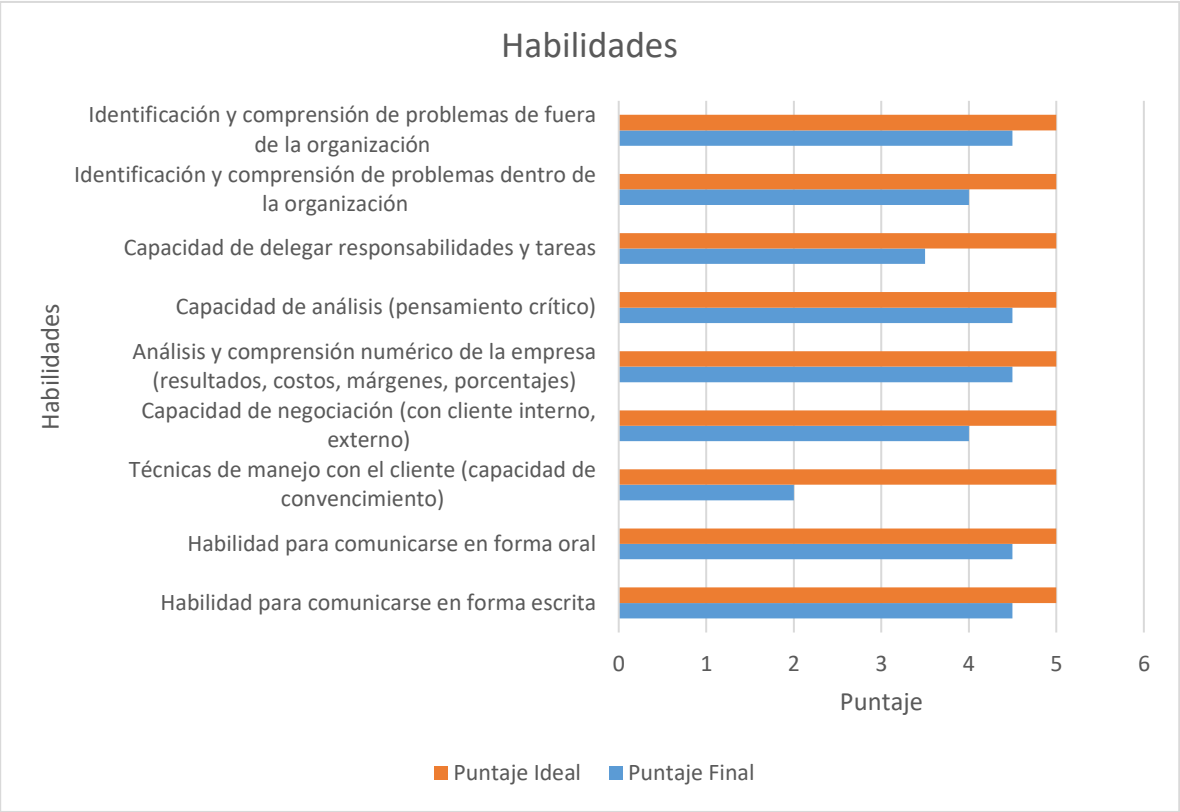

Figura 116: Habilidades Product Manager

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Product Manager se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Habilidad para comunicarse en forma escrita, Habilidad para comunicarse en forma oral, Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes), Capacidad de análisis (pensamiento crítico), Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización.

Desviación media: Capacidad de negociación (con cliente interno, externo), Capacidad de delegar responsabilidades y tareas, Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización.

Desviación alta: Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento).

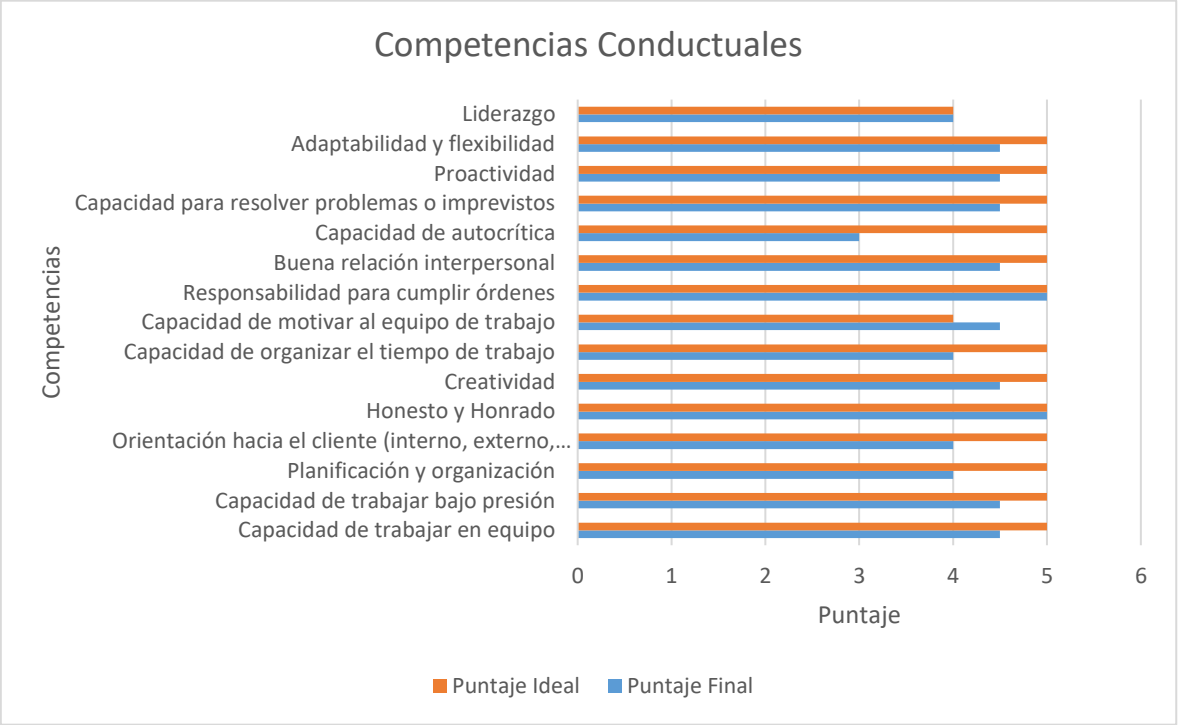

Figura 117: Competencias Conductuales Product Manager

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Product Manager se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de trabajar en equipo, Capacidad de trabajar bajo presión, Creatividad, Buena relación interpersonal, Capacidad para resolver problemas o imprevistos, Proactividad, Adaptabilidad y flexibilidad.

Desviación media: Planificación y organización, Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Capacidad de organizar el tiempo de trabajo.

Desviación alta: Capacidad de autocrítica.

- <u>Product & TS Assistant:</u>

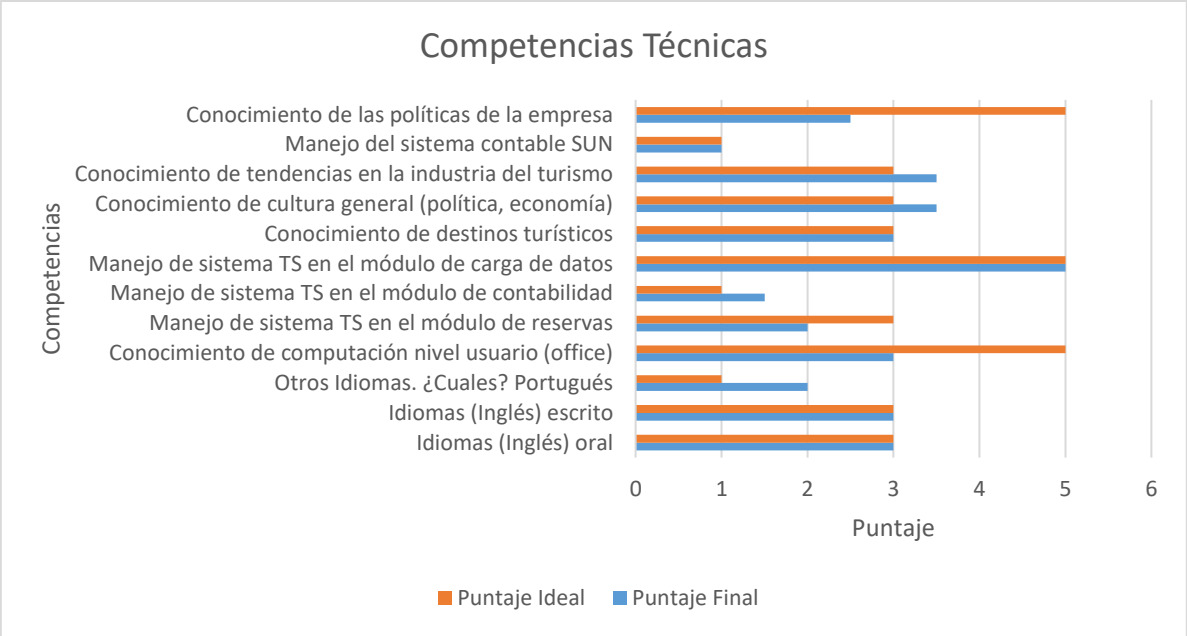

Figura 118: Competencias Técnicas Product & TS Assistant

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Product & TS Assistant se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación media: Manejo de sistema TS en el módulo de reservas.

Desviación alta: Conocimiento de computación nivel usuario (office), Conocimiento de las políticas de la empresa.

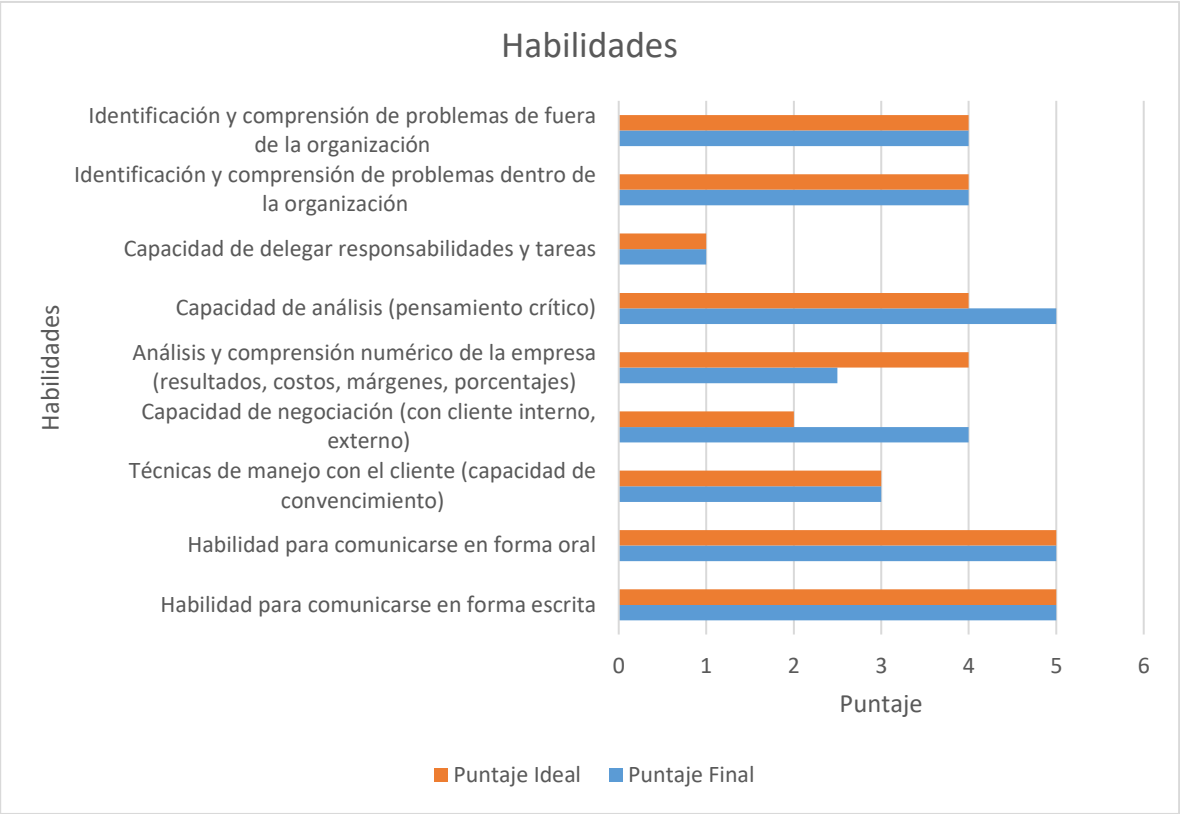

Figura 119: Habilidades Product & TS Assistant

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Product & TS Assistant se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación media: Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes).

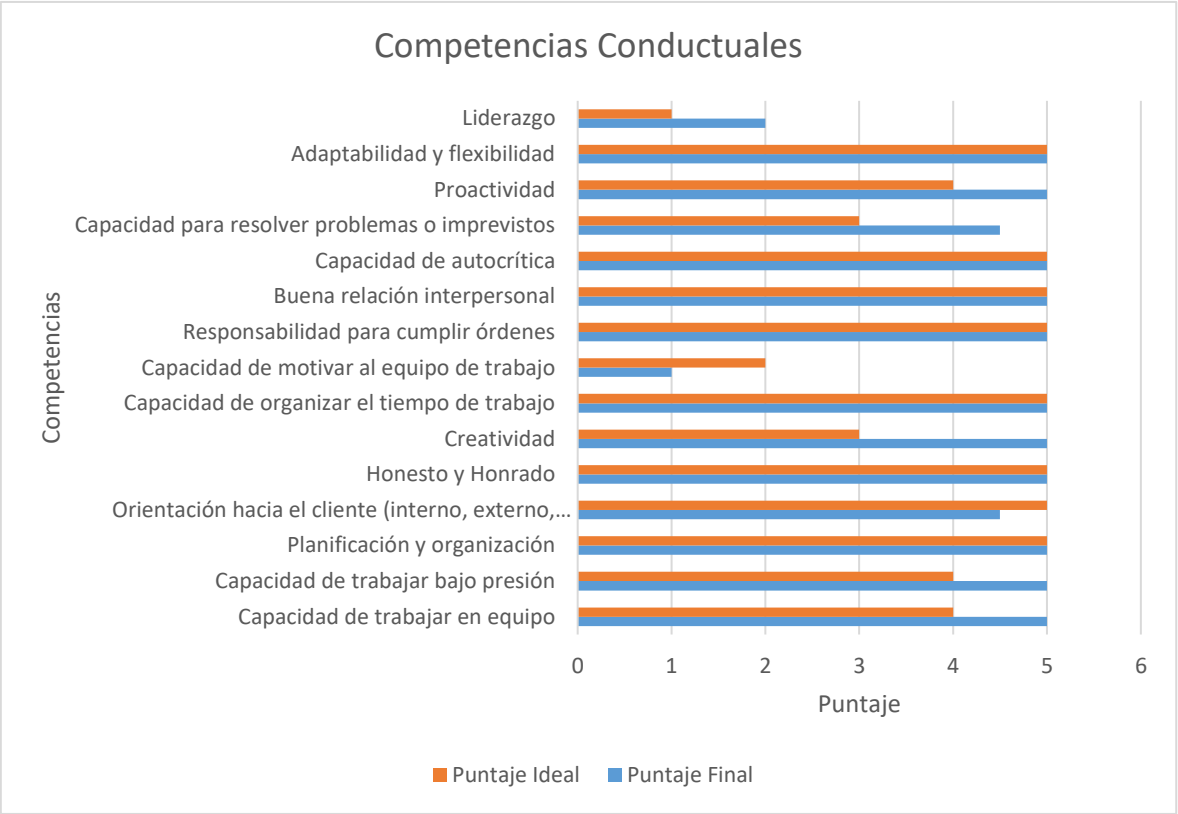

Figura 120: Competencias Conductuales Product & TS Assistant

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Product & TS Assistant se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores).

Desviación media: Capacidad de motivar al equipo de trabajo.

5. Departamento de Cruceros

- Cruise Manager

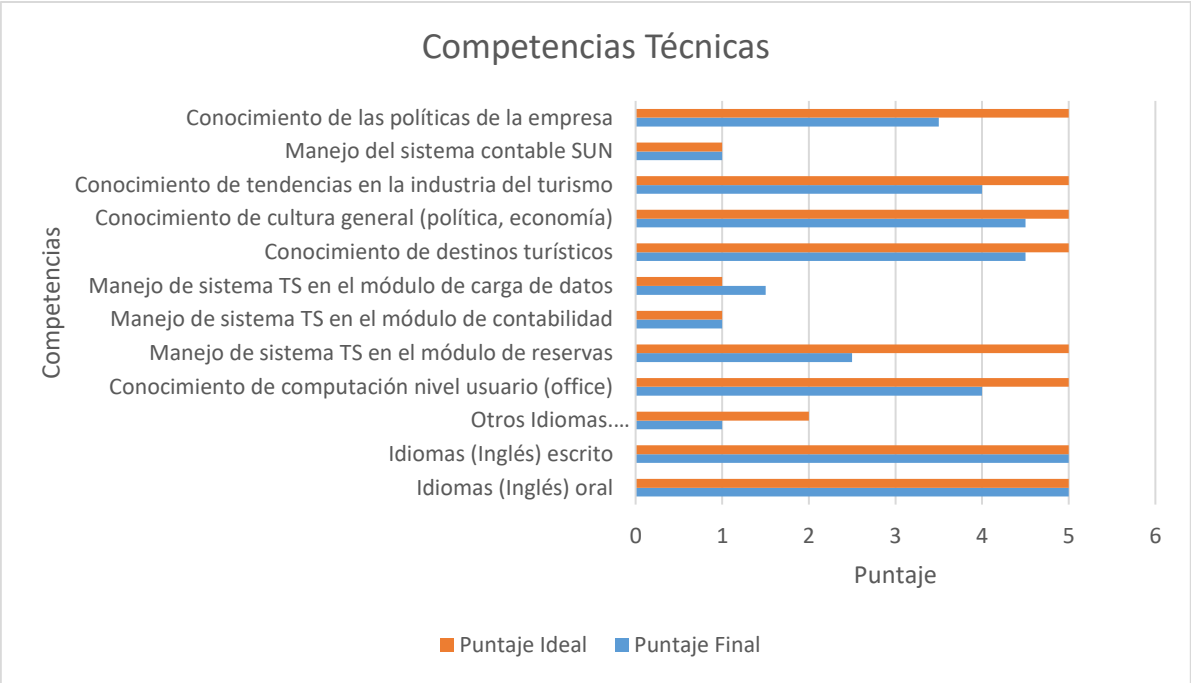

Figura 121: Competencias Técnicas Cruise Manager

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Cruise Manager se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Conocimiento de destinos turísticos, Conocimiento de cultura general (política, economía).

Desviación media: Otros Idiomas, Conocimiento de computación nivel usuario (office), Conocimiento de tendencias en la industria del turismo, Conocimiento de las políticas de la empresa.

Desviación alta: Manejo de sistema TS en el módulo de reservas.

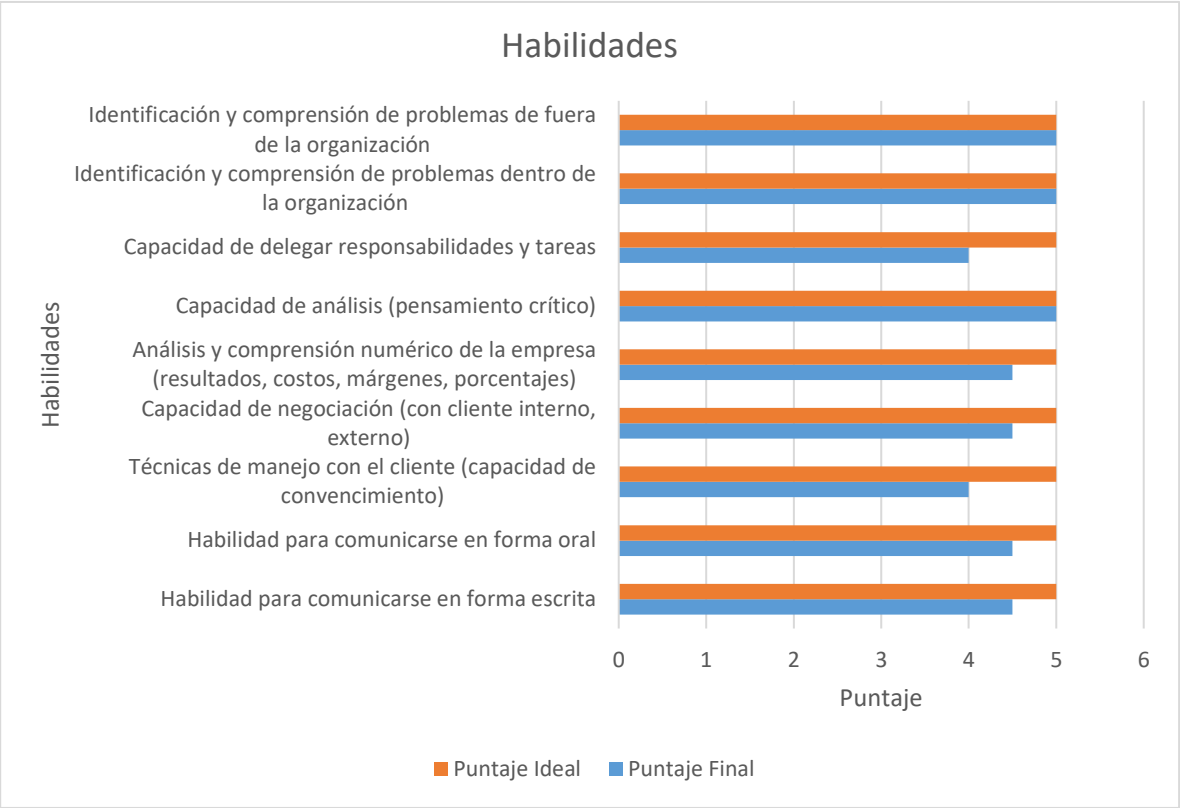

Figura 122: Habilidades Cruise Manager

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Cruise Manager se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Habilidad para comunicarse en forma escrita, Habilidad para comunicarse en forma oral, Capacidad de negociación (con cliente interno, externo), Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes).

Desviación media: Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento), Capacidad de delegar responsabilidades y tareas.

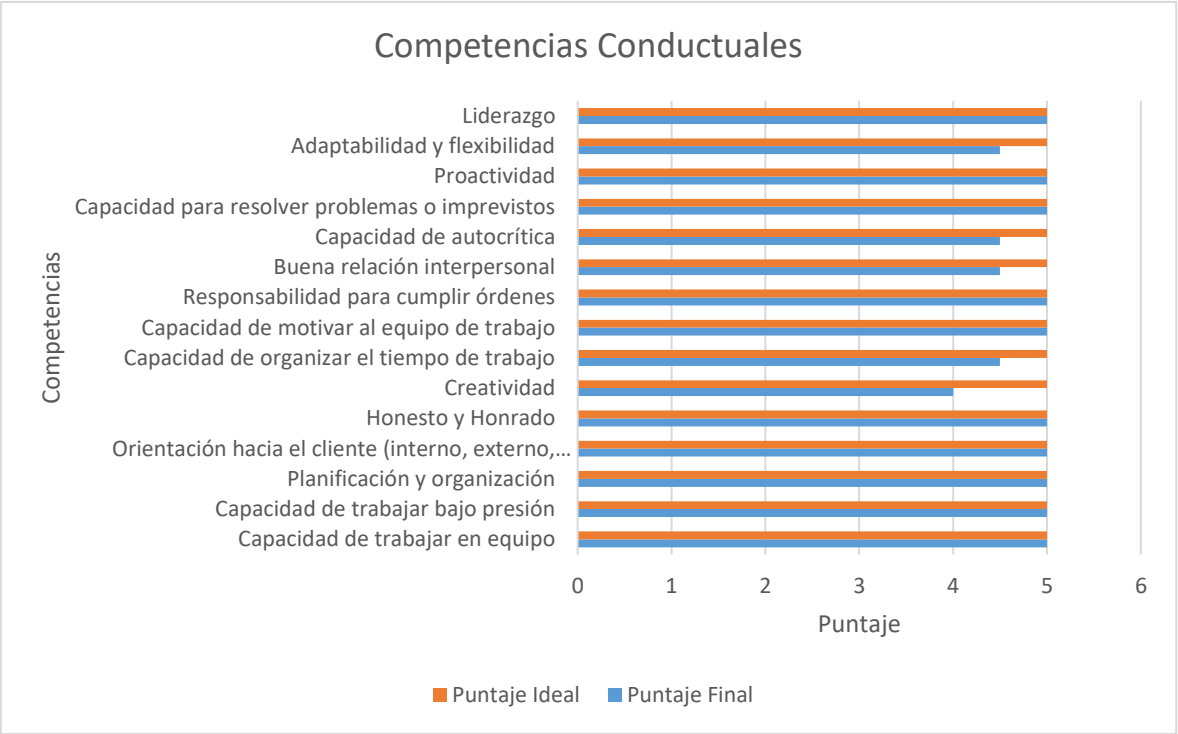

Figura 123: Competencias Conductuales Cruise Manager

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Cruise Manager se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Buena relación interpersonal, Capacidad de autocrítica, Adaptabilidad y flexibilidad.

Desviación media: Creatividad.

- Cruise Operations Manager

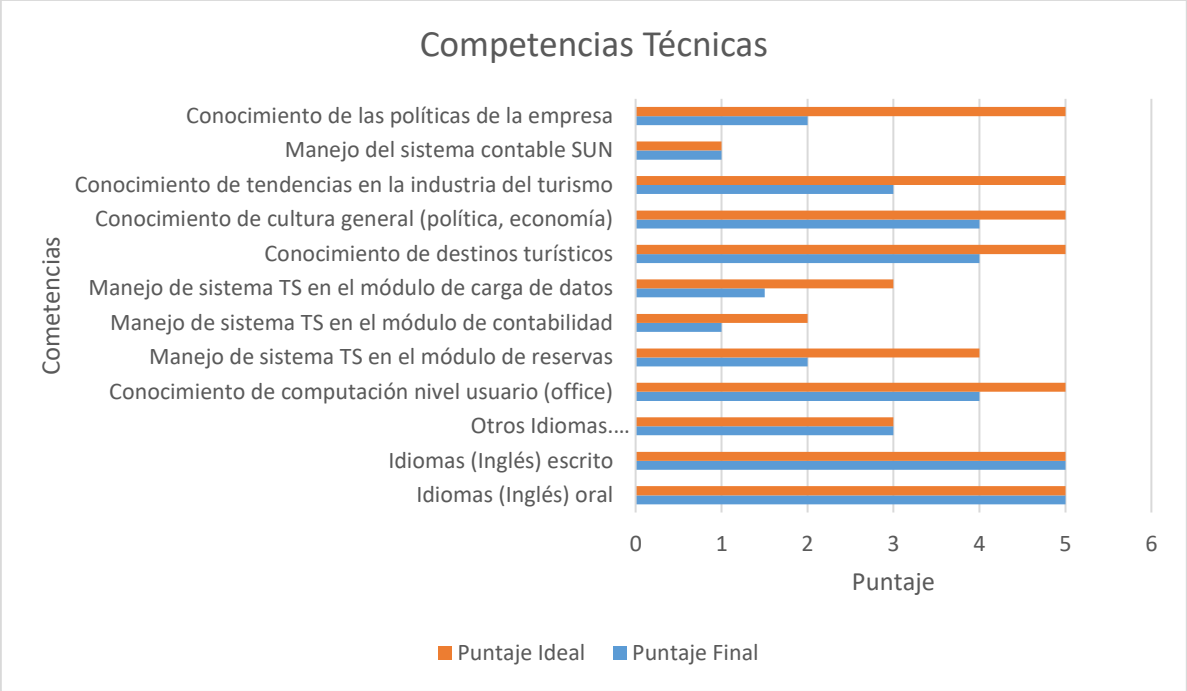

Figura 124: Competencias Técnicas Cruise Operations Manager

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Cruise Operations Manager se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación media: Conocimiento de computación nivel usuario (office), Manejo de sistema TS en el módulo de contabilidad, Manejo de sistema TS en el módulo de carga de datos, Conocimiento de destinos turísticos, Conocimiento de cultura general (política, economía).

Desviación alta: Manejo de sistema TS en el módulo de reservas, Conocimiento de tendencias en la industria del turismo, Conocimiento de las políticas de la empresa.

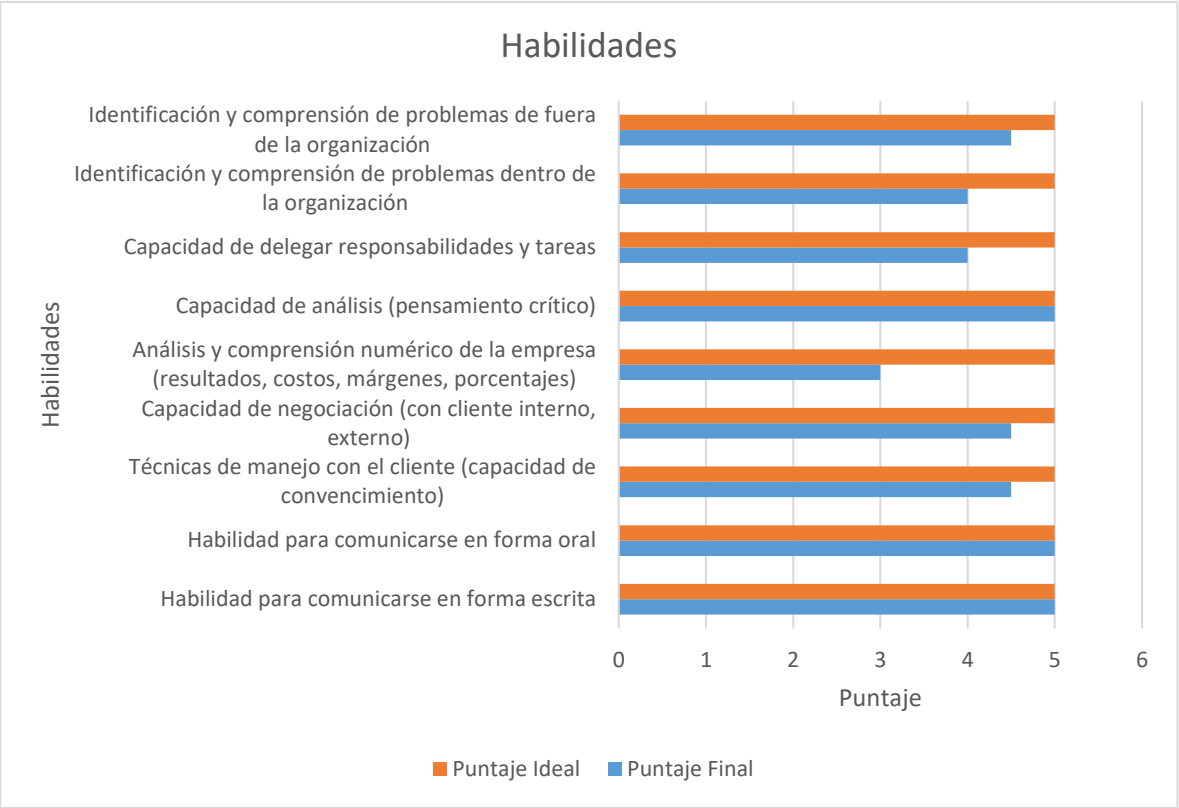

Figura 125: Habilidades Cruise Operations Manager

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Cruise Operations Manager se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento), Capacidad de negociación (con cliente interno, externo), Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización.

Desviación media: Capacidad de delegar responsabilidades y tareas, Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización.

Desviación alta: Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes).

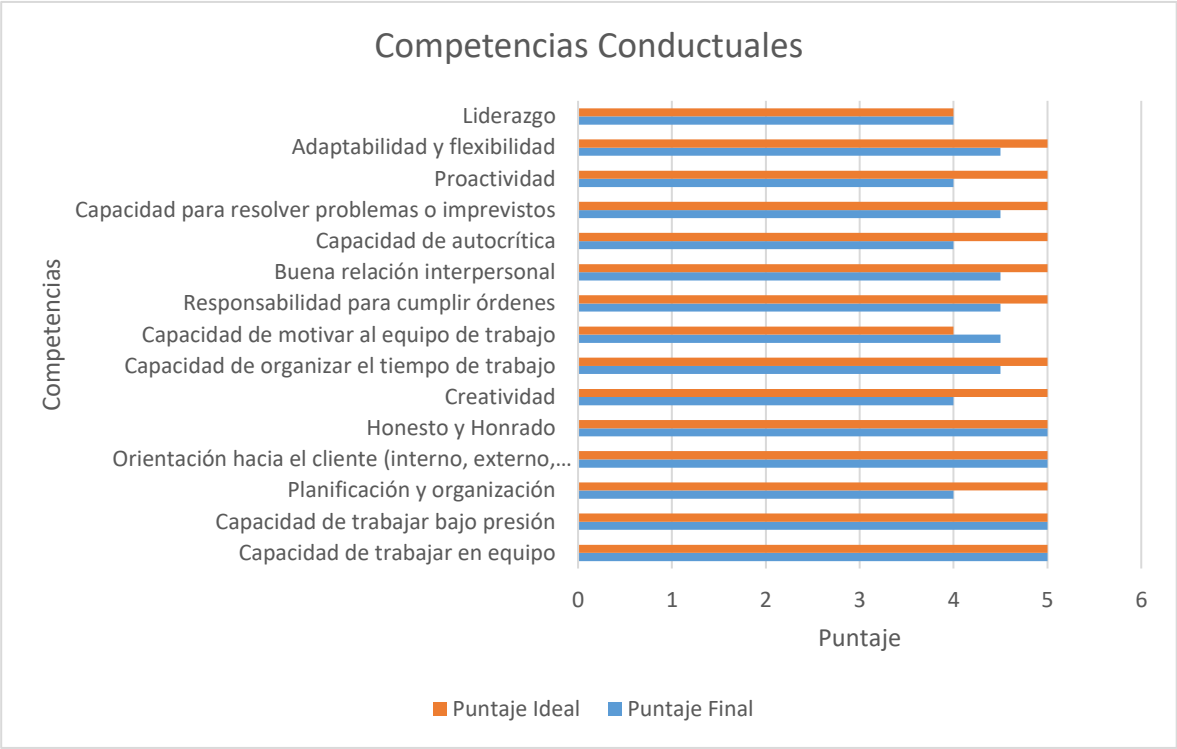

Figura 126: Competencias Conductuales Cruise Operations Manager

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Cruise Operations Manager se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Responsabilidad para cumplir órdenes, Buena relación interpersonal, Capacidad para resolver problemas o imprevistos, Adaptabilidad y flexibilidad.

Desviación media: Planificación y organización, Creatividad, Capacidad de autocrítica, Proactividad.

- Cruise Specialist

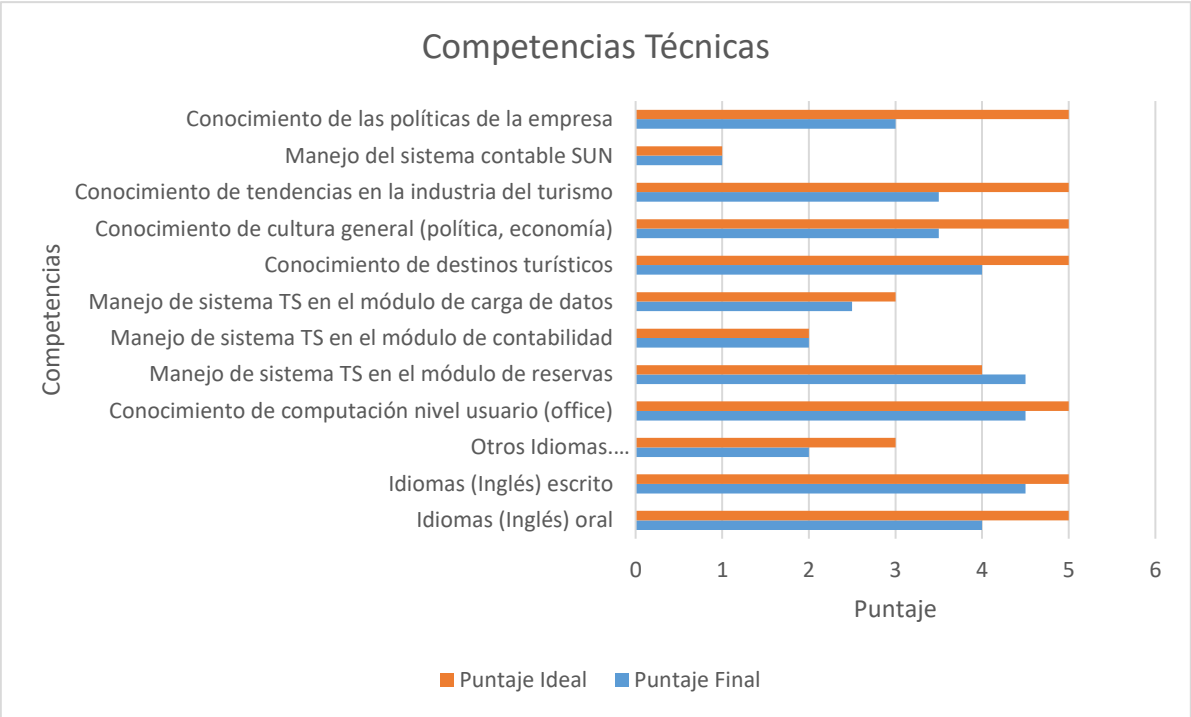

Figura 127: Competencias Técnicas Cruise Specialist

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Cruise Specialist se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Idiomas (Inglés) escrito, Conocimiento de computación nivel usuario (office), Manejo de sistema TS en el módulo de carga de datos.

Desviación media: Idiomas (Inglés) oral, Otros Idiomas, Conocimiento de destinos turísticos, Conocimiento de cultura general (política, economía), Conocimiento de tendencias en la industria del turismo.

Desviación alta: Conocimiento de las políticas de la empresa.

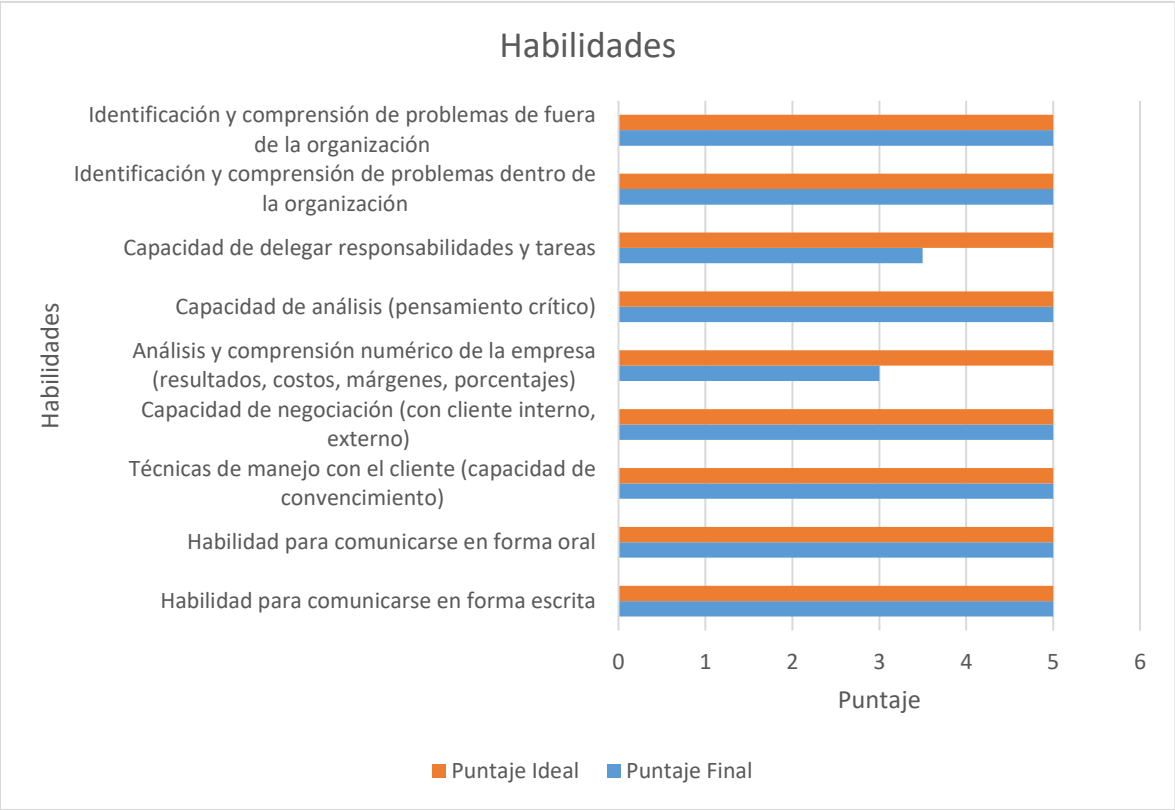

Figura 128: Habilidades Cruise Specialist

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Cruise Specialist se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación media: Capacidad de delegar responsabilidades y tareas.

Desviación alta: Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes).

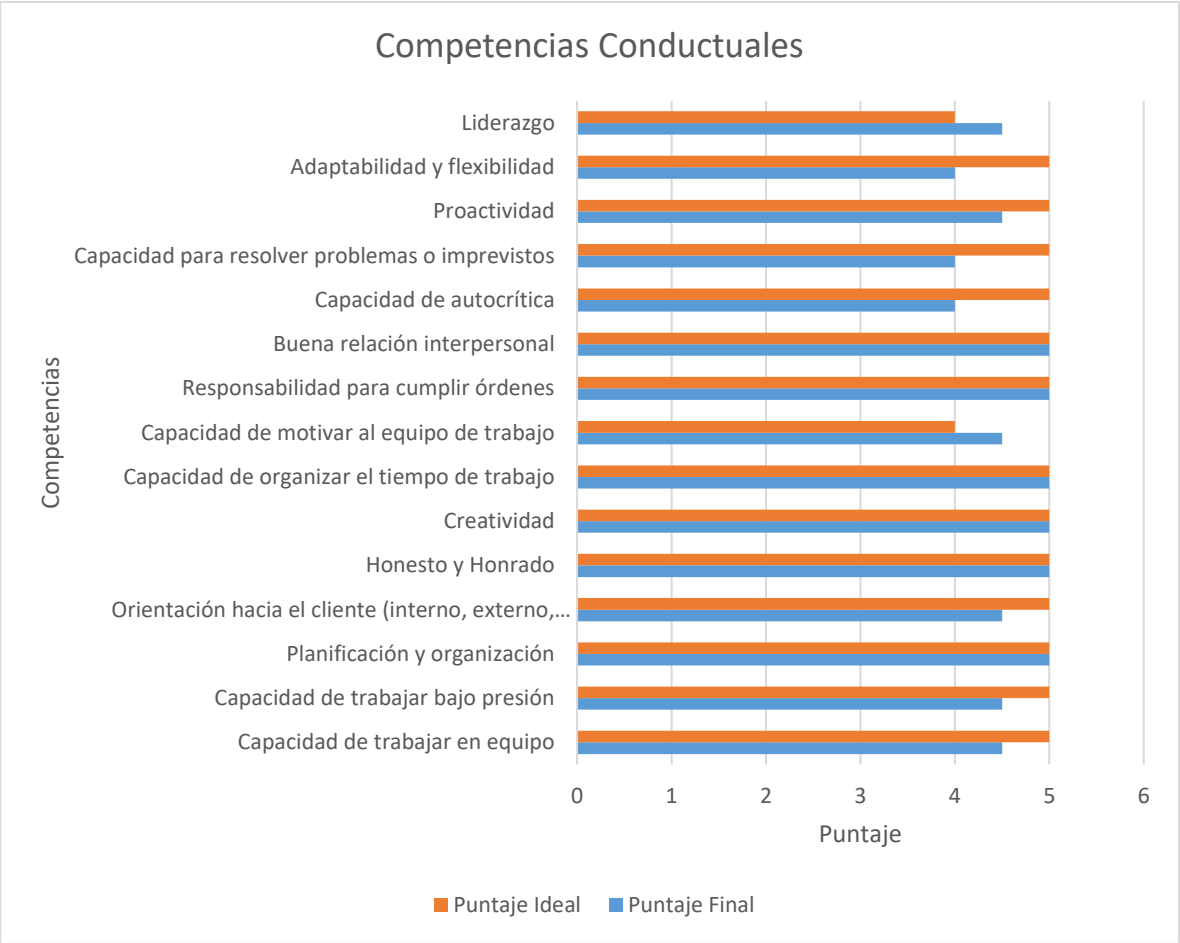

Figura 129: Competencias Conductuales Cruise Specialist

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Cruise Specialist se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de trabajar en equipo, Capacidad de trabajar bajo presión, Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Proactividad.

Desviación media: Capacidad de autocrítica, Capacidad para resolver problemas o imprevistos, Adaptabilidad y flexibilidad.

- Cruise Administration Manager

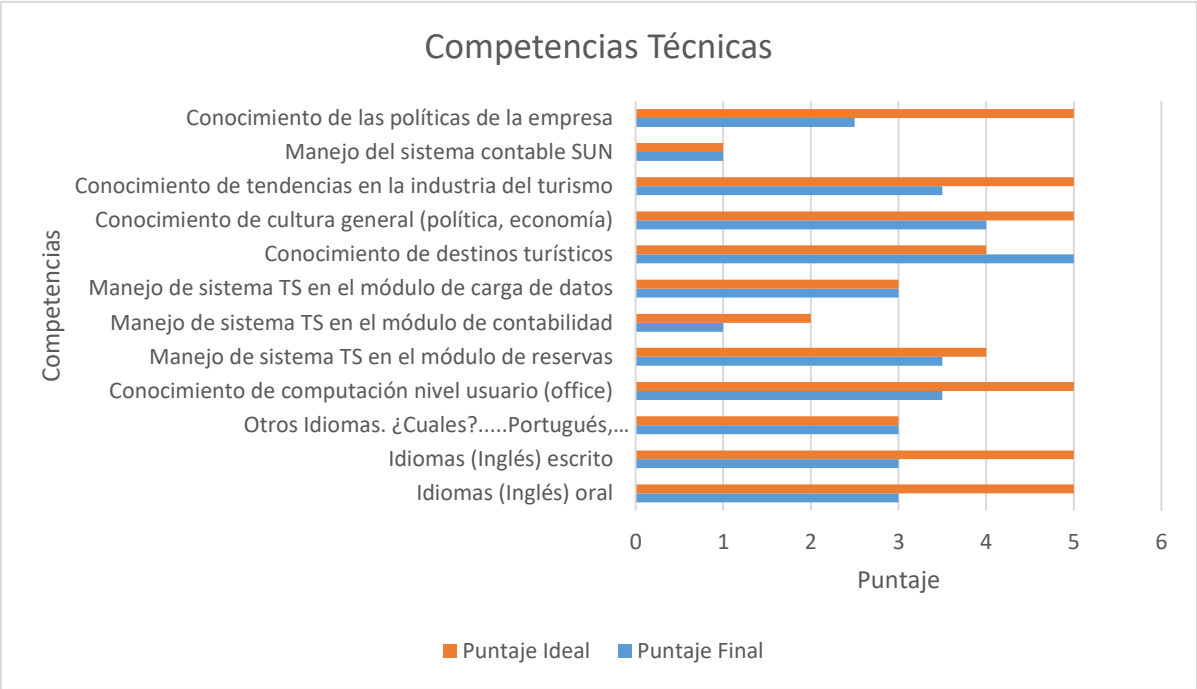

Figura 130: Competencias Técnicas Cruise Administration Manager

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Cruise Administration Manager se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Manejo de sistema TS en el módulo de reservas.

Desviación media: Conocimiento de computación nivel usuario (office), Manejo de sistema TS en el módulo de contabilidad, Conocimiento de cultura general (política, economía), Conocimiento de tendencias en la industria del turismo.

Desviación alta: Idiomas (Inglés) oral, Idiomas (Inglés) escrito, Conocimiento de las políticas de la empresa.

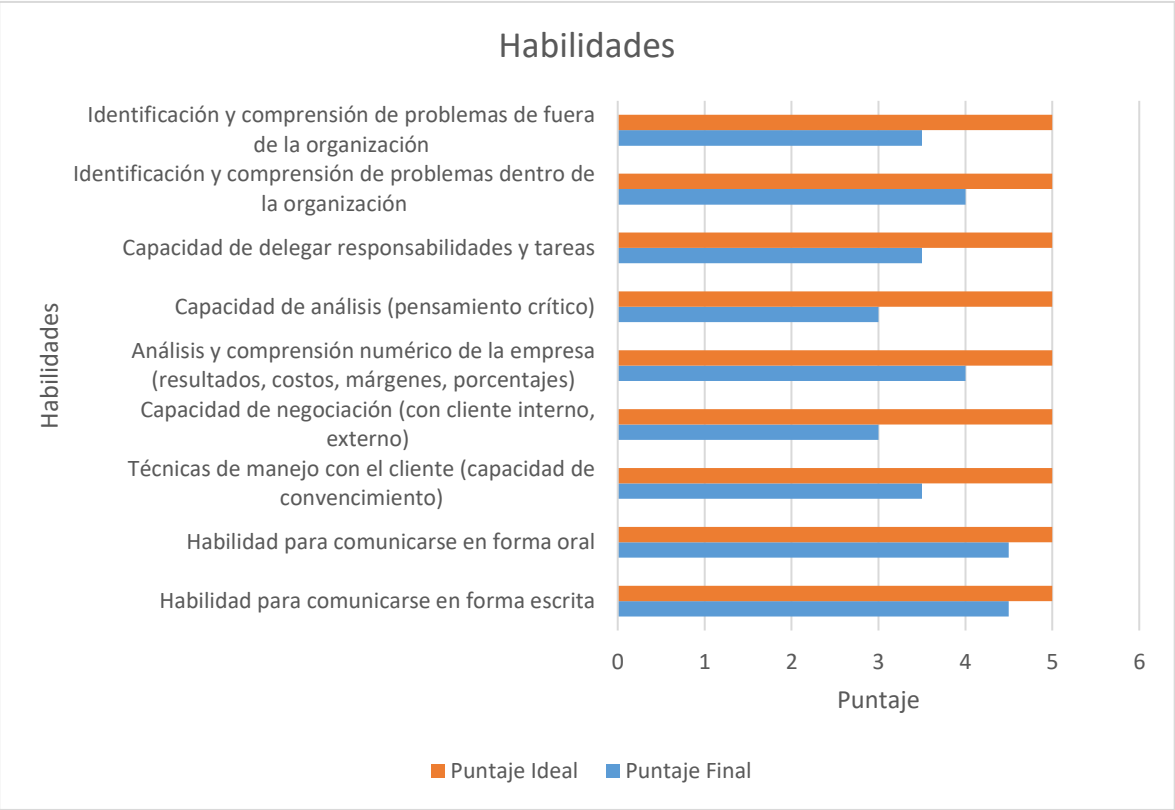

Figura 131: Habilidades Cruise Administration Manager

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Cruise Administration Manager se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Habilidad para comunicarse en forma escrita, Habilidad para comunicarse en forma oral.

Desviación media: Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento), Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes), Capacidad de delegar responsabilidades y tareas, Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización, Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización.

Desviación alta: Capacidad de negociación (con cliente interno, externo), Capacidad de análisis (pensamiento crítico).

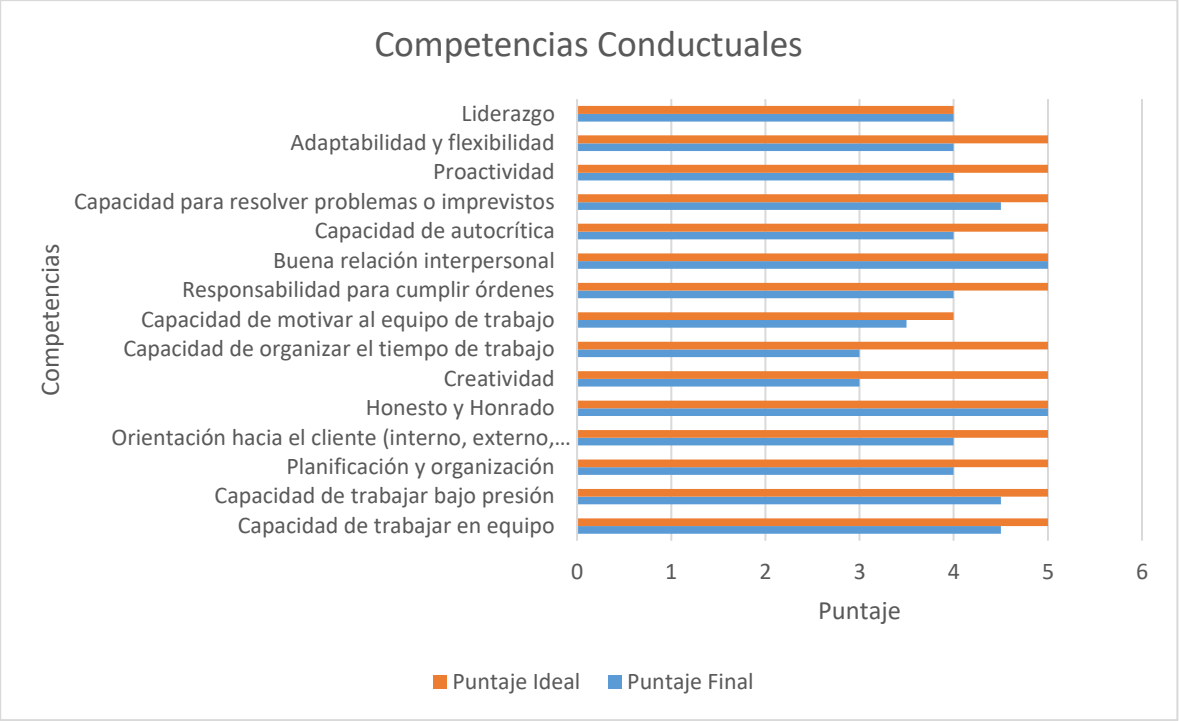

Figura 132: Competencias Conductuales Cruise Administration Manager

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Cruise Administration Manager se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de trabajar en equipo, Capacidad de trabajar bajo presión, Capacidad de motivar al equipo de trabajo, Capacidad para resolver problemas o imprevistos.

Desviación media: Planificación y organización, Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Responsabilidad para cumplir órdenes, Capacidad de autocrítica, Proactividad, Adaptabilidad y flexibilidad.

Desviación alta: Creatividad, Capacidad de organizar el tiempo de trabajo.

- Country Manager

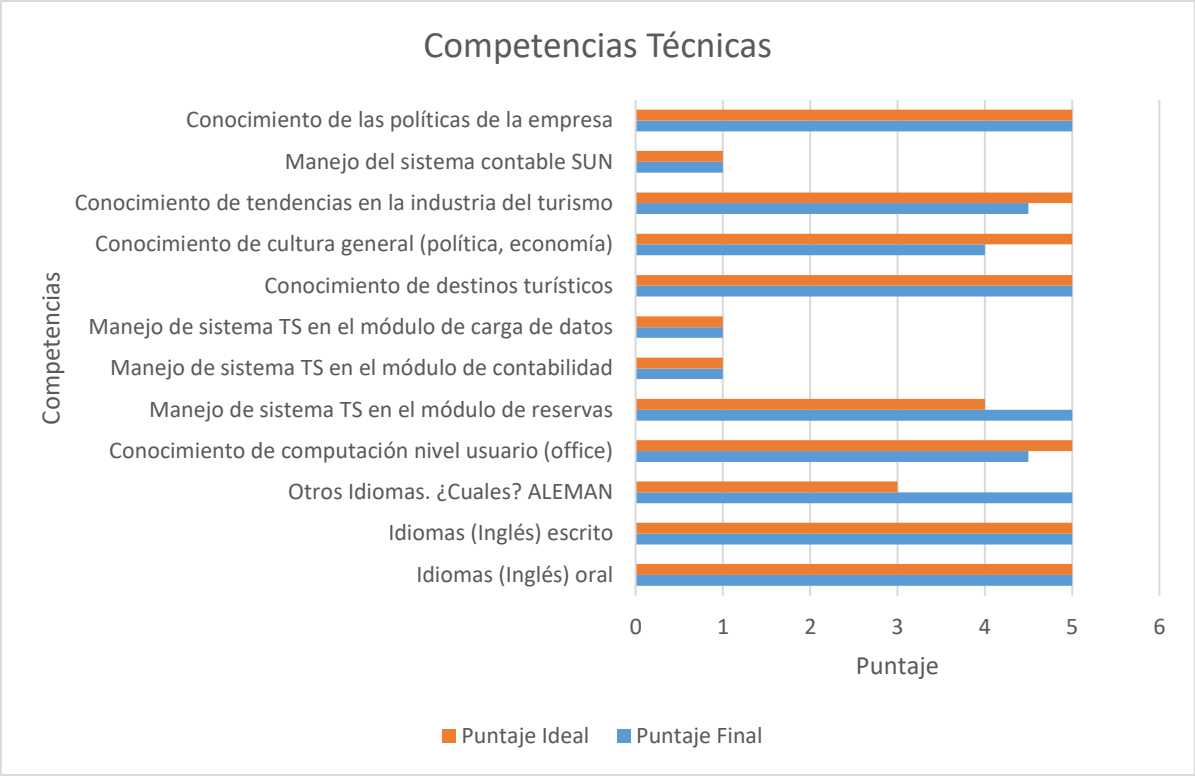

Figura 133: Competencias Técnicas Country Manager

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Country Manager se observan las siguientes desviaciones en las competencias técnicas:

Desviación baja: Conocimiento de computación nivel usuario (office), Conocimiento de tendencias en la industria del turismo.

Desviación media: Conocimiento de cultura general (política, economía).

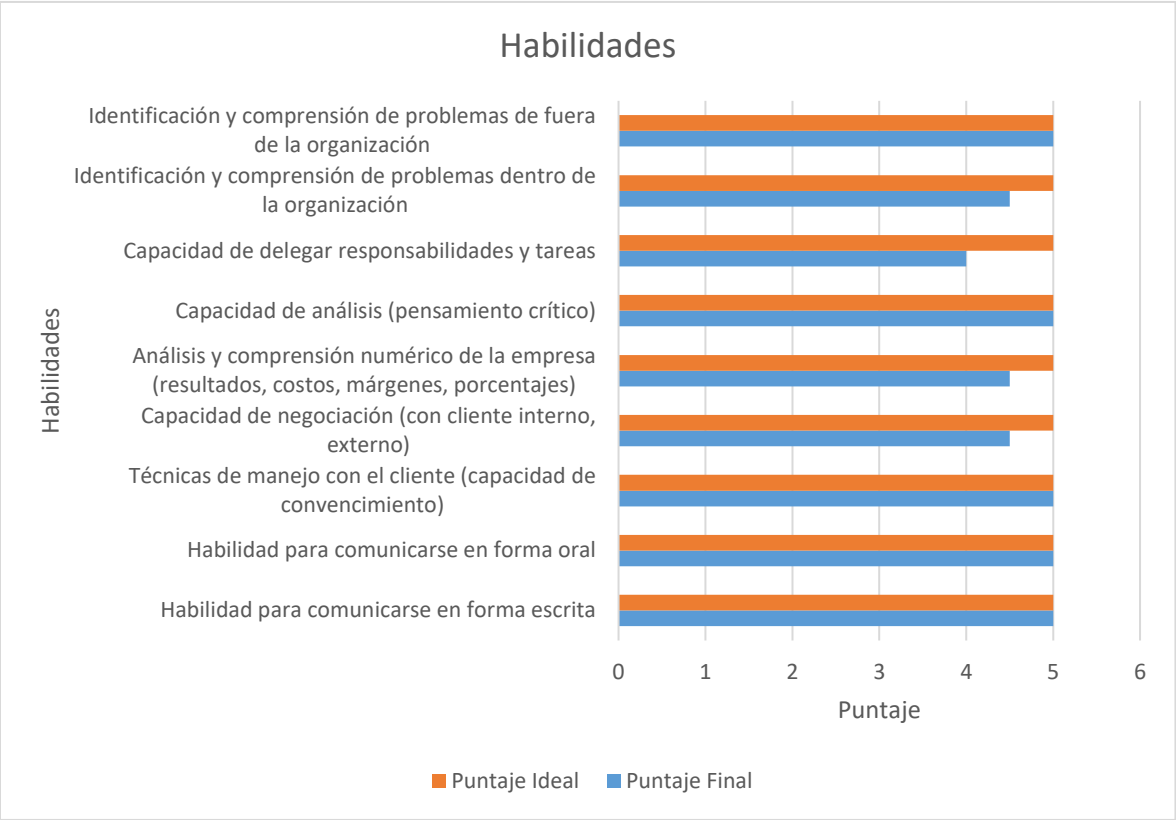

Figura 134: Habilidades Técnicas Country Manager

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Country Manager se observan las siguientes desviaciones en las habilidades:

Desviación baja: Capacidad de negociación (con cliente interno, externo), Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes), Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización.

Desviación media: Capacidad de delegar responsabilidades y tareas.

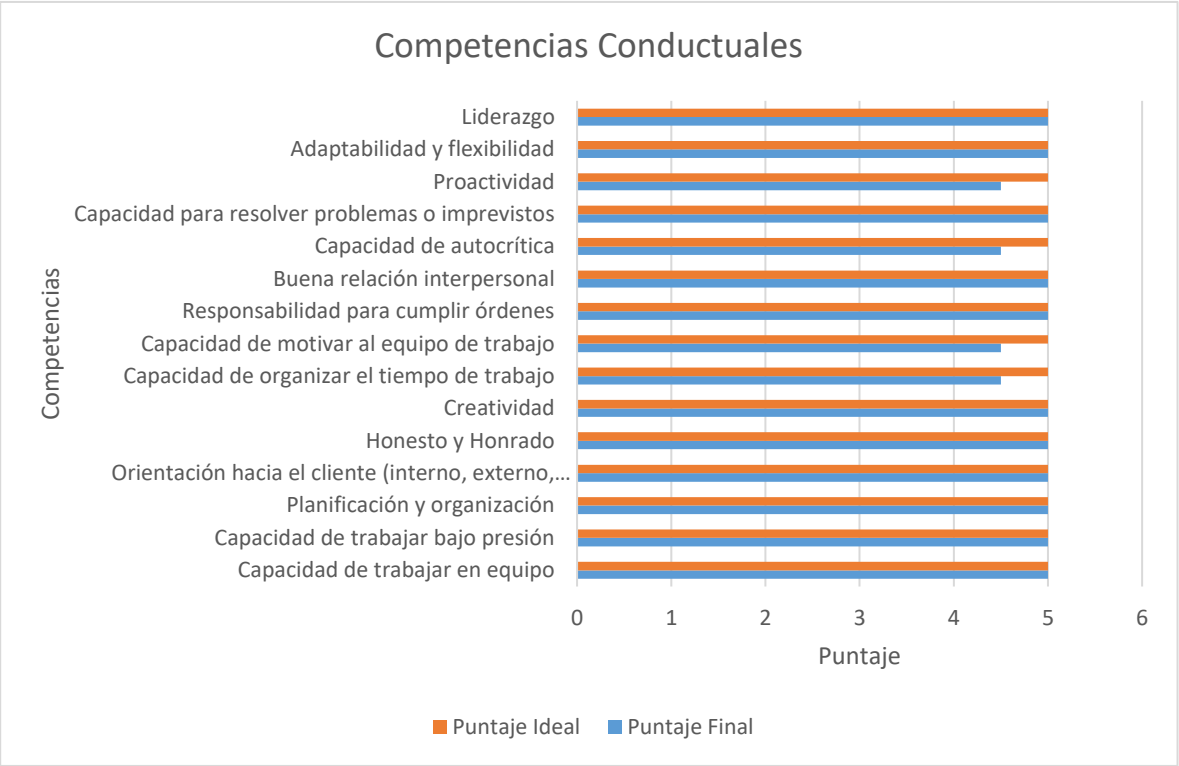

Figura 135: Competencias Conductuales Country Manager

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cargo Country Manager se observan las siguientes desviaciones en las competencias conductuales:

Desviación baja: Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Capacidad de motivar al equipo de trabajo, Capacidad de autocrítica, Proactividad.

Considerando los hallazgos encontrados a través de la herramienta de evaluación de competencias, junto a la Country Manager de Abercrombie & Kent Chile, se estipula el criterio de capacitación y propuestas de mejoras, para aquellas competencias en donde se encuentre una desviación media o alta, es decir, en donde se encuentre una diferencia entre el puntaje ideal y el puntaje final superior o igual a un punto. A modo de resumen, se incluyen tablas en donde se muestra con colores las desviaciones (baja color verde, media color amarillo y alta color rojo) según el puesto de trabajo y según las competencias evaluadas.

1. Departamento de Contabilidad

Competencias Técnicas, Habilidades y Competencias Conductuales	Finance Controller	Senior Accountant - Accounting	Finance and Administration	Accounting Analyst	Accounting Assistant and Treasurer	Accounting Assistant	Accounting and Administration Assistant	Receptionist
Idiomas (Inglés) oral	1,6	1	0,6	-0,2	1	1	0,4	0,6
Idiomas (Inglés) escrito	1	0,4	0,6	-0,2	1	1	0,4	-0,4
Otros Idiomas. ¿Cuales?.....	0	0	0	0	0	0	0	0
Conocimiento de computación nivel usuario (office)	0,6	1,4	0,6	0,8	0,8	0,8	0,8	1,4
Manejo de sistema TS en el módulo de reservas	1	-0,2	-1	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6
Manejo de sistema TS en el módulo de contabilidad	2,2	1	0	2,2	1,4	1,2	2,8	2
Manejo de sistema TS en el módulo de carga de datos	0	-1,4	-1,6	0,4	-0,2	0	-0,2	0,4
Conocimiento de destinos turísticos	0	-2	-1,8	-2,6	-1,4	-1	-1,4	-3
Conocimiento de cultura general (política, economía)	0,4	1	-0,4	0,4	1	0,4	-0,4	-2
Conocimiento de tendencias en la industria del turismo	2	0,6	-0,4	-2	-2	-1,4	-2	-2,4
Manejo sistema contable SUN	2,8	1,6	0	2,4	1,4	1,4	2	0
Conocimiento de las políticas de la empresa	1,6	2	0	1,8	2,6	1,4	2	2
Habilidad para comunicarse en forma escrita	0	2	0	1,4	2	2	1,4	1,4
Habilidad para comunicarse en forma oral	0	2	0	0,8	2	1,4	1,4	1,4

Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento)	0	-1	-1,8	-1,6	-1,6	-2,2	-2	-1,6
Capacidad de negociación (con cliente interno, externo)	0	0	0,6	-1,6	-1,6	-2,2	-1,6	-1,6
Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes)	0	2	0	0,8	1,4	1,4	0	-0,2
Capacidad de análisis (pensamiento crítico)	0	2	1,4	1,4	1,4	1,4	-1,6	-1,6
Capacidad de delegar responsabilidades y tareas	0,4	-0,6	-2,2	-1,8	-1,2	-2,2	-1,2	-1,2
Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización	0,6	1,8	0,8	0,8	1,4	0,8	0,4	-0,2
Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización	0,6	2,4	0,8	0,8	1,4	0,2	0,4	-0,2
Capacidad de trabajar en equipo	0	1,6	0,8	-0,6	0,4	0,8	0,4	2
Capacidad de trabajar bajo presión	0	0	-0,6	0	0	-0,2	0	0,4
Planificación y organización	1	1,6	1,4	0,8	1,4	0,8	1,4	2
Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores)	0,4	1	0,8	0,8	1,6	1,4	0,4	1,4
Honesto y Honrado	0	0	0	0	0	0	0	0
Creatividad	0	1	0,8	-1,2	0	0	-1,6	-0,6
Capacidad de organizar el tiempo de trabajo	1	1	0,8	1,4	1,6	1,4	1,4	1,4
Capacidad de motivar al equipo de trabajo	1	0,6	0,8	-1,4	-0,2	-2,2	-0,8	-0,2
Responsabilidad para cumplir órdenes	0	1	0	0,8	1	0,8	1,4	1,4
Buena relación interpersonal	0	0,6	0,6	0,4	0	0	0,4	2
Capacidad de autocrítica	0,4	1,4	1,4	1,4	0,8	0,8	1,4	2
Capacidad para resolver problemas o imprevistos	0,4	0,6	0	-0,6	0,4	-0,2	-0,2	1,4
Proactividad	0,4	1	0,8	0,4	0,4	0,4	-0,2	0,8
Adaptabilidad y flexibilidad	0	1,4	0,8	1,4	1,4	0,8	0,8	2
Liderazgo	0,4	0	0,4	-1,8	-2	-2	-1,8	-1,2

Desviación baja | Desviación media | Desviación alta

Tabla 27: Evaluación por competencias departamento de Contabilidad

Fuente: Elaboración Propia

Considerando que al menos el 50% de las personas pertenecientes al equipo de contabilidad obtuvieron una desviación media o alta respecto al ideal del cargo, las principales competencias a mejorar corresponden a: Idiomas (Inglés) oral, Manejo de sistema TS en el módulo de contabilidad, Manejo sistema contable SUN, Conocimiento de las políticas de la empresa, Habilidad para comunicarse en forma oral, Capacidad de análisis (pensamiento crítico), Planificación y organización, Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Responsabilidad para cumplir órdenes, Capacidad de autocrítica.

2. Departamento de Tráfico

Competencias Técnicas, Habilidades y Competencias Conductuales	Operations Manager	Customer Service	Operations GTA	Operations Assistant, Customer Service Brazil
Idiomas (Inglés) oral	-0,5	0	0	0,5
Idiomas (Inglés) escrito	-0,5	0	0	0
Otros Idiomas. ¿Cuales?.....	-0,5	0	0	-2
Conocimiento de computación nivel usuario (office)	0,5	2	0,5	1
Manejo de sistema TS en el módulo de reservas	1	2,5	1	0,5
Manejo de sistema TS en el módulo de contabilidad	-1	1	1	0,5
Manejo de sistema TS en el módulo de carga de datos	-1,5	0,5	1	-1
Conocimiento de destinos turísticos	1	0,5	0,5	0
Conocimiento de cultura general (política, economía)	1	-1	0	-0,5
Conocimiento de tendencias en la industria del turismo	1,5	-0,5	0,5	-0,5
Manejo sistema contable SUN	0	0	0	0
Conocimiento de las políticas de la empresa	2,5	2,5	2	1,5
Habilidad para comunicarse en forma escrita	1	0	0,5	0,5
Habilidad para comunicarse en forma oral	0,5	0	0,5	0,5

Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento)	1,5	0,5	1,5	0
Capacidad de negociación (con cliente interno, externo)	1	-1	-1	-3
Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes)	0,5	-2	-1	-2
Capacidad de análisis (pensamiento crítico)	1	0,5	-0,5	-0,5
Capacidad de delegar responsabilidades y tareas	0,5	1	-0,5	0
Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización	0,5	1	1,5	0,5
Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización	0,5	1	1,5	0,5
Capacidad de trabajar en equipo	0	0	0,5	0
Capacidad de trabajar bajo presión	0,5	0,5	0,5	0
Planificación y organización	0,5	1,5	0,5	0,5
Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores)	1	0,5	-1,5	0
Honesto y Honrado	0	0	0	0
Creatividad	1	-0,5	-0,5	0,5
Capacidad de organizar el tiempo de trabajo	0,5	0,5	0,5	0
Capacidad de motivar al equipo de trabajo	0,5	0	-0,5	-1
Responsabilidad para cumplir órdenes	0,5	0	0	0
Buena relación interpersonal	0	0	0,5	0
Capacidad de autocrítica	1	0,5	0,5	0,5
Capacidad para resolver problemas o imprevistos	0,5	0	0,5	0
Proactividad	1	0	0,5	0
Adaptabilidad y flexibilidad	0,5	0	0	0
Liderazgo	1	1,5	0,5	0,5

Desviación baja | Desviación media | Desviación alta

Tabla 28: Evaluación por competencias departamento de Tráfico

Fuente: Elaboración Propia

Considerando que al menos el 50% de las personas pertenecientes al equipo de Tráfico obtuvieron una desviación media o alta respecto al ideal del cargo, las principales competencias a mejorar corresponden a: Conocimiento de computación nivel usuario (office), Manejo de sistema TS en el módulo de reservas, Manejo de sistema TS en el módulo

de contabilidad, Conocimiento de las políticas de la empresa, Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento), Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización, Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización, Liderazgo.

3.1 Ventas Retail y Commercial Manager

Competencias Técnicas, Habilidades y Competencias Conductuales	Commercial Manager	Team Leader	Tour Consultant 1	Tour Consultant 2	Operations and Quality Executive
Idiomas (Inglés) oral	1	1	1	0	0
Idiomas (Inglés) escrito	1,5	0,5	1	0	2
Otros Idiomas. ¿Cuales?.....	0	1	0	1	-3
Conocimiento de computación nivel usuario (office)	1,5	1	1,5	1	2
Manejo de sistema TS en el módulo de reservas	1	0	0	0,5	2
Manejo de sistema TS en el módulo de contabilidad	0	0	0	-0,5	0
Manejo de sistema TS en el módulo de carga de datos	0	0	0	0	0
Conocimiento de destinos turísticos	0,5	1	1	1	-0,5
Conocimiento de cultura general (política, economía)	1,5	0,5	1	1	-1
Conocimiento de tendencias en la industria del turismo	1	1	0	0,5	0
Manejo sistema contable SUN	0	0	0	0	0
Conocimiento de las políticas de la empresa	1	2	1,5	1	2,5
Habilidad para comunicarse en forma escrita	1	1	0,5	1	1
Habilidad para comunicarse en forma oral	0,5	1	0,5	0,5	1
Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento)	1	1	0,5	1	-0,5
Capacidad de negociación (con cliente interno, externo)	0,5	0,5	-1,5	-1	0,5
Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes)	1,5	2	1	1,5	0
Capacidad de análisis (pensamiento crítico)	1	1	0,5	0	0

Capacidad de delegar responsabilidades y tareas	1,5	1,5	2	1	0,5
Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización	0,5	1,5	0,5	0,5	1,5
Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización	0,5	1,5	0,5	1	1
Capacidad de trabajar en equipo	0	0,5	0	0,5	0,5
Capacidad de trabajar bajo presión	0	1	0,5	1	1
Planificación y organización	1	1	0,5	1,5	1,5
Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores)	0,5	0,5	0	0,5	1,5
Honesto y Honrado	0	0	0	0,5	0
Creatividad	1,5	2	1,5	2	-0,5
Capacidad de organizar el tiempo de trabajo	1,5	1	0,5	1,5	1
Capacidad de motivar al equipo de trabajo	1,5	1,5	0,5	0,5	-0,5
Responsabilidad para cumplir órdenes	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Buena relación interpersonal	0,5	0,5	1	0,5	0,5
Capacidad de autocrítica	0,5	1	2	1	0,5
Capacidad para resolver problemas o imprevistos	1	0	-0,5	0	-0,5
Proactividad	1	0,5	-0,5	0	0
Adaptabilidad y flexibilidad	1	1	1,5	0,5	0,5
Liderazgo	1	1	0	-0,5	-1

Desviación baja	Desviación media	Desviación alta

Tabla 29: Evaluación por competencias Ventas Retail y Commercial Manager

Fuente: Elaboración Propia

Considerando que al menos 50% de las personas pertenecientes al equipo de Ventas Retail obtuvieron una desviación media o alta respecto al ideal del cargo, las principales competencias a mejorar corresponden a: Idiomas (Inglés) oral, Idiomas (Inglés) escrito, Otros Idiomas, Conocimiento de computación nivel usuario (office), Conocimiento de destinos turísticos, Conocimiento de cultura general (política, economía), Conocimiento de las políticas de la empresa, Habilidad para comunicarse en forma escrita, Habilidad para comunicarse en forma oral, Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de

convencimiento), Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes), Capacidad de delegar responsabilidades y tareas, Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización, Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización, Capacidad de trabajar bajo presión, Planificación y organización, Creatividad, Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Capacidad de autocrítica, Adaptabilidad y flexibilidad.

Cabe destacar que no se consideró dentro del porcentaje (50%) al cargo Commercial Manager, dado que no pertenece al equipo de trabajo Ventas Retail.

3.2 Ventas TOC y Country Manager

Competencias Técnicas, Habilidades y Competencias Conductuales	Country Manager	Team Leader	Tour Consultant 1	Tour Consultant 2	Operations and Quality Executive
Idiomas (Inglés) oral	0	1	2,5	1,5	0,5
Idiomas (Inglés) escrito	0	1	2	1,5	0,5
Otros Idiomas. ¿Cuales?.....	-2	0	1	1	0
Conocimiento de computación nivel usuario (office)	0,5	1,5	1	1,5	2
Manejo de sistema TS en el módulo de reservas	-1	0,5	0,5	1	1
Manejo de sistema TS en el módulo de contabilidad	0	0	0	0	0
Manejo de sistema TS en el módulo de carga de datos	0	0	0	0	0
Conocimiento de destinos turísticos	0	0,5	0,5	1,5	-1
Conocimiento de cultura general (política, economía)	1	0	-1	-0,5	-1,5
Conocimiento de tendencias en la industria del turismo	0,5	1	-0,5	0,5	-0,5

Manejo sistema contable SUN	0	0	0	0	0
Conocimiento de las políticas de la empresa	0	1,5	2	1,5	1,5
Habilidad para comunicarse en forma escrita	0	0,5	0,5	0,5	0,5
Habilidad para comunicarse en forma oral	0	0	0	0	0,5
Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento)	0	1	0,5	1	-0,5
Capacidad de negociación (con cliente interno, externo)	0,5	0,5	-1	1	0
Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes)	0,5	1,5	1	2,5	0,5
Capacidad de análisis (pensamiento crítico)	0	1	0	2	2
Capacidad de delegar responsabilidades y tareas	1	1	-1,5	0	-2,5
Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización	0,5	1	-0,5	2	2
Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización	0	0,5	-0,5	2	2
Capacidad de trabajar en equipo	0	0	0,5	0	0
Capacidad de trabajar bajo presión	0	0,5	0,5	1	0,5
Planificación y organización	0	0,5	0,5	0,5	0,5
Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores)	0	0,5	0,5	0,5	0,5
Honesto y Honrado	0	0	0	0	0
Creatividad	0	1	0,5	0,5	-1
Capacidad de organizar el tiempo de trabajo	0,5	0,5	0,5	1	0,5
Capacidad de motivar al equipo de trabajo	0,5	1,5	-0,5	-1	-1
Responsabilidad para cumplir órdenes	0	0	0,5	0	0
Buena relación interpersonal	0	0	0,5	0	0
Capacidad de autocrítica	0,5	1	1	0,5	0,5
Capacidad para resolver problemas o imprevistos	0	-0,5	-1	-0,5	-1
Proactividad	0,5	1	-0,5	0	-0,5
Adaptabilidad y flexibilidad	0	0,5	1	0	0
Liderazgo	0	1	-2	-2	-3

Desviación baja | Desviación media | Desviación alta

Tabla 30: Evaluación por competencias Ventas TOC y Country Manager

Fuente: Elaboración Propia

Considerando que al menos el 50% de las personas pertenecientes al equipo de Ventas TOC obtuvieron una desviación media o alta respecto al ideal del cargo, las principales

competencias a mejorar corresponden a: Idiomas (Inglés) oral, Idiomas (Inglés) escrito, Otros Idiomas, Conocimiento de computación nivel usuario (office), Manejo de sistema TS en el módulo de reservas, Conocimiento de las políticas de la empresa, Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento), Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes), Capacidad de análisis (pensamiento crítico), Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización, Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización, Capacidad de autocrítica.

Cabe destacar que no se consideró dentro del porcentaje (50%) al cargo Country Manager, dado que no pertenece al equipo de trabajo Ventas TOC.

3.3 Ventas Tour Operators

Competencias Técnicas, Habilidades y Competencias Conductuales	Team Leader	Tour Consultant 1	Tour Consultant 2	Operations and Quality Executive 1	Operations and Quality Executive 2
Idiomas (Inglés) oral	0	1	1,5	-1	1
Idiomas (Inglés) escrito	0	1	1	-1	1
Otros Idiomas. ¿Cuales?.....	1	0	-2	0	0
Conocimiento de computación nivel usuario (office)	1	1,5	0	0	1,5
Manejo de sistema TS en el módulo de reservas	0	0	0	2	3,5
Manejo de sistema TS en el módulo de contabilidad	-0,5	0	-4	0	0
Manejo de sistema TS en el módulo de carga de datos	-0,5	0	-3	-1	0
Conocimiento de destinos turísticos	1	1,5	0,5	-0,5	0
Conocimiento de cultura general (política, economía)	-0,5	0,5	-1	-2,5	-1

Conocimiento de tendencias en la industria del turismo	1	1	-1	-1	0
Manejo sistema contable SUN	0	0	0	0	0
Conocimiento de las políticas de la empresa	0,5	1,5	3	1,5	3
Habilidad para comunicarse en forma escrita	0,5	0,5	0	0	1
Habilidad para comunicarse en forma oral	0,5	0,5	0,5	0	1
Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento)	0	0,5	0	-2	-0,5
Capacidad de negociación (con cliente interno, externo)	0	0,5	-1,5	-2	0
Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes)	0,5	1	-0,5	-1,5	0,5
Capacidad de análisis (pensamiento crítico)	0	1	-0,5	-0,5	1
Capacidad de delegar responsabilidades y tareas	1	-1,5	-2	-2,5	-0,5
Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización	0	-0,5	-1	-1	0
Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización	0	-0,5	-1	-0,5	0,5
Capacidad de trabajar en equipo	0,5	0,5	0	0	0,5
Capacidad de trabajar bajo presión	0	0,5	0,5	0	0,5
Planificación y organización	1	0,5	0	0,5	1
Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores)	0	0,5	0	0,5	1
Honesto y Honrado	0	0,5	0	0	0,5
Creatividad	0,5	1,5	0,5	-1,5	-0,5
Capacidad de organizar el tiempo de trabajo	1,5	1	0	0,5	1
Capacidad de motivar al equipo de trabajo	0,5	0	-1,5	-2	0
Responsabilidad para cumplir órdenes	1	0,5	0	0	0,5
Buena relación interpersonal	1	0,5	0	0	0,5
Capacidad de autocrítica	1	1	0,5	0	1
Capacidad para resolver problemas o imprevistos	-1	-0,5	-0,5	-1	1
Proactividad	0	-0,5	-0,5	-1	0,5
Adaptabilidad y flexibilidad	1	0,5	0	0	0,5
Liderazgo	0,5	-1,5	-2,5	-3,5	-2

Desviación baja	Desviación media	Desviación alta

Tabla 31: Evaluación por competencias Ventas Tour Operators

Fuente: Elaboración Propia

Considerando que al menos el 60% de las personas pertenecientes al equipo de Ventas Tour Operators obtuvieron una desviación media o alta respecto al ideal del cargo, las principales competencias a mejorar corresponden a: Idiomas (Inglés) oral, Idiomas (Inglés) escrito, Conocimiento de computación nivel usuario (office), Conocimiento de las políticas de la empresa, Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Capacidad de autocrítica.

3.4 Ventas Groups & Incentives

Competencias Técnicas, Habilidades y Competencias Conductuales	Team Leader	Tour Consultant 1	Tour Consultant 2	Operations and Quality Executive
Idiomas (Inglés) oral	0	0,5	1	1
Idiomas (Inglés) escrito	0	0,5	1	1,5
Otros Idiomas. ¿Cuales?.....	-2	1	1	0
Conocimiento de computación nivel usuario (office)	0,5	0,5	0,5	1
Manejo de sistema TS en el módulo de reservas	0	2	1,5	2
Manejo de sistema TS en el módulo de contabilidad	0	-1	-0,5	-0,5
Manejo de sistema TS en el módulo de carga de datos	0	-1,5	-0,5	-1,5
Conocimiento de destinos turísticos	0	2,5	2	-0,5
Conocimiento de cultura general (política, economía)	-0,5	0	1	-1
Conocimiento de tendencias en la industria del turismo	0	0	0	-1,5
Manejo sistema contable SUN	0	0	0	0
Conocimiento de las políticas de la empresa	1	2,5	3	2
Habilidad para comunicarse en forma escrita	1	0,5	1	1,5
Habilidad para comunicarse en forma oral	1	1	1,5	1
Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento)	1	1,5	2	1
Capacidad de negociación (con cliente interno, externo)	0	-1	1	1

Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes)	1,5	2,5	1,5	0
Capacidad de análisis (pensamiento crítico)	1	1	0,5	1
Capacidad de delegar responsabilidades y tareas	1,5	-0,5	0	-1
Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización	1	0	1	0
Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización	1	0	0	0
Capacidad de trabajar en equipo	0,5	1	0	0,5
Capacidad de trabajar bajo presión	0	0,5	1	2
Planificación y organización	1	0,5	0,5	2
Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores)	2	0,5	0,5	1,5
Honesto y Honrado	0	0	0	0
Creatividad	1	1,5	2	0
Capacidad de organizar el tiempo de trabajo	1,5	1	1	2,5
Capacidad de motivar al equipo de trabajo	1,5	-1	-1	0,5
Responsabilidad para cumplir órdenes	0	0,5	0	1
Buena relación interpersonal	0	0,5	0	0,5
Capacidad de autocrítica	1	1	0,5	2,5
Capacidad para resolver problemas o imprevistos	-0,5	-0,5	0,5	0,5
Proactividad	0,5	0	0,5	1,5
Adaptabilidad y flexibilidad	1	1	1	0,5
Liderazgo	1	-1,5	-0,5	-2,5

Desviación baja | Desviación media | Desviación alta

Tabla 32: Evaluación por competencias Ventas Groups & Incentives

Fuente: Elaboración Propia

Considerando que al menos el 50% de las personas pertenecientes al equipo de Ventas Groups & Incentives obtuvieron una desviación media o alta respecto al ideal del cargo, las principales competencias a mejorar corresponden a: Idiomas (Inglés) oral, Idiomas (Inglés) escrito, Otros Idiomas, Manejo de sistema TS en el módulo de reservas, Conocimiento de destinos turísticos, Conocimiento de las políticas de la empresa, Habilidad para comunicarse en forma escrita, Habilidad para comunicarse en forma oral, Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento), Capacidad de negociación (con cliente interno,

externo), Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes), Capacidad de análisis (pensamiento crítico), Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización, Capacidad de trabajar bajo presión, Planificación y organización, Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Creatividad, Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Capacidad de autocrítica, Adaptabilidad y flexibilidad.

3.5 Ventas Brazil, Latinoamérica LATAM

Competencias Técnicas, Habilidades y Competencias Conductuales	Team Leader	Tour Consultant 1	Tour Consultant 2	Operations and Quality Executive
Idiomas (Inglés) oral	0	0	0,5	0,5
Idiomas (Inglés) escrito	0	-1	0	0,5
Otros Idiomas. ¿Cuales?.....	0	0,5	2	0
Conocimiento de computación nivel usuario (office)	0,5	2	1,5	1,5
Manejo de sistema TS en el módulo de reservas	0	0	1	3
Manejo de sistema TS en el módulo de contabilidad	0	0	0	0
Manejo de sistema TS en el módulo de carga de datos	0	0	0	-1
Conocimiento de destinos turísticos	0	0	1	0,5
Conocimiento de cultura general (política, economía)	0	1	-0,5	-3
Conocimiento de tendencias en la industria del turismo	0	0,5	0	-0,5
Manejo sistema contable SUN	0	0	0	0
Conocimiento de las políticas de la empresa	1,5	1,5	3	2,5
Habilidad para comunicarse en forma escrita	0	1,5	1	1
Habilidad para comunicarse en forma oral	0,5	0,5	1	0,5
Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento)	0	1	0,5	0,5
Capacidad de negociación (con cliente interno, externo)	0	-1,5	-1,5	0,5
Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes)	0,5	-1	1	0,5

Capacidad de análisis (pensamiento crítico)	0	1	0	-1
Capacidad de delegar responsabilidades y tareas	1,5	-1	0	-1,5
Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización	0,5	2	0	0,5
Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización	0,5	1,5	0	-1
Capacidad de trabajar en equipo	1,5	2	0,5	0,5
Capacidad de trabajar bajo presión	0	1	1	2
Planificación y organización	0,5	0,5	1	1
Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores)	0	2	0,5	1,5
Honesto y Honrado	0	0	0	0
Creatividad	0	1,5	0	-1,5
Capacidad de organizar el tiempo de trabajo	1,5	0,5	0,5	1
Capacidad de motivar al equipo de trabajo	0,5	0,5	-1,5	-1
Responsabilidad para cumplir órdenes	0,5	1	0	0,5
Buena relación interpersonal	0,5	0,5	0	0
Capacidad de autocrítica	0,5	2,5	0	1
Capacidad para resolver problemas o imprevistos	-1	0	0	0
Proactividad	0	0,5	-0,5	0
Adaptabilidad y flexibilidad	1	1	0,5	0,5
Liderazgo	0,5	-1	-1	-3

Desviación baja | Desviación media | Desviación alta

Tabla 33: Evaluación por competencias Ventas Brazil, Latinoamérica LATAM

Fuente: Elaboración Propia

Considerando que al menos el 50% de las personas pertenecientes al equipo de Ventas Brazil, Latinoamérica LATAM obtuvieron una desviación media o alta respecto al ideal del cargo, las principales competencias a mejorar corresponden a: Conocimiento de computación nivel usuario (office), Manejo de sistema TS en el módulo de reservas, Conocimiento de las políticas de la empresa, Habilidad para comunicarse en forma escrita, Capacidad de trabajar en equipo, Capacidad de trabajar bajo presión, Planificación y organización, Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores), Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Capacidad de autocrítica, Adaptabilidad y flexibilidad.

4. Departamento de Producto

Competencias Técnicas, Habilidades y Competencias Conductuales	Regional TS Coordinator	Regional Contracting Manager	Product Manager	Product & TS Assistant
Idiomas (Inglés) oral	1	2	0	0
Idiomas (Inglés) escrito	1	1	0	0
Otros Idiomas. ¿Cuales?.....	-3,5	0	0	-1
Conocimiento de computación nivel usuario (office)	1	1,5	1	2
Manejo de sistema TS en el módulo de reservas	0	1	-2	1
Manejo de sistema TS en el módulo de contabilidad	0,5	0	-1	-0,5
Manejo de sistema TS en el módulo de carga de datos	0	2	0	0
Conocimiento de destinos turísticos	1,5	0,5	1	0
Conocimiento de cultura general (política, economía)	-1,5	0,5	0,5	-0,5
Conocimiento de tendencias en la industria del turismo	0,5	0,5	1	-0,5
Manejo sistema contable SUN	0	0	0	0
Conocimiento de las políticas de la empresa	1	1	2	2,5
Habilidad para comunicarse en forma escrita	0,5	0	0,5	0
Habilidad para comunicarse en forma oral	0,5	0,5	0,5	0
Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento)	0	0,5	3	0
Capacidad de negociación (con cliente interno, externo)	0	0,5	1	-2
Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes)	-1	1	0,5	1,5
Capacidad de análisis (pensamiento crítico)	0,5	0,5	0,5	-1
Capacidad de delegar responsabilidades y tareas	-0,5	1,5	1,5	0
Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización	0,5	0,5	1	0
Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización	1,5	0,5	0,5	0
Capacidad de trabajar en equipo	0,5	0	0,5	-1
Capacidad de trabajar bajo presión	0,5	0	0,5	-1
Planificación y organización	1	1	1	0
Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores)	0,5	0,5	1	0,5

Honesto y Honrado	0,5	0	0	0
Creatividad	0	0,5	0,5	-2
Capacidad de organizar el tiempo de trabajo	0,5	2	1	0
Capacidad de motivar al equipo de trabajo	1,5	1,5	-0,5	1
Responsabilidad para cumplir órdenes	0,5	0,5	0	0
Buena relación interpersonal	0,5	0,5	0,5	0
Capacidad de autocrítica	1	0,5	2	0
Capacidad para resolver problemas o imprevistos	0,5	0,5	0,5	-1,5
Proactividad	0,5	0,5	0,5	-1
Adaptabilidad y flexibilidad	0,5	0	0,5	0
Liderazgo	-1	1	0	-1

Desviación baja	Desviación media	Desviación alta

Tabla 34: Evaluación por competencias departamento de Producto

Fuente: Elaboración Propia

Considerando que al menos el 50% de las personas pertenecientes al equipo de Productos obtuvieron una desviación media o alta respecto al ideal del cargo, las principales competencias a mejorar corresponden a: Idiomas (Inglés) oral, Idiomas (Inglés) escrito, Conocimiento de computación nivel usuario (office), Manejo de sistema TS en el módulo de reservas, Conocimiento de destinos turísticos, Conocimiento de las políticas de la empresa, Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes), Capacidad de delegar responsabilidades y tareas, Planificación y organización, Capacidad de organizar el tiempo de trabajo, Capacidad de motivar al equipo de trabajo, Capacidad de autocrítica.

5. Departamento de Cruceros

Competencias Técnicas, Habilidades y Competencias Conductuales	Cruise Manager	Cruise Operations Manager	Cruise Specialist	Administration Manager
Idiomas (Inglés) oral	0	0	1	2
Idiomas (Inglés) escrito	0	0	0,5	2
Otros Idiomas. ¿Cuales?.....	1	0	1	0
Conocimiento de computación nivel usuario (office)	1	1	0,5	1,5
Manejo de sistema TS en el módulo de reservas	2,5	2	-0,5	0,5
Manejo de sistema TS en el módulo de contabilidad	0	1	0	1
Manejo de sistema TS en el módulo de carga de datos	-0,5	1,5	0,5	0
Conocimiento de destinos turísticos	0,5	1	1	-1
Conocimiento de cultura general (política, economía)	0,5	1	1,5	1
Conocimiento de tendencias en la industria del turismo	1	2	1,5	1,5
Manejo sistema contable SUN	0	0	0	0
Conocimiento de las políticas de la empresa	1,5	3	2	2,5
Habilidad para comunicarse en forma escrita	0,5	0	0	0,5
Habilidad para comunicarse en forma oral	0,5	0	0	0,5
Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento)	1	0,5	0	1,5
Capacidad de negociación (con cliente interno, externo)	0,5	0,5	0	2
Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes)	0,5	2	2	1
Capacidad de análisis (pensamiento crítico)	0	0	0	2
Capacidad de delegar responsabilidades y tareas	1	1	1,5	1,5
Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización	0	1	0	1
Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización	0	0,5	0	1,5
Capacidad de trabajar en equipo	0	0	0,5	0,5
Capacidad de trabajar bajo presión	0	0	0,5	0,5
Planificación y organización	0	1	0	1
Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores)	0	0	0,5	1

Honesto y Honrado	0	0	0	0
Creatividad	1	1	0	2
Capacidad de organizar el tiempo de trabajo	0,5	0,5	0	2
Capacidad de motivar al equipo de trabajo	0	-0,5	-0,5	0,5
Responsabilidad para cumplir órdenes	0	0,5	0	1
Buena relación interpersonal	0,5	0,5	0	0
Capacidad de autocrítica	0,5	1	1	1
Capacidad para resolver problemas o imprevistos	0	0,5	1	0,5
Proactividad	0	1	0,5	1
Adaptabilidad y flexibilidad	0,5	0,5	1	1
Liderazgo	0	0	-0,5	0

Desviación baja	Desviación media	Desviación alta

Tabla 35: Evaluación por competencias departamento de Cruceros

Fuente: Elaboración Propia

Considerando que al menos el 50% de las personas pertenecientes al equipo de Productos obtuvieron una desviación media o alta respecto al ideal del cargo, las principales competencias a mejorar corresponden a: Idiomas (Inglés) oral, Otros Idiomas, Conocimiento de computación nivel usuario (office), Manejo de sistema TS en el módulo de reservas, Manejo de sistema TS en el módulo de contabilidad, Conocimiento de destinos turísticos, Conocimiento de cultura general (política, economía), Conocimiento de tendencias en la industria del turismo, Conocimiento de las políticas de la empresa, Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento), Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes), Capacidad de delegar responsabilidades y tareas, Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización, Planificación y organización, Creatividad, Capacidad de autocrítica, Proactividad, Adaptabilidad y flexibilidad.

Finalmente se muestra las competencias en orden decreciente, según la cantidad de trabajadores que presentaron una desviación mayor a 0,9, es decir, aquellos colaboradores de A & K que requieren mejorar las competencias evaluadas.

Competencias Técnicas, Habilidades y Competencias Conductuales	Cantidad de trabajadores con desviación media o alta
Conocimiento de las políticas de la empresa	40
Conocimiento de computación nivel usuario (office)	27
Capacidad de organizar el tiempo de trabajo	24
Capacidad de autocrítica	24
Planificación y organización	22
Análisis y comprensión numérico de la empresa (resultados, costos, márgenes, porcentajes)	20
Idiomas (Inglés) oral	19
Manejo de sistema TS en el módulo de reservas	19
Habilidad para comunicarse en forma escrita	18
Capacidad de análisis (pensamiento crítico)	18
Idiomas (Inglés) escrito	17
Capacidad de delegar responsabilidades y tareas	16
Adaptabilidad y flexibilidad	16
Técnicas de manejo con el cliente (capacidad de convencimiento)	15
Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización	15
Creatividad	15
Conocimiento de destinos turísticos	14
Habilidad para comunicarse en forma oral	13
Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización	13
Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores)	13
Conocimiento de cultura general (política, economía)	12
Conocimiento de tendencias en la industria del turismo	12
Manejo de sistema TS en el módulo de contabilidad	11
Otros Idiomas. ¿Cuales?.....	10
Capacidad de trabajar bajo presión	9
Capacidad de motivar al equipo de trabajo	8
Responsabilidad para cumplir órdenes	8
Proactividad	7
Liderazgo	7
Manejo sistema contable SUN	6
Capacidad de negociación (con cliente interno, externo)	6
Capacidad de trabajar en equipo	5

Capacidad para resolver problemas o imprevistos	4
Manejo de sistema TS en el módulo de carga de datos	3
Buena relación interpersonal	3
Honesto y Honrado	0

Tabla 36: Cantidad de trabajadores con desviación media o alta por competencia

Fuente: Elaboración Propia

5.5 Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias

Como último paso se considera aplicar el modelo a los subsistemas de RR. HH, en los procesos de entrenamiento y capacitación, selección de personal, desarrollo y evaluación de desempeño. A continuación se detalla las propuestas de mejora para cada una de las competencias evaluadas:

- Competencias Técnicas

1. Idioma (Inglés) oral: Con el objetivo de lograr tener el nivel ideal de inglés que requiere el puesto de trabajo, se plantea realizar capacitaciones en este idioma, esto por medio de contratación externa. Si es que la empresa cuenta con restricciones presupuestarias, una fórmula para lograr mejorar esta competencia es fijar días de trabajo, en donde en la compañía solo se comuniquen en inglés, dado que ya cuentan con un gran porcentaje de colaboradores con un alto nivel de manejo del idioma, Abercrombie & Kent puede utilizar sus recursos internos para nivelar a aquellos trabajadores que se encuentren deficientes en esta competencia.

2. Idioma (Inglés) escrito: Se debe realizar capacitación del idioma mediante contratación externa, además de potenciar el trabajo colaborativo por parte de aquellos empleados que posean mayor expertiz en el inglés escrito.

3. Otros Idiomas: Dependiendo del mercado en el que trabaje el colaborador, se deberán desarrollar capacitaciones en el idioma adicional requerido, esta capacitación puede realizarse a través de aplicaciones gratuitas, cursos online o contratación externa.

4. Conocimiento de computación nivel usuario (Office): Se propone realizar cursos grupales acoplado a los trabajadores que se encuentran en un nivel similar de manejo de Office, de manera de nivelar y alcanzar el puntaje ideal según cada puesto de trabajo. El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) provee de capacitaciones gratuitas en computación básica, pudiendo A & K hacer uso de este recurso.

5. Manejo de sistema TS en el módulo de reservas: Para lograr el nivel ideal en cada trabajador, la persona que cumple el puesto de Regional TS Coordinator, debe realizar capacitaciones grupales del sistema Travel Studio.

6. Manejo de sistema TS en el módulo de contabilidad: Para lograr el nivel ideal en cada trabajador, la persona que cumple el puesto de Regional TS Coordinator, debe realizar capacitaciones grupales del sistema Travel Studio. A su vez, la Regional TS Coordinator debe ser capacitada en el módulo de contabilidad por parte del encargado de Travel Studio de Abercrombie & Kent Sudamérica.

7. Manejo de sistema TS en el módulo de carga de datos: Para lograr el nivel ideal en cada trabajador, la persona que cumple el puesto de Regional TS Coordinator, debe realizar capacitaciones grupales del sistema Travel Studio, con el objetivo de reducir el tiempo empleado a capacitaciones.

8. Conocimiento de destinos turísticos: Contando con la brecha que existe entre el nivel ideal y el real, se pude identificar a las personas que deben participar de las capacitaciones

que realizan distintas empresas que ofrecen sus servicios a Abercrombie & Kent, siendo estas hoteles, restaurantes, viñas entre otros. Se planeta darle prioridad en la participación de estas instancias a aquellas personas que cuentan con niveles deficientes en el conocimiento de destinos turísticos. Un incentivo adicional, es que la empresa realice concursos en donde sus trabajadores demuestren su nivel de conocimiento de destinos turísticos, y sean premiados en base a esto, logrando así un compromiso de aprendizaje individual.

9. Conocimiento de cultura general: En cuanto a esta competencia, es más bien un compromiso individual, por lo que al informar al personal que se encuentra deficiente en éste tema, se espera que cada individuo tome las acciones correspondientes (lectura de diarios informativos, noticias, informes económicos, etc.) para contar con el nivel óptimo que requiere el cago.

10. Conocimiento de tendencias en la industria del turismo: Realizando reuniones mensuales guiadas por la Regional Contracting Manager, o Commercial Manager de la compañía se puede actualizar al personal respecto a las tendencias en la industria del turismo.

11. Manejo del sistema contable SUN: Se planeta realizar capacitaciones contratando al personal de la empresa SUN.

12. Conocimiento de las políticas de la empresa: Al ser una empresa transnacional, con decisiones centralizadas pero que da respuesta localmente, es necesario que desde la Casa Matriz ubicada en Londres hagan llegar un manual con las políticas de Abercrombie & Kent a la Country Manager de la compañía para que éstas sean transmitidas y entregadas a todos los trabajadores de la empresa.

- Habilidades

13. Habilidad para comunicarse en forma escrita: Informando acerca del diagnóstico, se espera que cada individuo tomo acciones para mejorar esta habilidad.

14. Habilidad para comunicare en forma oral: Es importante informar al segmento que se encuentra deficiente en esta habilidad, su diagnóstico, e incentivarlos a que mejor esta habilidad por sus propios medios, esperando que la empresa esté abierta a otras soluciones.

15. Técnicas de manejo con el cliente: Cada trabajador debe identificar al cliente, ya que este puede ser tanto el consumidor final del servicio como también los mismos trabajadores de la empresa o proveedores de servicios. Otra herramienta, es realizar un curso de negociación.

16. Capacidad de negociación: Al igual que la competencia anteriormente descrita, la forma de mejorarla es mediante un curso de negociación. Identificar al cliente e identificar puntos mínimos y máximos de acuerdos.

17. Análisis y comprensión numérico de la empresa: Para lograr que el personal tenga un entendimiento acorde al que requiere el puesto de trabajo, es necesario que la Gerencia General exponga los resultados, costos, márgenes y porcentajes a las gerencias por áreas y cada Gerente de área a su vez, explique el segmento de interés a su equipo.

18. Capacidad de análisis: Realizar reuniones grupales, en base a minutas previamente establecidas, donde se expongan los puntos de vista de cada persona, para finalmente plasmar los acuerdos en un acta.

19. Capacidad de delegar responsabilidades y tareas: Mediante el compilado de descripción por cargo quedan explicitas las tareas y responsabilidades de cada trabajador,

entregando claridad respecto a las funciones personales, por lo que la descripción por puesto es una herramienta que permite delegar tareas y responsabilidades, basta el compromiso de leer el compilado para saber que funciones compete a cada trabajador y poner en práctica la capacidad de delegar a subordinados.

20. Identificación y comprensión de problemas dentro de la organización: Se debe analizar la situación actual y la deseada para identificar y comprender los problemas, por lo que es vital que el personal tenga claro los objetivos de la organización y cuente con la información de la situación en la que se encuentra la empresa. Realizar reuniones periódicas en donde se planteen los problemas por departamentos.

21. Identificación y comprensión de problemas de fuera de la organización: Es importante que gerencia de ejemplos de problemas de fuera de la organización, que pueden impactar dentro de esta empresa (Brexit, cambios en divisas, eventos en la naturaleza, etc), de manera que en el futuro el personal pueda desarrollar esta habilidad.

Cabe destacar que SENCE ofrece cursos gratuitos y con certificación en habilidades para el empleo, por lo que una forma alternativa de mejorar las destrezas de los trabajadores de A & K, es a través de realizar los cursos que el Servicio Nacional ofrece.

- Competencias Conductuales

22. Capacidad de trabajar en equipo: Para mejorar esta competencia, se planeta interiorizar los valores compartidos y comportarse de acuerdo a ellos, para generar una cohesión de los equipos de trabajo. Además, es importante el desarrollo de los propios recursos humanos, fomentando la participación de todos los agentes.

23. Capacidad de trabajar bajo presión: Estipular plazos para el cumplimiento de metas y objetivos específicos. Priorizar las tareas, practicar actividades didácticas y desafiantes.

24. Planificación y organización: Utilizar herramientas como Outlook, Trello, carta Gantt (calendario compartido) en donde cada trabajador tenga el deber de ingresar sus tareas y grado de avance periódicamente.

25. Orientación hacia el cliente (interno, externo, proveedores): Para mejorar la orientación hacia el cliente es necesario plantear objetivos claros y medibles según cada departamento de la organización, teniendo claro quién es el cliente, ya sea colaboradores de la misma empresa, consumidor final del servicio o proveedores.

26. Honesto y Honrado: En cuanto a esta competencia no se encontró desviaciones medias o altas, por lo que ya se cuenta con un nivel ideal o muy cercano a este.

27. Creatividad: Mejorar el campo visual dentro de la infraestructura de la organización. Realizar actividades de “brain storming”.

28. Capacidad de organizar el tiempo de trabajo: Va de la mano con la competencia de planificación y organización.

29. Capacidad de motivar al equipo de trabajo: Para potenciar esta competencia, será necesario involucrar a los colaboradores, identificar y conocer aquello que los motiva, estimula e inspira y utilizarlo en pos de los objetivos de la compañía.

30. Responsabilidad para cumplir órdenes: Se propone que los superiores de equipo lleven un correcto control del grado de avance de tareas de acuerdo al calendario compartido.

31. Buena relación interpersonal: Realizar actividades extraprogramáticas potencia el lado humano, por lo que la empresa debe mantener las actividades de fin de año, celebrar cumpleaños, y site inspections (visitas a hoteles, restaurantes y viñedos).

32. Capacidad de autocrítica: Realizar FODAs personales de manera periódica, enfocándose en el desempeño de su trabajo.

33. Capacidad para resolver problemas o imprevistos: Realiza simulacros de problemas y discutir ejemplos de imprevistos reales ligados al área en la que se desempeñan, identificando las bases generales para lograr resolver la situación.

34. Proactividad: En la medida que los supervisores entreguen mayor confianza a sus subordinados, estos podrán actuar con mayor libertad, implementando la proactividad.

35. Adaptabilidad y flexibilidad: La empresa debe informar oportunamente los cambios a realizar, ya que estos impactan en la flexibilidad de los trabajadores. En cuanto a la adaptabilidad, un manual de inserción es una herramienta para potenciar esta competencia.

36. Liderazgo: Aquellos trabajadores que ya se encuentren con un alto potencial en esta competencia, deben comunicar la visión estratégica de la empresa, generando un clima de energía y compromiso.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Contar con un compilado de descripción por cargo aporta significativamente en el orden de la empresa, pues se estipula claramente el objetivo, jerarquía, funciones, y relaciones con otros departamentos, mejorando así los procesos internos de ésta. Por otro lado, el resumen de cargos impacta en la justicia organizacional en el ámbito de justicia distributiva, específicamente en la regla de equidad.

Respecto al objetivo de recopilar información de los trabajadores de la organización, la metodología de entrevistas estructuradas permite una mayor riqueza en la obtención de datos, puesto que es personalizada y se realiza cara a cara con el titular del puesto, lo que permite reducir posibles reticencias y ambigüedades.

A través del compilado de descripción por cargo, se gestiona el conocimiento de la empresa. Se sugiere que gerencia mantenga actualizado el compilado y que éste sea entregado y leído por todos los colaboradores de la empresa.

La descripción por cargo facilita el proceso de selección de personal, ya que se cuenta con el perfil y requerimientos del cargo. Entrega transparencia en el proceso de selección del personal, ya que no solo se entrega información de la empresa, sino también las funciones y tareas a realizar, el objetivo general del cargo, las dependencias y dependientes y la sinergia entre los trabajadores. Es un soporte fundamental en el proceso de valoración del puesto, además de ser un instrumento en la evaluación de desempeño, permite analizar y corregir la carga laboral, ayuda a los directivos de la empresa a lograr una mejor repartición en las tareas, poderes y responsabilidades, permite al empleado conocer mejor sus responsabilidades y

tareas, las especificaciones del puesto pueden ser usadas por los mismos empleados como una guía en el autodesarrollo.

Contando con el plan de apoyo por función, se logra reducir el colapso en los equipos de trabajo cuando algún participante se encuentre ausente, puesto que se detalla quien suplirá las funciones de aquel que no se encuentre en la organización.

Contar con la medición de las competencias de los trabajadores permite diagnosticar los recursos humanos dentro de la organización, dado que permite identificar el nivel real de las competencias de los colaboradores y el nivel ideal requerido por el cargo.

La evaluación de desviaciones de competencias técnicas y habilidades permite identificar aquellos ámbitos en donde la empresa debe prestar capacitación para sus empleados, el proceso de aprendizaje y crecimiento impacta positivamente dentro de las empresas, dado que el personal calificado es más efectivo, por lo que la empresa cuenta con opciones a evaluar para potenciar el desarrollo de las competencias técnicas y habilidades de sus colaboradores.

Se sugiere que gerencia priorice la capacitación de aquellas materias en donde más trabajadores se encuentren débiles teniendo en cuenta al departamento al que pertenecen y según el grado de necesidad para desarrollar las tareas propias del puesto.

Al realizar el análisis de desviación en competencias conductuales, se detectan las actitudes y conductas de los participantes de la organización. Entregar propuestas de mejora para cada una de las competencias e implementarlas, impacta en la percepción de los trabajadores respecto a la justicia del procedimiento.

Finalmente se recomienda que la empresa cuente con un agente interno y permanente encargado totalmente al área de recursos humanos, cumpliendo el objetivo de fortalecer los lazos entre todos los involucrados de A & K Chile, desplegar la misión, visión y objetivos de la organización, elaborar y comunicar manuales de inserción y procedimientos, seleccionar personal nuevo y potenciar los recursos humanos internos de la empresa.

7. REFERENCIAS

Adams, J. (1963). Towards an understanding of equity. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(5), 422-436*

Advic, D. y Johansson, P. (2016). Absenteeism, Gender and the Morbidity–Mortality Paradox. *Journal of applied econometrics, 10.1002/jae.2516.*

Alles, M., (2005). *Gestión por competencias. El diccionario.* Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M., (2011). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos humanos.* Buenos Aires, Argentina: Granica.

Balkin, D., Cardy, r., y Gómez-Mejía L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos.* Madrid, España: Pearson Educación.

Blanke, J. y Chiesa, T. (2007) The travel & tourism competitiveness report 2007. *World Economic Forum, Ginebra.*

Carrasco, J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *Revista electrónica CEMCI.*

Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. *Mc Graw Hill 5ª Edición.*

Cordoba y Ordoñez, J., Garcia de Fuentes, A. (2003). Turismo, globalización y medio ambiente en el Caribe mexicano. *Investigaciones geográficas 52(1), 117-136.*

Echeverri, A., Lozada, N., Arias, J. (2018). Incidencia de las Prácticas de Gestión del Conocimiento sobre la Creatividad Organizacional. *Revista información tecnológica, 10.4067/S0718-07642018000100071.*

Gardella, R., y Aguayo, E. (2002). Impacto económico del Turismo en el MEROSUR y Chile. *Estudios Económicos de Desarrollo Internacional. 2002 (2), 1.*

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review 12(1), 9-22.*

Forssman S. (1956). El absentismo en la industria. *Bol Oficina Sanit Panam 1956;41(6):526-30.*

Isla, P., y Mladinic, A. (2002). Justicia Organizacional: Entendiendo la Equidad en las Organizaciones. *Psykhe 11(2), 171-179.*

Jefferson R, Saliba CA, Mazza MLM, Ísper AJ. (2005). La mujer y el ausentismo. *Revista Cubana de Salud y Trabajo 2005;6(2):15-8.*

Puchol, L., (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Diaz de Santos.

Spencer, L. y Spencer, S.M. (1993) Competence at Work, Nueva York, Estados Unidos: John Wiley and Sons.

Subsecretaría de Turismo – Servicio Nacional de Turismo, (s.f.) *Turismo Receptivo Anual 2016.* Recuperado de: https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2019/02/20170731-TURISMO-RECEPTIVO-2016.pdf

Tiffin, S., Torres, X., y Neira, F. (2008). Actividades ecoturísticas y clusters en Chile. *Estudios y perspectivas en turismo.*

Welcome to ABECROMBIE & KENT, (s.f)