

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

La Empresa Ecuatoriana de Aviación S.A., se encuentra en proceso de restablecimiento de sus operaciones aéreas, lo que se hará efectivo mediante su capitalización y/o consiguiendo un socio estratégico que viabilice la reapertura de sus operaciones.

En razón de que actualmente la Empresa Ecuatoriana de Aviación S.A. no cuenta con una Estructura Orgánica formal, claramente definida, ni con una estructura de puestos, que permitan que la gestión se lleve a cabo en forma competitiva de acuerdo a los estándares internacionales reconocidos, se plantea la necesidad de definir sus aspectos generales, estructura, procesos y puestos, lo cual se desarrollará en el presente proyecto.

Se diseñó un Modelo de los Subsistemas de Descripción, Análisis, Valoración y Clasificación de Puestos, y su respectivo Manual; y, de Reclutamiento, Selección e Inducción, basado en competencias, con su correspondiente Instructivo de Procedimientos, para los Procesos Creadores de Valor, de una empresa de transporte aéreo, los cuales constituyen herramientas técnicas para la gestión de recursos humanos de una empresa.

El que Ecuatoriana de Aviación cuente con estos instrumentos antes y al inicio de sus operaciones, le permitirá, tener la oportunidad de utilizarlos para que su actuación tenga el éxito que se espera; pues, la gestión de recursos humanos constituye el pilar fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos de una organización.

1.1. HISTORIA DE ECUATORIANA DE AVIACIÓN S.A.

- Desde su fundación e inicio de sus operaciones en 1957, Ecuatoriana de Aviación cumplió con un rol fundamental, cual fue el de constituirse en la primera Línea Aérea de Bandera Ecuatoriana, coadyuvando, mediante esta actividad, al desarrollo del Ecuador. Ecuatoriana de Aviación alcanzó niveles de seguridad superiores a las empresas aéreas reconocidas en el ámbito internacional.
- Con fecha 13 Feb. 86 y Decreto Ejecutivo 1599, se constituye como “Línea Aérea de Bandera del Ecuador”.
- Con fecha 23 Julio 74 se estatiza bajo Decreto Ejecutivo No. 743. En el mes de Septiembre de 1993, a consecuencia de la eliminación del apoyo gubernamental, Ecuatoriana de Aviación declara el cierre de sus actividades y suspende las operaciones.
- Con fecha 09 Nov. 93 se expide la Ley 41 de Transformación y Rehabilitación de Ecuatoriana de Aviación, mediante la cual de empresa estatal se convierte en Ecuatoriana de Aviación Sociedad Anónima.
- En Mayo de 1995 bajo rueda especial de bolsa se transfiere el 50.1% de las acciones al consorcio Vasp-Ecuador.
- En Enero de 1996 se firma el contrato de administración entre el Estado Ecuatoriano y Vasp del Brasil, por un lapso de cinco (5) años.
- En Junio y Octubre de 1996 se inician las operaciones a Miami y Nueva York con equipo DC10-30.

- En 1997 se amplía la flota con (1) equipo A310-300 para la operación hacia los Estados Unidos y (3) aeronaves B727-200 para operación hacia: Buenos Aires, Santiago de Chile, Caracas, Bogotá, México, Cancún, Lima, Panamá, Sao Paulo y Manaos.

- En mayo del 2005 se firma un acuerdo de operación “Joint Venture” con Lloyd Aéreo Boliviano bajo la modalidad de riesgo compartido, y empieza un proceso de restablecimiento de sus operaciones aéreas. Habiéndose iniciado con la primera etapa, el 23 de mayo del 2005. No se continúa con el convenio.

- En enero de 2006, el Directorio de Ecuatoriana de Aviación, comienza a impulsar la reapertura de la empresa mediante la consecución de socios estratégicos que le permitan restablecer las operaciones aéreas.

1.2. ASPECTOS BÁSICOS DE LA EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACIÓN S.A.

En razón de que los miembros del Directorio de la Empresa Ecuatoriana de Aviación S.A., se han fijado como principal objetivo alcanzar su rehabilitación, es necesario determinar los pilares básicos de la organización a través de la propuesta de un Modelo Estratégico que determina: la Misión; Visión; Valores Institucionales, lo que le permitirá contar con una organización centrada en la estrategia y con principios de liderazgo del equipo ejecutivo para movilizar el cambio, traducir la estrategia en términos operacionales; unir y alinear la organización en torno a la estrategia y hacer de la misma, un proceso continuo de cambio.

Posteriormente, determinaremos un análisis FODA y los principales objetivos estratégicos de la empresa.

1.2.1. MISIÓN.-

ECUATORIANA DE AVIACION S.A. es una empresa de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo, cuyo compromiso es ser la mejor, competitiva y más segura línea aérea del país, con personal profesional altamente calificado y motivado; con flota de aeronaves moderna, versátil y segura, puntualidad y regularidad en las operaciones, constituyéndose en un aporte real y confiable en la industria aeronáutica.

Realizamos nuestro trabajo con responsabilidad y excelencia en el servicio, para brindar al país la oportunidad de promover el turismo y fomentar el comercio exterior, a efectos de obtener una razonable rentabilidad, que guarde relación con su crecimiento a largo plazo y cumpla con el compromiso con los clientes, la industria aeronáutica y el país.

1.2.2. VISIÓN.-

ECUATORIANA DE AVIACION S.A. será una de las mejores aerolíneas del mundo, reconocida por sus empleados, clientes competidores, accionistas y público en general por su seguridad y su preeminencia y reconocida en el mundo aeronáutico.

Se consolidará en el corto plazo como la aerolínea de preferencia de los diferentes mercados, local e internacional, tanto de pasajeros, como de carga, a través de un servicio altamente profesional, ágil, eficiente, cordial y competitivo, adaptándose a las necesidades de los mercados, respetuoso de las culturas y tradiciones del usuario.

1.2.3. VALORES.-

La Empresa Ecuatoriana de Aviación es una empresa que fomenta:

- La **Honestidad y Transparencia** reflejados en la atención a sus clientes en forma oportuna y veraz respecto a cambios en los itinerarios y solución a sus reclamos de cualquier índole, encaminados a otorgar credibilidad en su gente y en la empresa.
- El **Compromiso** con sus clientes internos y externos y con la misión de la empresa.
- El **Respeto** hacia las personas, hacia su cultura y sus ideas brindando un ambiente de tranquilidad, confianza y aceptando su individualidad.
- La **Eficiencia y la Eficacia** en la consecución de sus objetivos, dirigidos a conseguir el crecimiento y satisfacción de sus clientes, optimizando recursos.
- **Proactividad** reflejada en la constante innovación, encaminados a superar las expectativas de los clientes tanto internos como externos, aprovechando las oportunidades y potencializando fortalezas.
- **Ética:** La práctica moral con principios claros encaminados al bien común.

1.2.4. ANÁLISIS FODA.-

Toda organización está inmersa dentro de un mercado sea local o internacional, por lo que se hace necesario tener claramente identificados factores internos y externos que afectan el cumplimiento de sus objetivos considerando el comportamiento cambiante del mercado a nivel mundial.

Fortalezas (F)

1. Cuenta con frecuencias de gran rentabilidad dentro de la industria aeronáutica: MIA- NY- LAX- MEX- MADRID

2. Históricamente, se muestra inexistencia de accidentes aéreos
3. Existencia de estudios de factibilidad positivos, para el inicio de las operaciones.
4. Disponibilidad de contar con un counter en el aeropuerto para embarque de pasajeros y carga, y con un local bien ubicado en la ciudad, para venta de pasajes.
5. Aerolínea internacional, única de bandera ecuatoriana

Oportunidades (O)

1. Interés del estado de que exista una Línea Aérea Nacional
2. Existencia de porcentajes altos de migración
3. No existe competencia de líneas aéreas nacionales
4. Adelanto de la tecnología en sistemas de comunicación
5. Buena aceptación de mercado con otras aerolíneas
6. Posibilidad de establecer Joint Venture o Alianzas Estratégicas con otras líneas aéreas

Debilidades (D)

1. No dispone de aeronaves propias
2. Recursos Financieros limitados para la reapertura de operaciones de vuelo
3. Estructura organizacional tradicional no competitiva.
4. Inexistencia de unas políticas y procedimientos de Recursos Humanos.

Amenazas (A)

1. Crisis política afecta a la situación socio-económica del país, factor que incide en la inversión extranjera.
2. Año electoral, condiciona la toma de decisiones por parte del Directorio de Ecuatoriana
3. La empresa tiene deudas importantes con las autoridades aeronáuticas de los Estados Unidos.

1.2.5. OBJETIVOS.-

Una vez identificadas y analizadas las Fortalezas (F) y Oportunidades (O), y las Debilidades (D) y Amenazas (A), con la información obtenida y proporcionada por el Presidente de Ecuatoriana de Aviación, establecemos objetivos estratégicos para que la Empresa Ecuatoriana de Aviación, dirija sus esfuerzos para lograr su cumplimiento.

Al combinar fortalezas y oportunidades y debilidades y amenazas tenemos:

- F1, F2, O1, O5, O6, el objetivo sería establecer alianzas estratégicas con otras aerolíneas, que están operando, toda vez que la Empresa Ecuatoriana de Aviación dispone de rutas potencialmente atractivas para las compañías aéreas; o, en su defecto, realizar una recapitalización, por parte de los accionistas de la Empresa, que logre reabrir las operaciones aéreas y contar con una aerolínea de bandera nacional.
- D2, A3, como objetivo tenemos, cancelar las obligaciones pendientes de la Empresa Ecuatoriana de Aviación, priorizando acreedores para garantizar la continuidad de las operaciones y la independencia financiera de la empresa.
- D3, A2, el objetivo sería, implementar una estructura organizacional que permita dinamizar la gestión de la empresa a fin de flexibilizar las operaciones internas y garantizar que se mantenga competitiva dentro del mercado comparador.
- F5, O3, reiniciar las operaciones como una aerolínea de bandera nacional para que represente al país y brinde un servicio de calidad a sus usuarios, ofreciendo paquetes turísticos especiales aprovechando la diversidad del Ecuador.

- F1, O2, O4, abrir oficinas de servicio al cliente en las ciudades principales en las que la aerolínea dispone de frecuencias, a fin de brindar a nuestros clientes, acceso a sus servicios y garantizar la continuidad de las operaciones en esas rutas.

CAPITULO 2. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.

En razón de que la estructura organizacional es uno de los pilares fundamentales de toda organización, es que antes de desarrollar el Modelo de los Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos, materia de este trabajo, se dedica este capítulo a diseñar una propuesta de estructura realizada en forma técnica a fin de inducir al recurso humano a apoyar a la consecución del logro de los objetivos y metas empresariales.

Tomando en cuenta que la Empresa Ecuatoriana de Aviación S.A., es una empresa que se fundó e inició sus operaciones en 1957, constituyéndose en la primera línea Area de Bandera Ecuatoriana, y que luego de su privatización que tuvo lugar en el año 1995 y aún hasta el momento, que está en un proceso de reactivación, Ecuatoriana ha funcionado con esquemas de estructura tradicionalmente funcional con varios niveles jerárquicos y, actualmente, su enfoque administrativo es reiniciar con el mismo tipo de estructura, es decir, sobre la base de departamentos funcionales sin enfoque al cliente, razón por la que se procede al análisis comparativo de esta clase de estructura vs. con la estructura por procesos propuesta, que es la que se desarrollará en este capítulo.

La estructura de tipo tradicional, tiene varias desventajas:

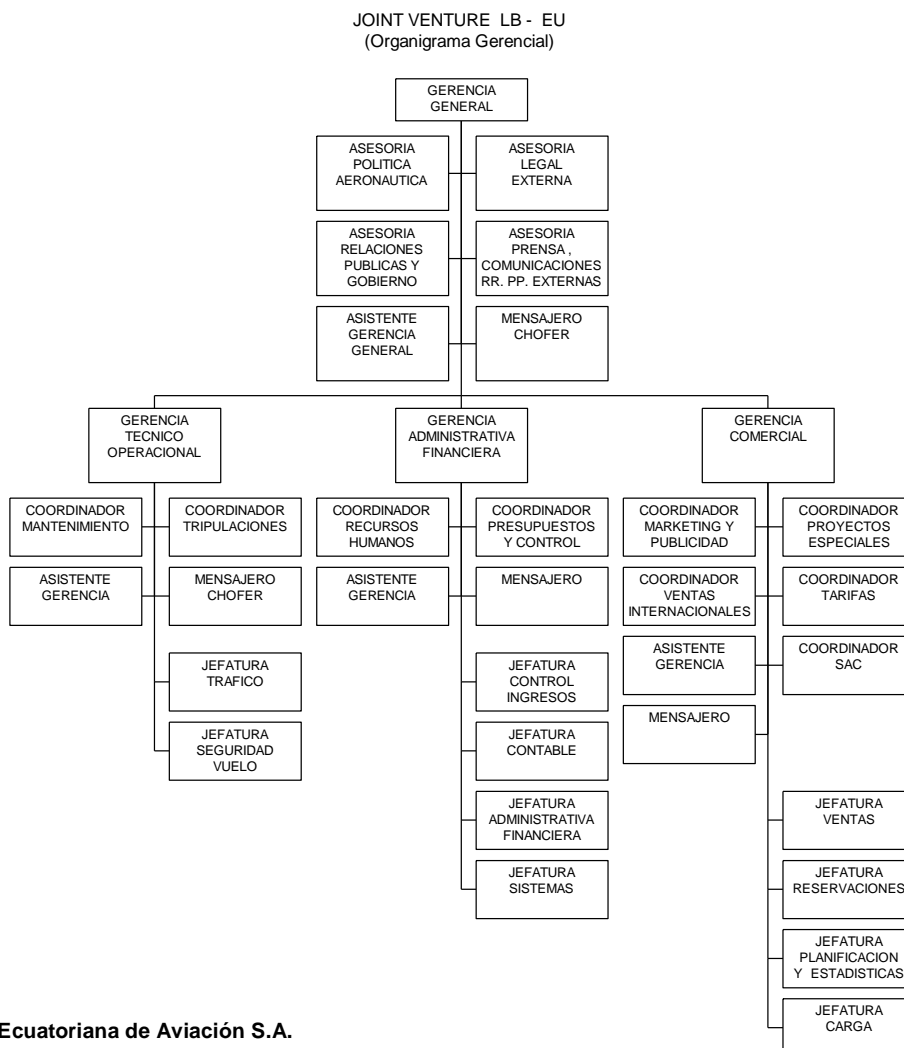
- En la estructura clásica, “se parte del supuesto de que cada nivel de la organización trabaja para el superior, con lo que se acaba perdiendo de vista al cliente que es para quien, en definitiva, debería trabajar toda la organización”.¹

¹ Pareda M. Santiago Berrocal B. Francisca “Gestión de Recursos Humanos por Competencias” Editorial Centro de estudios Ramón Areces S.A. España Pág. 20, 2001.

- La estructura tradicional vincula las personas con los puestos, lo que la forma de administrar es subjetiva. Existe mucha jerarquía de puestos, no existe valor agregado entre un cargo y otro.
- Dificulta la orientación hacia el cliente, puesto que son estructuras muy rígidas; la autoridad, la responsabilidad y el control son muy centralizados; en tanto que las organizaciones competitivas, prefieren adoptar estructuras flexibles.

A continuación se presenta el gráfico No. 1 de la estructura organizacional de forma tradicional y jerarquizada tal como proponen los ejecutivos de Ecuatoriana de Aviación S.A., para reiniciar sus operaciones:

Gráfico No. 1: Estructura de Ecuatoriana de Aviación S.A.



Fuente: Ecuatoriana de Aviación S.A.

Como se puede observar en este organigrama, existen varios niveles jerárquicos por lo tanto existen demasiadas instancias administrativas; las funciones no agregan valor; puede ocasionar gastos administrativos en constante crecimiento; la comunicación no fluye adecuadamente; existe dificultad para enfrentar cambios; se mezclan áreas funcionales con puestos de personas; aspectos que constituyen parte de las desventajas ya que estas estructuras son lentas y burocráticas en la toma de decisiones, lo que impide ser más competitiva, tomando en cuenta que en la actualidad, las empresas ya no compiten únicamente en forma local, sino internacionalmente.

Es por esto, que **la propuesta es implementar una Estructura por Procesos, o Estructura Plana**, si queremos que la Empresa sea competitiva en forma sostenida, ya que toda organización independientemente de su tamaño debe hacer frente a mercados competitivos, donde el objetivo final es la satisfacción de los clientes.

Por otro lado y como una ventaja adicional, la estructura plana o por procesos no vincula a personas sino más bien vincula los procesos con los puestos, lo cual permite una administración objetiva y eficiente y define las expectativas de los clientes respecto de los productos y servicios que se ofrece como empresa.

En una estructura plana “existe el menor número posible de escalones sustituyendo el “ámbito de control” por el “ámbito de comunicación-capacidad de decisión” acercando el nivel estratégico al mercado, eliminando costes de coordinación, agilizando la toma de decisiones y evitando la aparición de unidades y posiciones no aportadoras de valor a la organización” ².

En este tipo de estructuras las personas se convierten en el principal recurso competitivo de las organizaciones, toman decisiones y actúan en forma

² Pareda M. Santiago Berrocal B. Francisca “Gestión de Recursos Humanos por Competencias” Editorial Centro de estudios Ramón Areces S.A España Pág. 34, 2001.

autónoma, por lo que es básico dar mucho énfasis al desarrollo de las personas, ya que ellas asumen responsabilidades complejas y la división de la estructura se conforma en relación directa con la aportación del valor agregado que recibe el cliente.

Hammer menciona que muchas personas de negocios no están orientadas a los procesos, sino más bien están enfocadas a tareas, en oficios, en personas, en estructuras pero no en procesos. Siendo el PROCESO el conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente, es decir la entrega de dichos productos al cliente, que es el valor que el proceso crea.

Según Hernando Navarrete (2001;10) en su libro “Gerencia de Procesos” menciona que un proceso es un sistema interrelacionado de causas que entrega salidas, resultados bienes o servicios a clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación.

El cambio de una estructura jerarquizada o funcional a una estructura basada en el enfoque de procesos, tiene además, otras **ventajas**: Mayor calidad en menor tiempo y al menor coste; más capacidad de respuesta al cambio de las necesidades y expectativas del cliente; mejor posicionamiento ante el constante cambio en las oportunidades y amenazas del mercado; involucra, motiva, desarrolla y reta a la gente; y, la carrera, depende del desarrollo o competencias del personal.

Para el desarrollo de este tipo de estructura, se tomó a Hammer, que clasifica a los procesos en:

- **Gobernantes**: Son procesos que se realizan para brindar dirección a toda la organización, establecen su organización corporativa y le proporcionan un

carácter único. Estos procesos son responsabilidad de la alta gerencia y se ejecutan con su guía y liderazgo.

- Sustantivos/Esenciales: Son las actividades que realiza la organización para agregar valor a lo que entrega a sus clientes, usuarios o consumidores; es decir, los procesos que están ligadas a la misión de la empresa, generan salidas y tienen alto impacto sobre la satisfacción del cliente.
- Habilitantes son procesos de soporte a los procesos esenciales, estos son procesos de Asesoría y de Apoyo.

Observando desde esta óptica, todos estamos involucrados en algún proceso dentro de una organización. Una organización es una cadena de procesos. Describe “que” se hace, no “como” se hace. Son independientes de la localidad o personas que lo ejecutan.

Se puede hablar de una jerarquización en una administración de procesos ya que existen los macro procesos para referirse a los principales procesos que realiza la organización, los procesos propiamente dichos, que son un conjunto de actividades enlazadas entre sí; y, subprocesos que igualmente son actividades pero más detalladas.

El presente trabajo está centrado en los Macro procesos Sustantivos o Esenciales que en la línea aérea, caso Ecuatoriana de Aviación S.A., están constituidos por los procesos que agregan valor y que están directamente relacionados con la misión de la empresa, a saber:

- Proceso *Operaciones*, compuesto por los subprocesos: Mantenimiento, Tripulación, Servicio a Bordo, Tráfico, Seguridad de Vuelo.
- Proceso *Comercial*, compuesto por los subprocesos: Planificación y Estadísticas, Marketing, Tarifas, Reservaciones, Ventas de espacios para pasajeros y espacios para carga y paquetes turísticos.

Una Estructura por Procesos, que es la que se **propone** en el presente trabajo, se plasma, previa definición del portafolio de clientes y de los productos y servicios que se van a ofrecer a los cliente y de la definición de los procesos internos como negocios integrales y complementarios, en el **Mapa de Procesos**, que permiten mostrar cómo fluye el trabajo a través de la organización, presentando con simplicidad cuáles son los principales procesos dentro de la organización. Esto, brinda la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos *clave* de la organización.

2.1. MAPA DE PROCESOS

A continuación se presenta el Mapa de Procesos Propuesto que permite visualizar los principales procesos de la empresa y facilita la construcción de una estructura organizacional por procesos, que deberá consolidarse en el Estatuto Orgánico de la Empresa.

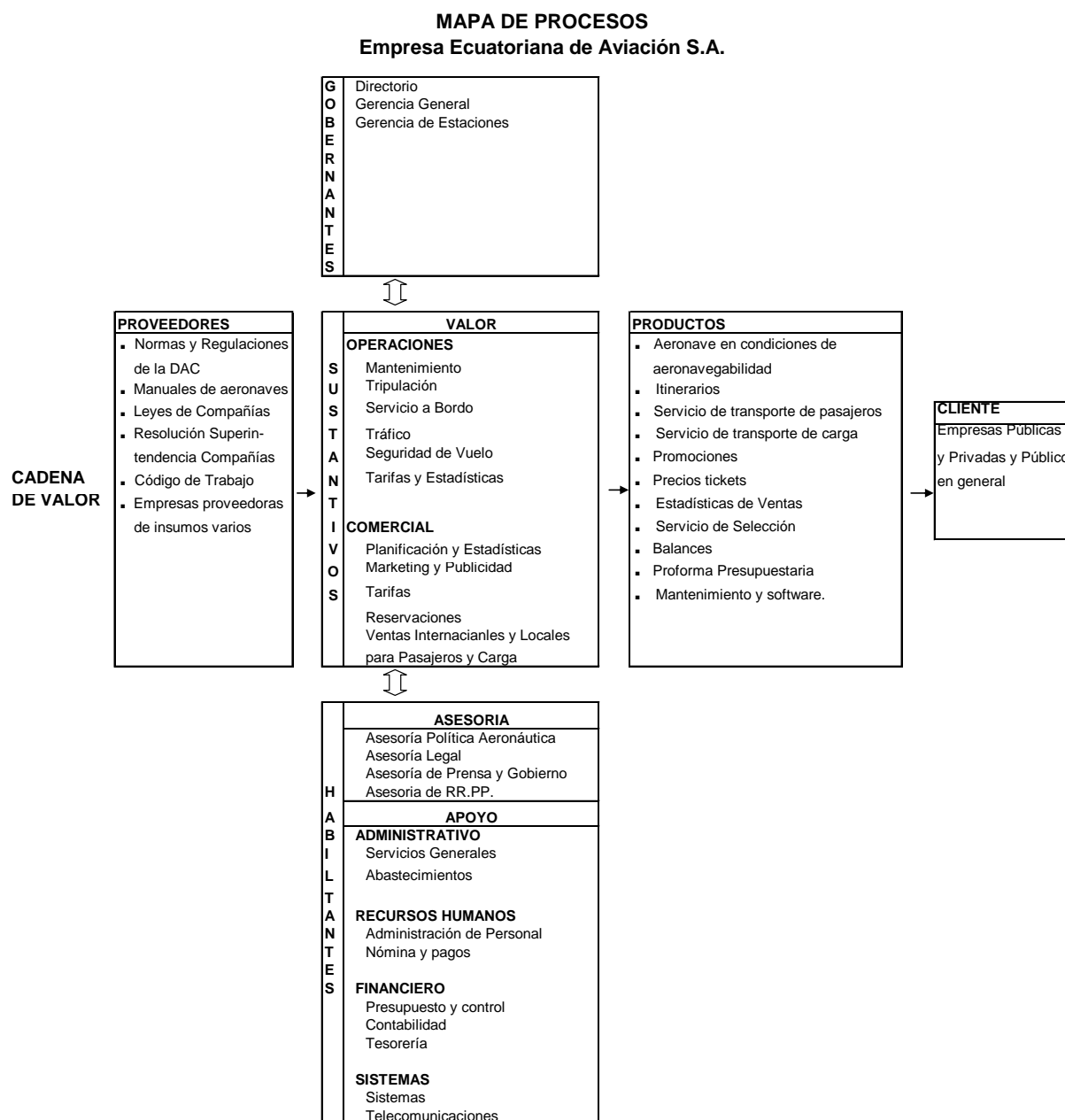
Del Mapa de Procesos propuesto, se puede observar, el Macro Proceso Gobernante, que como ya se indicó, brinda dirección a toda la organización y está constituido por: Directorio, Gerencia General y Gerencias de las Estaciones. Las políticas y directrices que se emiten son responsabilidad de la alta gerencia y se ejecutan con su guía, liderazgo, seguimiento y control de resultados.

Igualmente, en los Macro Procesos Sustantivos, están los procesos que tienen que ver con la *misión* y la razón de ser de la empresa y son los encargados de generar aquellos productos esenciales a su naturaleza y tiene algunos subprocesos que se han agrupado por la naturaleza de sus actividades y productos que ofrecen.

Por último, consta en el Mapa, el Macro Proceso Habilitante, constituido por los procesos de asesoría y de apoyo, dentro de este último, cuatro subprocesos habilitantes, racionalizando así, la estructura de la Empresa:

Esta clasificación de los procesos habilitantes es orientada a producir los bienes y servicios requeridos por los procesos sustantivos y para sí mismos, evitando duplicaciones de actividades y tareas.

Gráfico No. 2 Mapa de Procesos



Como se puede observar un Mapa de Procesos permite a la organización poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, para facilitar la

identificación de cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés .

Cabe destacarse que el Mapa de Proceso, permite a la empresa, alcanzar varios objetivos como: lograr una mayor productividad a través de la optimización de los recursos; reducir instancias administrativas para agilizar los procedimientos y trámites, mediante la conformación de procesos abiertos con equipos de trabajo y finalmente, mantener una estructura flexible que permita adaptarse a las necesidades futuras del mercado.

Estos “mapas” dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización; así como distinguir los procesos clave, estratégicos y de soporte.

A continuación se presenta el mapa de los procesos sustantivos, información que se obtuvo luego de haber efectuado el respectivo “levantamiento de procesos”, que se presenta más adelante:

Tabla No. 1: Resumen de Mapa de Procesos

MAPA DE PROCESOS		
MACRO-PROCESOS SUSTANTIVOS O ESENCIALES		
PROCESO	SUB-PROCESO	PRODUCTOS
OPERACIONES	• Mantenimiento	• Aeronaves en condiciones de aeronavegabilidad
	• Tripulación	• Tripulaciones habilitadas
	• Servicio a Bordo	• Servicio de PasajeroS en Vuelo
	• Tráfico	• Embarque de pasajeros, equipaje y carga
	• Seguridad de Vuelo	• Equipaje habilitado

		<ul style="list-style-type: none"> • Aeronave pernocta o en tránsito, en custodia
COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y Estadísticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico • Política comercial y tarifaria
	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing y Publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad
	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tabla de precios por los servicios de pasajeros y carga
	<ul style="list-style-type: none"> • Reservasiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros en los Sistemas GDS
	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas Internacionales y locales para pasajeros y carga 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios reservados para pasajeros y/o carga • Productos Especiales

Cadena de Valor de la Empresa Ecuatoriana de Aviación S.A.

Porter, cita que “cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos”³, es por esto que Porter habla de la **ventaja competitiva** de las empresas.

Menciona además, que es una herramienta que facilita el análisis de las fuentes de la ventaja competitiva, y que constituye la “Cadena de Valor”, por lo que se hace necesario su diseño, lo cual facilitará examinar en forma sistemática todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan.

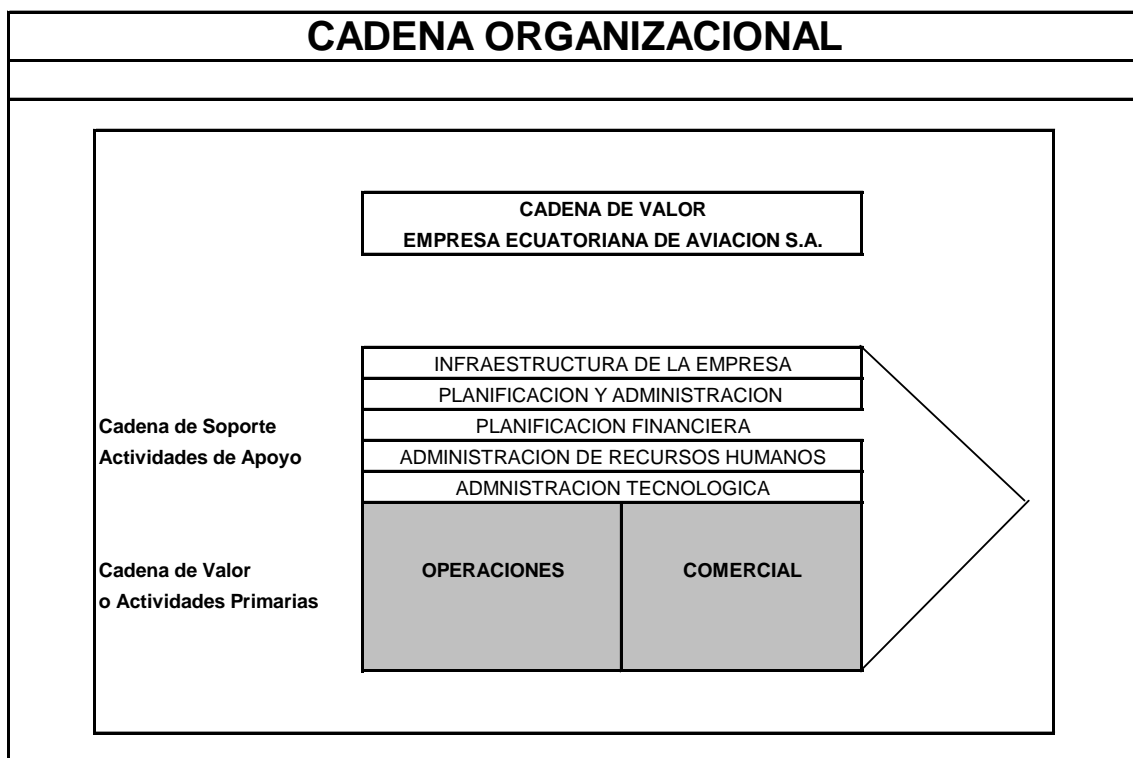
La Cadena de Valor disgrega a las empresas en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja

³ Porter Michael “Ventaja Competitiva” 12da edición México 1996 Editorial Compañía Editorial Continental, S.A, Pág 52

competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes, a costos bajos o mejor que sus competidores.

A continuación se presenta, en el gráfico No. 3 la cadena organizacional de la Empresa Ecuatoriana de Aviación S.A. y el detalle de las actividades de apoyo y las primarias, que es donde se va a centrar este trabajo:

Gráfico No. 3: Cadena organizacional



El siguiente gráfico No. 4, presenta la cadena de valor de la empresa desglosada en procesos con sus respectivos subprocesos, para transformar los insumos en productos que ofrece la empresa al cliente y los recursos que se requieren; y, en el gráfico No. 5, se presenta el detalle de la cadena de Valor del Macro Proceso Sustantivo con sus Procesos Operaciones y Comercial.

CADENA DE VALOR

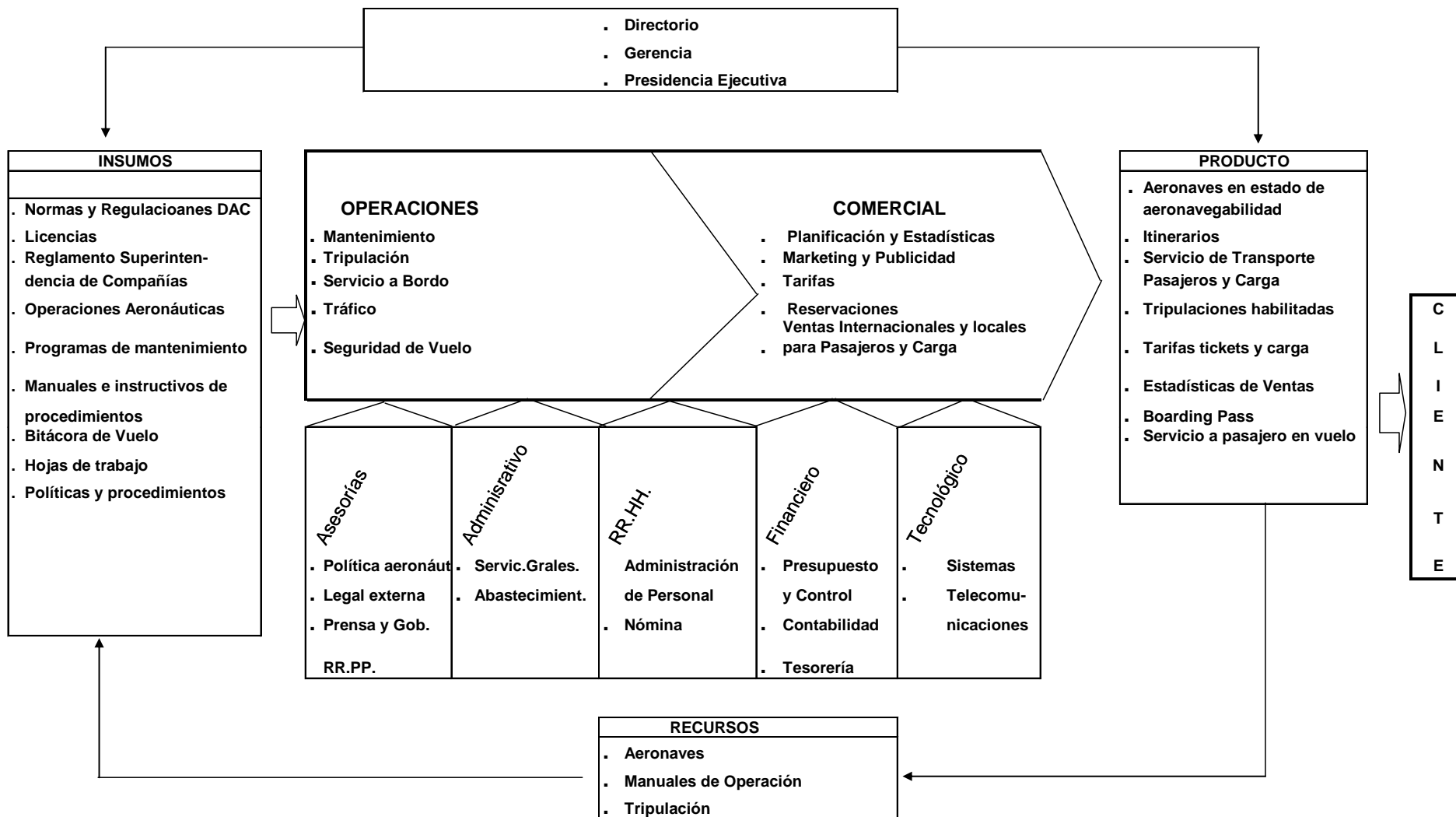
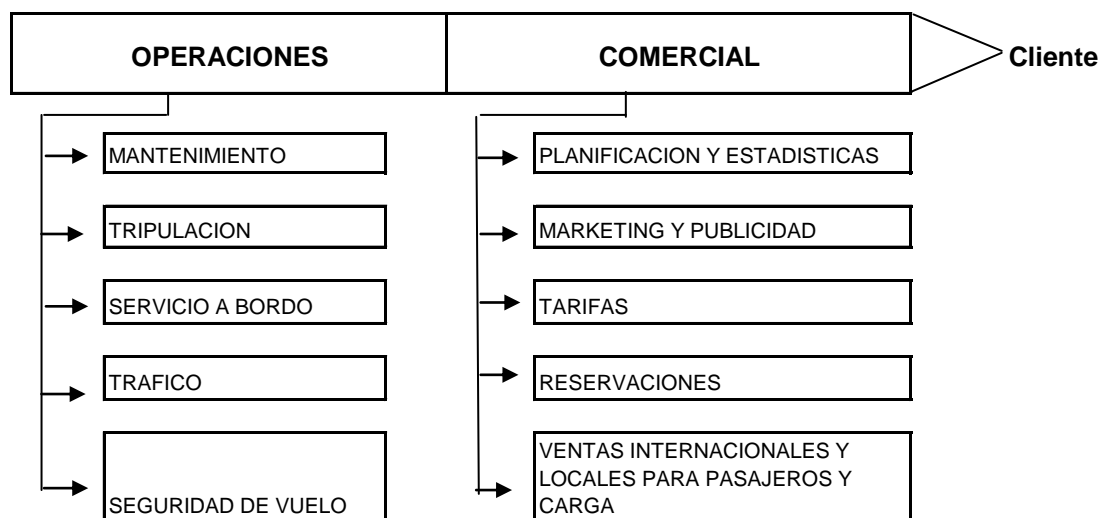


Gráfico No. 5: Detalle de la Cadena de Valor: Macro Proceso Sustantivo:

DETALLE DE LA CADENA DE VALOR



En el gráfico No. 5, se puede observar la conformación del Macro Proceso Sustantivo con sus Procesos de Operaciones y Comercial y sus respectivos subprocesos, donde las actividades que se realizan, están encaminados a la transformación de insumos en productos y servicios para satisfacer al cliente.

Para lograr dicho objetivo, es necesario definir por cada proceso, los productos y servicios que se obtendrán luego de los diferentes procesos de transformación, para lo cual, es necesario realizar el levantamiento de cada proceso.

2.2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Como se ha indicado anteriormente, “un PROCESO puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre ellas que, partiendo de uno o más inputs (entradas o insumos) los transforma, generando output (resultado)”⁴ de mayor valor agregado para el cliente. Los inputs serán generados por proveedores internos, y sus resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

⁴ <http://www.aiateco.com/gestproc.htm>

En la Matriz de Levantamiento de Procesos mencionada, se muestra los diferentes procesos y subprocesos del Macroproceso Sustantivo, de acuerdo al portafolio de los productos que la aerolínea ofrece al cliente, las principales actividades que se requieren para su desarrollo, los insumos necesarios; adicionalmente, identifica los proveedores y el cliente tanto interno como externo. El levantamiento se realizó de los Procesos Operaciones y Comercial.

Para una mejor ilustración se presenta, en el cuerpo de este documento, el “**Levantamiento de Procesos**” únicamente de los subprocesos Mantenimiento y Servicio al Cliente de los Procesos Operaciones y Comercial, respectivamente. El resto de información se adjunta como **anexo No. 1** debido a su gran volumen.

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

MACROPROCESO: SUSTANTIVO O ESENCIAL

PROCESO: OPERACIONES

SUBPROCESO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PROVEEDORES	CLIENTE
MANTENIMIENTO	Aeronave en condición de aeronavegabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar acciones de mantenimiento y coordinar la obtención de nuevos equipos, partes y piezas, así como monitorear y evaluar su ejecución. 2. Dirigir y controlar que todas las operaciones se realicen de acuerdo a las normas técnicas tanto de vuelo como las de tierra 3. Poner en ejecución las normas y políticas generales de operaciones de acuerdo con las pautas que dicta la Presidencia Ejecutiva. 4. Supervisar que la información proveniente de los fabricantes de aviones, sean incluidos en los procedimientos de Operaciones. 5. Recibir la Aeronave de la Base o estación que liberó el Avión junto con una "HOJA DE TRABAJO de mantenimiento" para que se chequee que la aeronave esté sin problemas. 6. Realizar el chequeo y efectuar trabajos de la aeronave de acuerdo a indicaciones constantes en la Hoja de Trabajo según sea que la aeronave esté en tránsito o que pernocte; y, consignar firma del 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de mantenimiento • Manual de procedimiento de aeronaves • Hoja de trabajo* • Bitácora de vuelo: Siempre va en el avión • Informe del Mecánico • "Mel" Minimun Equipment List (listado mínimo de equipamiento) • Equipo de comunicación de larga y corta distancia • Manuales • Reportes de pasajeros • Reportes de carga 	<ul style="list-style-type: none"> • Estación • Comandante de la Nave • Mecánico • Fabricantes de las aeronaves • Fabricantes aeronaves • Gerencia Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecánico • Comandante de la Nave • Tripulación • Base • PAX • Estación • Comandante de la Nave • Tráfico • Despacho a Bordo • Gerente General • Gerente Comercial • Procesos involucradas con el Vuelo • Servicio a Bordo

		<p>Mecánico de los trabajos realizados.</p> <p>7. Chequear BITACORA DE VUELO y revisar si existen novedades diferibles o no. Registra el trabajo.</p> <p>8. Registrar novedad si ésta es diferible</p> <p>9. Corregir fallas o discrepancias, si la novedad no es diferible antes de que el avión sea liberada a vuelo.</p> <p>10. Reabastecer a la aeronave de combustible, aceites, etc., para volver a la aeronave en condición de aeronavegabilidad.</p> <p>11. Certificar mediante firma del mecánico autorizado en la bitácora de vuelo registrando todas las actividades ejecutadas en el avión, sobre el cumplimiento del check List del avión de tránsito o pernocta, en formulario correspondiente de todos los trabajos ejecutados en el avión (bitácora) y en tierra (hoja de check list).</p> <p>12. Transferir por parte de mantenimiento de forma obligatoria, vía cualquier medio, los datos registrados en el formulario de trabajo, esto incluye el check list a fin de que cumplan con la programación en el siguiente punto de aterrizaje y para que estén advertidos de las novedades y trabajos de Mantenimiento que se deben efectuar, de requerirse; y, realicen la respectiva programación.</p>			
--	--	--	--	--	--

		<p>13. Controlar el número de pasajeros según lo establecido para cada aeronave</p> <p>14. Controlar la carga de la aeronave a fin de mantener el peso y balanza adecuado según estándares establecidos para cada avión y estándares internacionales</p> <p>15. Realizar el seguimiento del avión en cualquier punto y cualquier hora para control operacional de la aeronave, a fin de mantenerla monitoreada</p> <p>16. Mantener contacto con la aeronave en tierra para que imparta instrucciones a las distintas áreas de despacho de la aeronave, tanto para mantenimiento, despacho de vuelo, limpieza de la aeronave, etc.</p> <p>17. Comunicarse permanentemente con la aeronave.</p>			
--	--	---	--	--	--

SUBPRODUCTO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PROVEEDORES	CLIENTE
SERVICIO AL CLIENTE	Cliente Satisfecho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir el reclamo del pasajeros por pérdida, robo, daño y retraso de equipaje mediante formulario específico. 2. Analizar el reclamo, solicitar documentos 3. Mantener informado al pasajero sobre evolución de los procesos de búsqueda 4. Devolver al pasajero si los equipajes son encontrados 5. Si no son encontrados, informar al Comité quien define sobre indemnización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclamo • Convenio de Varsovia • Informe de comité 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente Tráfico 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente Tráfico

2.3. MATRIZ DE ACTIVIDADES VS. PUESTOS

Una vez obtenida la información de las actividades requeridas para obtener los productos propios de cada proceso, se elabora la Matriz de Actividades vs. Puestos, la cual sirve para definir el nombre de los puestos e ir identificando con una “x” el puesto que efectúa dichas actividades, el número de plazas (número de personas que ocupan un puesto) que se requieren; y ayuda a determinar si esos puestos justifican su permanencia. Cabe indicar que la información de las actividades de la matriz de levantamiento de actividades no necesariamente está en el mismo orden que la presente matriz ya que en ésta las actividades están relacionadas con los puestos que las realizan.

Adicionalmente, en las Matrices, se puede observar varias columnas con números arábigos, los unos de mayor tamaño, que representan los puestos (18 para el Proceso Operaciones y 15 para el Proceso Comercial), con su respectiva denominación; y, los otros de menor tamaño que representan las plazas (23 para el Proceso Operaciones y 29 para el Proceso Comercial).

Para ilustración, a continuación se presenta, la “**Matriz Actividades vs. Puestos**” tomando como ejemplo los puestos de: Gerente de Operaciones del Proceso Operaciones; y, el Responsable de Servicio al Cliente del Proceso Comercial, el resto de puestos, por su volumen, se adjunta como **anexo No. 2**.

CAPITULO 3. SUBSISTEMA DE DESCRIPCION, ANALISIS, VALORACION Y CLASIFICACION DE PUESTOS

Introducción.-

Este Subsistema, forma parte del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, el cual tiene, entre otros, los siguientes subsistemas, y su clasificación difiere dependiendo de los diferentes autores en la materia:

- Descripción, Análisis, Valoración y Clasificación de Puestos,
- Remuneraciones
- Selección de Personal (Reclutamiento, Selección e Inducción)
- Evaluación del Desempeño y
- Capacitación y desarrollo del recurso humano

El objetivo de esta tesis constituye el enfoque, desarrollo y preparación de un Modelo para los Subsistemas de Descripción, Análisis, Valoración y Clasificación de Puestos; y, Reclutamiento y Selección e Inducción de Personal, en base a competencias, por lo que, posteriormente, la empresa deberá incorporar el desarrollo de los demás Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos.

Para desarrollar los Subsistemas de Recursos Humanos, existen metodologías o herramientas de aplicación, que para el caso de los subsistemas, materia de esta tesis, fue necesario la utilización de un Diccionario de Competencias, creado para la empresa y clasificado en competencias genéricas y específicas con su respectiva definición.

Estas competencias se las incluyó en el Subsistema, materia de este capítulo, las cuales se las debe también tener en cuenta al momento de realizar la selección del talento humano, garantizando la captación del personal altamente calificado.

El Diccionario de Competencias es una herramienta que se constituye en una guía para quien se dedica a la selección de personal en una empresa ya que es un instrumento empresarial y profesional ajustada a las nuevas necesidades organizacionales.

Según Juan Pablo Díaz Tarragó, Consultor Chileno⁵, hace referencia a una clasificación de Competencias en Genéricas y Específicas.

En este sentido, el Diccionario de Competencias utilizado para nuestra tesis, está clasificado en competencias genéricas, es decir aquellas que agrupan a las competencias denominadas específicas o indicadores de conducta, que por su naturaleza, tienen relación directa con dichas competencias.

El **Diccionario de Competencias** que sirvió para definir los perfiles de competencias, y se lo utilizó como un insumo para el Subsistema de Descripción, Análisis, Valoración y Clasificación de Puestos propuesto en el presente trabajo, y se adjuntó como **Anexo No. 3**.

Por otro lado, la Metodología utilizada para el desarrollo de este Subsistema, es la “Metodología HAY” que contempla dos principios principales que son:

- La importancia comprensiva del puesto, que está determinada en la Descripción de Puestos; y,
- La comparación directa de unos puestos con otros, en términos de factores.

⁵ http://www.chiledu.com/home/articulos/accion_efectiva.btm

Cabe indicar que existen otras metodologías para valorar puestos tales como: el de Grados, Alineación, Bandas y Factores. En este trabajo se ha optado por utilizar la Metodología HAY Valoración de Cargos por Perfiles y Escalas, ya que nos permite clasificar de forma equitativa a los puestos en escalas o grupos ocupacionales. Además es una ventaja el hecho de que esta metodología cuenta con un “metro común de medición” que son las Matrices HAY que compara los puestos, en forma más objetiva y precisa.

Según Edward Hay la exigencia de un puesto está compuesta de tres factores universales que sirven para valorarlos, y se utilizan tres matrices denominadas “Guías para Valuar”:

- EL SABER (know How)
- EL PENSAR (Problem Solving)
- EL REALIZAR (Accountability) o habilidad para lograr objetivos

3.1. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Es un proceso que se refiere a los aspectos intrínsecos del puesto, consiste en describir detalladamente las funciones que lo conforman y que lo diferencian de los demás existentes en la empresa; es decir, identifica **qué hace** el puesto. Se parte de un principio: El puesto es independiente de la persona.

La Descripción de Puestos es el resultado de identificar, recolectar, analizar y registrar la información relativa al contenido (las funciones), situación e incidencia real del puesto en la Institución. Para el efecto, se elaboró un formato en el que se recopiló la información requerida para el **Manual de Descripción de Puestos**. Ver del formato utilizado en el **Anexo No. 4** parte D, donde se detalla las funciones del puesto.

3.1.1. OBJETIVOS DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.-

- Permitir institucionalizar la estructura de puestos (definición de puestos), e identificar su denominación.
- Ayudar a transparentar el proceso de selección ya que en la Descripción de Puestos existe el perfil del puesto.
- Definir el plan anual de puestos, plazas y grupos ocupacionales (grupos de puestos que tienen las mismas características).
- Garantizar la equidad interna de las remuneraciones
- Ofrecer criterios objetivos para la valoración y selección, evaluación del desempeño y capacitación
- Proporcionar información para políticas de rotación del personal,
- Diferenciar a los puestos por conocimientos y no por decisiones burocráticas.
- Contar con parámetros precisos para definir sueldos competitivos con el mercado y evitar la fuga de cerebros.
- Desarrollar los demás Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos.

En definitiva es importante la descripción de puestos, ya que permite a la alta gerencia, al jefe inmediato y al ocupante del puesto, conocer la misión del puesto de trabajo y su razón de ser. Además, ayuda a que su ocupante, esté bien orientado sobre las funciones que le corresponde desarrollar, garantizando así un desempeño mejor.

3.2. ANÁLISIS DE PUESTOS

Luego de la Descripción del Puesto viene el Análisis. Es decir una vez que se identifica el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos (requisitos que el cargo exige) y competencias (perfil de competencias requeridas para ocupar el puesto).

Este análisis es la base para la Valoración y Clasificación de los Puestos así como es un insumo para el Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal.

3.3. VALORACIÓN DE PUESTOS

“La valuación de puestos en sus diversos sistemas, y con todas las limitaciones de éstos, *determina lo que vale el puesto en función del trabajo desempeñado, así como su justa retribución*”.

La valuación de puestos no tiene como intención producir un nivel de pagos, sino más bien diseñar una estructura de puestos en términos de “contenido de puesto valuado”, a fin de establecer una estructura salarial.

Los puestos se valúan para compensar y retribuir conforme a los valores organizacionales (responsabilidades, capacidades, etc), para mantener un equilibrio entre el valor de mercado y el valor empresa; y, para comprender los puestos e identificar las posibles carreras de desarrollo para el crecimiento del personal. Procura lograr que el ocupante entienda:

- *Qué debe hacer*
- *Cómo lo debe hacer*
- *Lograr que lo ejecute.*⁶

3.3.1. MÉTODO HAY DE VALORACIÓN DE CARGOS POR PERFILES Y ESCALAS (HAY CHART PROFILE METHOD)⁷.-

Esta metodología seleccionada para el análisis y valoración de puestos para la Empresa Ecuatoriana de Aviación, se ha escogido porque utiliza tres factores que

⁶ Ramón Fernández Mará del Pilar, Sistemas de Valuación de Puestos Cap. V .

⁷ Bellak Alvin, La Metodología de Valoración de Cargos por Perfiles y Escalas. HAY ASOCIADOS Hay Group. Caracas 1989

facilitan establecer las relaciones de los puestos dentro de la empresa, por medio de una comparación de un puesto con otro, es decir el método HAY de Perfiles y Escalas, permite la comparación de puestos a través de un análisis de tres factores comunes, llamados también universales y que son:

- Habilidades, conocimientos → SABER (know how) teórico – práctico, gerencial y humano o de cualquier otra índole.
- Solución de Problemas: → PENSAR ((problem solving) o habilidad para resolver problemas.
- Responsabilidades: → REALIZAR (accountability) o habilidad para lograr objetivos

Estos factores constan en las tres Matrices “Guía para Valuar”, **Anexo No. 5: Matriz: Guía para Valuar el Saber, el Pensar; y, el Realizar**⁸, que se definen más adelante.

El método considera que existen exigencias universales para todo puesto de trabajo que pueden ser definidas y medidas; por tanto, utilizadas para valorar toda posición.

La característica común de estos tres factores es la *integración* ya que se relacionan entre sí, pues se parte del hecho de que para el desempeño de cualquier ocupación laboral, se necesita **SABER**, la implementación de estos conocimientos, se lleva a cabo en función de la finalidad del puesto que es la SOLUCION DE PROBLEMAS o **PENSAR**; y, el logro constituye el **REALIZAR**.

⁸ Matriz: Guía para Valuar, HAY Y ASOCIADOS, Consultores de Dirección, S.A. 1984

3.3.2. IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO HAY DE VALORACIÓN DE CARGOS POR PERFILES Y ESCALAS.-

Es importante que el **Comité de Valoración** que se conformará para valorar los puestos, hable un mismo lenguaje, utilice una información común: la Descripción del Puesto, y tenga el conocimiento de la aplicación de las 3 Matrices HAY: “Guía para Valuar” el Saber, el Pensar y el Realizar.

Este método, determina las relaciones relativas de los puestos dentro de una organización para lo que aplica una medida cuantitativa al contenido del puesto y sus principales objetivos:

- Lograr que los puestos tengan el orden de importancia correcto; y,
- Establecer una distancia relativa adecuada entre los puestos dentro de ese orden.

Es importante mencionar que este método, parte de la premisa que para dar valor a un puesto, se debe considerar puestos, no personas.

3.3.3. FACTORES PARA VALORAR.-

En el Sistema HAY, el contenido de un puesto está determinado por 3 Factores Universales: SABER, PENSAR y REALIZAR, cada uno de estos con sus Sub-Factores o elementos de valoración

A continuación se presenta la **tabla No. 2: Resumen de las Matrices de Valoración** que resume estos factores, y sus Sub-factores. Se podría hablar de que éstos hacen un total de ocho juicios en relación a diferentes elementos de cada puesto como se explicará más adelante:⁹

⁹ HAY de Colombia 1976

Tabla No. 2 Resumen de las Matrices de Valoración “Guía para Valorar”

No.	FACTORES UNIVERSALES	SUBFACTORES o ELEMENTOS	GRADOS O NIVELES
I	SABER CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA y HABILIDADES (Know How)	I.1 Habilidad Especializada	A. Básica B. Oficio o especialidad elemental C. Oficio o especialidad D. Oficio o especialidad avanzada E. Especialización o técnica F. Especialización o Técnica Madura G. La más alta especialización H. Maestría profesional
		I.2 Habilidad Gerencial	I. Mínima II. Homogénea III. Heterogénea IV. Total
		I.3 Habilidad de Relaciones Humanas	1. Básica 2. Importante 3. Crítica
II	PENSAR SOLUCION DE PROBLEMAS (Solving Problem)	II.1 Libertad para pensar	A. Rutina escrita B. Rutina C. Semi Rutina D. Estandarizado E. Claramente definido F. Ampliamente definido G. Genéricamente definido
		II.2 Grado de Complejidad del pensamiento	1. Sencilla 2. Co modelos 3. Interpolación 4. Adaptación 5. Sin Guías
II	REALIZAR RESPONSABILIDAD (Accountability)	III.1 Libertad para actuar	A. Prescrita B. Controlado C. Estandarizado D. Reglamentado en general E. Dirigido F. Dirección General G. Orientación
		III.2 Impacto	R. Remoto C. Contributorio S. Compartido P. Primario
		III.3 Magnitud	1. Muy pequeña 2. Pequeña 3. Mediana 4. Grande

I. CONOCIMIENTO o habilidad (know How), se refiere al SABER: Es el conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias requeridas para que el puesto sea desempeñado en forma plenamente aceptable, independientemente de cómo se hayan adquirido. Este factor, tiene mayor ponderación que el Pensar, y medimos a través de tres sub factores o elementos:

I.1 Habilidad Especializada, es la parte formal de escolaridad de las disciplinas científicas. Para valorar existen 8 grados que van desde la A a la H, dependiendo del grado del saber:

A: Básica (Primaria),

B: Oficio o especialidad elemental (Primaria más un oficio),

C: Oficio o especialidad (Bachiller o Bachiller más técnico),

D: Oficio o especialidad avanzada (Estudios Universitarios),

E: especialización o técnica (Estudios universitarios graduado con título),

F: Especialización técnica madurada (Título más experiencia)

G: La más alta especialización o técnica (Postgrado o Maestría); y,

H: Maestría profesional (PHD).

I.2 Habilidad Gerencial, es la habilidad requerida para ejercer supervisión sobre otros puestos, para planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar resultados. Para valorar existe 4 niveles:

I. Mínima: Ejerce supervisión de una o varias actividades muy específicas en objetivo y contenido. Coordina una función única Ej. Hasta Responsable Subproceso

II. Homogénea: Integración o coordinación de distintas funciones, las cuales son relativamente homogéneas en naturaleza y en objetivos. Ej. Coordinador Proceso.

III. Heterogénea: Integración o coordinación de funciones de objetivos, en un área importante de la empresa, es decir maneja varios procesos heterogéneos Ej. Gerente de Macro proceso.

IV. Total: Maneja todos los procesos. Ej. Gerente General.

I. 3 Habilidad en Relaciones Humanas. Relativa a las relaciones interpersonales. Para valorar este sub factor, existen 3 niveles:

1. Básica: Cortesía y eficacia normales en el trato con otros. Ej. Recepcionista

2. Importante: Es importante la comprensión de los demás, así como influir y/o servir a los demás. Ej. Responsable de personal

3. Crítica: Es de máxima importancia tener habilidades aisladas o combinadas para comprender, seleccionar, desarrollar y motivar a las personas Ej. Gerente, Director.

Para valorar este factor, se utiliza una Matriz de Triple Entrada. (**Anexo No. 5: Matriz: Guía para Valorar el SABER**).

II. SOLUCION DE PROBLEMAS (Problem Solving), se refiere al PENSAR:

Es la libertad para PENSAR. Se refiere a la actividad mental requerida en el puesto para 1) Identificar 2) Definir y 3) Resolver un Problema.

Este factor es un porcentaje del Saber ya que “Se piensa con lo que se sabe”. El porcentaje será el que resulte luego de realizar la Valuación del Factor Solución de Problemas.

Este factor lo medimos a través de dos elementos:

II.1 Libertad para PENSAR o Marco de Referencia dentro del cual se piensa.-

Se refiere a la autonomía del pensamiento para identificar, definir y encontrar soluciones a los problemas que se presenten. Depende del plano en el que se desenvuelve el puesto (operativo, táctico o estratégico):

A. Rutina estricta: Reglas o instrucciones simples detalladas y repetitivas. No hay iniciativa, se le provee de todas las posibles contingencias como reglamentos, instrucciones detalladas etc.

B. Rutina: Razonamiento dentro de instrucciones establecidas. Guía sus pensamientos a través de instrucciones estandarizadas con una estrecha supervisión y reportarán si hay algo que se aparte de la norma

C. Semi Rutina: Procedimientos algo diversificados. Están en este nivel los puestos a los que se les indica claramente qué tipos de problemas hay que resolver y como conseguir sus objetivos. Los procedimientos y sistemas establecidos ejercen una fuerte influencia sobre la solución de los problemas, pero no proporcionan todas las respuestas necesarias

D. Estandarizado: Razonamiento dentro de procedimientos substanciales diversificados

E. Claramente definido: Razonamiento dentro de políticas y principios claramente definidos

F. Ampliamente definido: Razonamiento dentro de políticas generales y objetivos finales.

G. Genéricamente definido: Razonamiento dentro de políticas amplias y misión de la empresa.

II.2. Grado de Complejidad del Pensamiento o complejidad de problemas, tiene 5 niveles de valoración:

1. Sencilla: Elección sencilla de cosas aprendidas en situaciones simples

2. Con modelos: Elección de cosas aprendidas en situaciones que se ajustan a patrones o modos claramente establecidos.

3. Interpolación: Elección de cosas aprendidas pertinentes a situaciones que presentan material nuevo, pero que se ajustan a patrones establecidos.

4. Adaptación: Pensamiento analítico, interpretativo valuativo, inventa una solución específica para el caso.

5. Sin Guías: Pensamiento de investigación. La solución requiere creatividad.

Consecuentemente, para valorar el factor Solución de Problemas se utiliza una Matriz de Doble entrada. (**Anexo No. 5: Matriz: Guía para Valuar el PENSAR**).

III. RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS (Accountability), se refiere al REALIZAR: Es el IMPACTO del puesto en sus resultados finales. Tiene dos sub factores o elementos, según el orden de importancia:

III. 1. Libertad para ACTUAR: Se refiere a la autonomía en las decisiones y acciones, al grado de control y orientación personal o de procedimientos a que según condiciones objetivas se sujeta el cargo para el logro de resultados. Es decir son reglas hasta donde el puesto puede actuar. La valoración se define según los siguientes indicadores:

A. Prescrita.- Estos puestos están sujetos a ordenes o instrucciones directas y detalladas, así como a estrecha supervisión. Ej. Auxiliar de Limpieza

B. Controlado.- Estos puestos están sujetos a instrucciones y rutinas de trabajo establecidas así como a estrecha supervisión Ej. Mensajero, Conserje, Secretaria,

C. Estandarizado.- Estos puestos están sujetos parcialmente o totalmente a la práctica y procedimientos estandarizados, instrucciones generales de trabajo, supervisión sobre el avance del trabajo. Ej. Auxiliar de Peso y Balanza

D. Reglamentado en general.- -Estos puestos están sujetos a prácticas y procedimientos respaldados en precedentes o políticas muy específicas; así como a supervisión general.

E. Dirigido.- Puestos a los que se les indica los objetivos que deben conseguir con orientaciones generales, debiendo ellos determinar el modo de obtenerlos; en consecuencia, estos puestos deben crear los estándares, normas y procedimientos necesarios para alcanzar los objetivos.

E. Dirección General.- Esos puestos por su naturaleza o dimensiones están sujetos a políticas funcionales o metas. Están en este nivel los puestos que establecen y crean políticas y objetivos importantes que afectan a un campo muy amplio de la Organización, dentro de las políticas genéricas establecidas

F. Orientación.- Estos puestos están sujetos solo a amplias políticas y orientación general.

III.2. Impacto: del cargo en los resultado finales. Tenemos:

R. Remoto.-Servicios de información, registro o incidentales para ser usados por otros con relación a algún resultado final importante, está lejos de la misión de la empresa.

C. Contributorio.- Servicio de interpretación, consejo o ayuda para ser usados por otros al actuar Ej. Puestos de asesoría, prestan apoyo a los procesos sustanciales de la institución.

S. Compartido.- Participa directamente con otros, (exceptuando sus subordinados o sus superiores), dentro y fuera de su Unidad Organizacional en el logro de los resultados finales.

P. Primario.- Impacto directo y determinante en los resultados finales en donde la “Accountability” compartida con otros es subordinada. Asume riesgos, incide directamente en los resultados de la Institución.

III.3 Magnitud: El volumen en dinero anual del área o áreas más claramente afectadas por el puesto. Es decir la cantidad de dinero que maneja el puesto y se establece las siguientes escalas:

1. Muy pequeña.- de \$ 00.000 a \$ 1.000
2. Pequeña. _ de \$ 1.000 a \$ 10.000
3. Mediana.- de \$ 10.000 a \$100.000
4. Grande.- de \$100.000 en adelante

Por tanto, para valorar este factor de Responsabilidad, se utiliza una Matriz de Triple entrada. (**Anexo No. 5: Matriz: Guía para Valorar el REALIZAR**).

Para obtener el **valor del puesto**, aplicamos las 3 Matrices, y el resultado codificado se encuentra consignado en el campo “Valoración del Puesto” del formulario utilizado en el Manual de Descripción de Puestos. Se procede de la siguiente manera:

La primera matriz que es de triple entrada, analiza los tres subfactores del factor SABER. Si nos remitimos a la Matriz de Valoración HAY, veremos que en cada

cuadrante, existen 3 valores el primer valor ubicado en la parte superior, se lo identifica con el signo (-), significa que el puesto casi llega al nivel anterior del saber; el del medio simplemente consigna el valor (sin signo), esto significa que calza justo en el puesto; y, el valor que está en la parte inferior, identificado con el signo (+), significa que el puesto casi llega al nivel siguiente.

Como ejemplo tomamos el puesto de Gerente de Operaciones y la codificación es: G II 2

La letra G, corresponde a la valuación del subfactor “habilidad especializada”: oficio o especialidad,

El numeral romano II, corresponde a la valuación del subfactor “amplitud de habilidad gerencial”,

Y el 2 corresponde a la valuación del subfactor “Habilidad en relaciones humanas.

El valor que le corresponde al Factor del SABER es de 460 (ver en la Matriz del Saber Anexo No.5).

La segunda matriz considera los dos subfactores del Factor SOLUCION DE PROBLEMAS, y presenta 2 porcentajes uno que está en la parte superior izquierda, que corresponde a PLENO, que se ajusta al puesto; y, otro en la parte inferior derecha, que corresponde a +, que tiene mayor libertad para pensar por si mismo.

Tomando el mismo ejemplo del Gerente de Operaciones. La valoración es: F+ 4, lo que equivale al 57%, con este porcentaje, vamos a la Matriz del Pensar Anexo No. 5, la cual es una matriz de doble entrada. En el eje de las X están los porcentajes de PS y en el eje de las Y está los del KH (Know How); se toma el valor que corresponde al punto del cruce que corresponde a la SOLUCION DE PROBLEMAS. Tenemos un valor de 267 correspondiente al PENSAR.

La tercera matriz analiza 3 subfactores del Factor REALIZAR, e igualmente como la primera, tiene tres valores, el que está en la parte superior tendrá signo -;

el que está en medio es pleno, no tiene signo; y, el que está abajo tiene el signo +. Este valor corresponde al REALIZAR.

Para el ejemplo del puesto de Gerente de Operaciones. La codificación es F 1 P

- La letra F, corresponde a la valuación del subfactor “Libertad para Actuar”.
- El número 1, corresponde a la valuación del subfactor “Magnitud”
- La letra P corresponde a la valuación del subfactor “Impacto”.

El valor que le corresponde al Factor REALIZAR es 230 (ver en la Matriz de Realizar, Anexo No. 5).

Por último, se suman los tres valores del SABER, PENSAR Y REALIZAR y éste es el que corresponde al puesto. El valor del puesto de Gerente de Operaciones es de 952 puntos.

3.3.4. TIPOS DE PERFIL Y ÉNFASIS DE VALORACIÓN .-

El Método HAY tiene 3 perfiles: SABER (Conocimiento), PENSAR(Solución de Problemas , REALIZAR (Responsabilidades).

El Saber, Pensar y Realizar, tienen pesos distintos, según el puesto a ser valorado. Por tanto, existen puestos con ENFASIS en lo intelectual: otros mayor Solución de Problemas que responsabilidad; y, con ENFASIS en los Resultados finales; es decir mayor Responsabilidad que Solución de Problemas.

Todo puesto debe proporcionar dos tipos de consecuencias para la compañía:

- Solución de Problemas (consecuencias y conclusiones intelectuales)
- Responsabilidad (Resultados materiales)

Bajo esta premisa, se han establecido tres niveles de puestos:

Tabla 3: Tipos de Perfiles y Énfasis de Valoración:

PUESTOS ASCENDENTES (+):	R > SP	Puestos énfasis en el HACER, en resultados. Ej. Producción, Ventas
PUESTOS NIVELADO O EQUILIBRADO (=):	R = SP	Puestos equilibrado PENSAR y HACER. Ej. Estadístico
PUESTOS DESCENDENTES (-):	SP > R	Puestos con énfasis en PENSAR. Ej. Investigador, Director.

El **Énfasis**, está en función de la diferencia entre RESPONSABILIDAD Y SOLUCION DE PROBLEMAS.

1. **ENFASIS A** (A por Accountability) = **Perfil + : RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS**, corresponde a un puesto ejecutivo en donde prima la Responsabilidad frente a la Solución de Problemas (R > SP).
2. **ENFASIS 0** (0 por equilibrado) = Perfil **Pleno o nivelado**: es un puesto donde el pensar y el hacer son equilibrados (R = SP).
3. **ENFASIS P** (P por Problem) = **Perfil - : POR PROBLEMA**, corresponde a un puesto de investigación. Prima la Solución de Problemas frente a la Responsabilidad. (SP > R).

A continuación se presenta la **tabla No. 4: “Sistema de Valoración HAY”**, en el que consta las puntuaciones de cada una de los tres factores universales o variables y el puntaje total obtenido por cada uno de los puestos.

Adicionalmente, se presenta el perfil y el énfasis que tienen los puestos analizados:

Sistema de Valoración HAY

No.	PUESTOS DE TRABAJO	COMPETENCIA SABER			S.PROBLEMAS PENSAR (SP)			RESPONSABILIDAD ACTUAR (R)			TOTAL PUNTOS	PERFIL / ENFASIS	
		Habilidades			Marc. Ref.	Compl. Pensa.	%	Libr. Actuar	Magn.	Impact.			
		Téc.	Ger.	RH									
1	Gerente Operaciones	G	II	2	F+	4	57	F	1	P	954	Descendente (-)	R < SP
		460			264			230					
2	Coordinador de Mantenimiento	F+	II	2	E+	4	50	E+	1	P	775	Descendente (-)	R < SP
		400			200			175					
3	Ingeniero Operacional	F+	I	1	E	4	43	E	1	P	530	Ascendente (+)	R > SP
		264			114			152					
4	Auxiliar mecánico	D+	I	1	C	2	19	C+	1	S	238	Ascendente (+)	R > SP
		152			29			57					
5	Responsable Radio Operador	D+	II	2	D	3	29	E+	1	S	429	Ascendente (+)	R > SP
		230			67			132					
6	Radio Operador	D+	I	2	C+	3	29	D	1	S	302	Ascendente (+)	R > SP
		175			51			76					
7	Aux. Peso y Balanza	C+	I	1	C+	3	29	C	1	S	191	Ascendente (+)	R > SP
		115			33			43					
8	Responsable Tripulación	E+	II	3	D	3	29	E	1	S	567	Ascendente (+)	R > SP
		350			102			115					
9	Responsable Servicio a Bordo	E+	II	2	D+	3	33	E+	1	S	536	Ascendente (+)	R > SP
		304			100			132					
10	Auxiliar de Servicio a Bordo	D	I	1	C+	2	22	C+	1	S	218	Ascendente (+)	R > SP
		132			29			57					
11	Bodeguero	B	I	1	B+	1	14	B+	1	R	112	Ascendente (+)	R > SP
		76			11			25					
12	Coordinador de Tráfico	F+	II	2	E+	4	50	E+	1	S	732	Ascendente (+)	R < SP
		400			200			132					
13	Responsable de Tráfico	E+	II	2	D+	3	33	E+	1	S	536	Ascendente (+)	R > SP
		304			100			132					
14	Agente de Tráfico	D+	I	3	D+	3	33	D+	1	S	289	Ascendente (+)	R > SP
		152			50			87					
15	Auxiliar de Tráfico	C+	I	2	C+	3	29	C+	1	S	227	Ascendente (+)	R > SP
		132			38			57					
16	Lead Agency	C	I	2	C	2	19	C+	1	S	187	Ascendente (+)	R > SP
		115			22			50					

17	Coordinador de Seguridad de Vuelo	F+	II	2	E+	4	50	E+	1	S		732	Descendente	R < SP
				400			200			132				
18	Agente Técnico Seguridad Vuelo	E-	I	2	D	3	29	D+	1	S		313	Ascendente (+)	R > SP
				175		51				87				
19	Gerente Comercial	G	II	3	F	4	50	E+	1	P		967	Descendente	R < SP
				528		264				175				
20	Responsable Planificación y Estadística	F+	I	1	E+	4	50	E+	1	S		528	Nivelado	R = SP
				264		132				132				
21	Responsable Marketing y Publicidad	F	I	3	E+	3	38	E+	1	S		552	Ascendente (+)	R > SP
				304		116				132				
22	Responsable de Tarifas	F+	I	1	E+	4	50	E+	1	S		528	Nivelado	R = SP
				264		132				132				
23	Coordinador de Reservas	F+	II	2	F	4	50	E+	1	S		796	Descendente (-)	R < SP
				400		264				132				
24	Responsable de Reservas	E+	II	2	E	3	33	E+	1	S		536	Ascendente (+)	R > SP
				304		100				132				
25	Agente de Reservaciones	D+	I	2	D	3	29	D	1	S		292	Ascendente (+)	R > SP
				175		51				66				
26	Coordinador de Ventas	F+	II	3	E+	3	38	E+	1	S		767	Descendente (-)	R < SP
				460		175				132				
27	Responsable Ventas Especiales	F	I	3	E+	3	38	E+	1	S		552	Ascendente (+)	R > SP
				304		116				132				
28	Agente Counter de Ventas	D+	I	3	D	3	29	D	1	S		324	Ascendente (+)	R > SP
				200		58				66				
29	Agente Aux. Ventas Internas	C+	I	2	C+	3	29	C	1	S		220	Ascendente (+)	R > SP
				132		38				50				
30	Agente Ventas Externas	D+	I	3	D	3	29	D+	1	S		345	Ascendente (+)	R > SP
				200		58				87				
31	Responsable de Carga	F-	II	2	E+	3	38	E+	1	S		552	Ascendente (+)	R > SP
				304		116				132				
32	Agente de Ventas de Carga	D+	I	2	D+	3	33	D	1	S		309	Ascendente (+)	R > SP
				175		58				76				
33	Agente Operaciones de Carga	D+	I	2	D+	2	25	D	1	S		295	Ascendente (+)	R > SP
				175		44				76				
34	Responsable de SAC	D+	II	3	E+	3	38	E+	1	S		449	Ascendente (+)	R > SP
				230		87				132				
35	Secretaria ejecutiva	C	I	2	C	2	19	C+	1	R		170	Ascendente (+)	R > SP
				115		22				33				
36	Mensajero	B-	I	1	B+	1	14	B+	1	R		94	Ascendente (+)	R > SP
				66		9				19				

La codificación, el perfil y el valor del puesto, constan registrados en el formulario de Descripción de Puestos en el último campo de la Sección A.

A continuación se presenta la **tabla No. 5 : “Inventario de Puestos y Plazas con Valoración de Puestos”** de los Procesos Sustantivos: Operaciones y Comercial:

Tabla No. 5: Inventario de Puestos y Plazas con Valoración de Puestos

No.	Nombre de los Puestos	Codificación	Valores de Puestos	Plazas
1	Gerente Operaciones	EU-00001-03-06	956	1
2	Coordinador de Mantenimiento	EU-00002-03-06	775	1
3	Ingeniero Operacional	EU-00003-03-06	530	1
4	Auxiliar Mecánico	EU-00004-03-06	238	1
5	Responsable Radio Operador	EU-00005-03-06	429	1
6	Radio Operador	EU-00006-03-06	302	1
7	Auxiliar Peso y Balanza	EU-00007-03-06	191	1
8	Responsable Tripulación	EU-00008-03-06	567	1
9	Responsable Servicio a Bordo	EU-00009-03-06	567	1
10	Auxiliar Servicio a Bordo	EU-00010-03-06	218	1
11	Bodeguero	EU-00011-03-06	112	1
12	Coordinador de Tráfico	EU-00012-03-06	732	1
13	Responsable de Tráfico	EU-00013-03-06	536	1
14	Agente de Tráfico	EU-00014-03-06	289	3
15	Auxiliar de Tráfico	EU-00015-03-06	227	3
16	Lead Agency* (Agente Guía)	EU-00016-03-06	167	1
17	Coordinador de Seguridad de Vuelo	EU-00017-03-06	732	1
18	Agente Técnico de Seguridad Vuelo	EU-00018-03-06	313	2
19	Gerente Comercial	EU-00019-03-06	967	1
20	Responsable Planificación y Estadística	EU-00020-03-06	528	1

21	Responsable Marketing y Publicidad	EU-00021-03-06	552	1
22	Responsable de Tarifas	EU-00022-03-06	528	1
23	Coordinador de Reservas	EU-00023-03-06	796	1
24	Responsable de Reservas	EU-00024-03-06	536	1
25	Agente de Reservas	EU-00025-03-06	292	8
26	Coordinador de Ventas	EU-00026-03-06	767	1
27	Responsable de Ventas Especiales	EU-00027-03-06	552	1
28	Agente de Counter de Ventas	EU-00028-03-06	324	2
29	Agente Auxiliar de Ventas Internas	EU-00029-03-06	220	1
30	Agente de Ventas Externas	EU-00030-03-06	345	2
31	Responsable de Carga	EU-00031-03-06	552	1
32	Agente de Ventas de Carga	EU-00032-03-06	309	1
33	Agente de Operaciones de Carga	EU-00033-03-06	295	3
34	Responsable de SAC	EU-00034-03-06	449	1
35	Secretaria Ejecutiva	EU-00035-03-06	170	1
36	Mensajero	EU-00036-03-06	94	1
TOTAL				52

* Nombre que conocido en empresas aéreas en el idioma inglés, razón por la que no se lo usa en castellano.

3.3.5. ESCALAS DE DIFERENCIACIÓN ENTRE PUESTOS.-

El Método Hay toma como base las escalas psicométricas de la Ley de Max Weber para diferenciar entre un puesto y otro. Esta ley dice que: “al comparar dos objetos, percibimos no la diferencia absoluta entre ellos, sino la relación entre esta diferencia y la magnitud de los dos objetos comparados” ¹⁰y que el ser humano es capaz de percibir esa diferencia cuando ésta es de por lo menos 15%. Esto es lo que se conoce como la diferencia mínima perceptible (MIP). Este concepto del MIP no es más que la diferencia porcentual entre un puesto y otro. La metodología HAY la adopta para las escalas y se establece en 15%, de tal forma que se pueda percibir una diferencia de por lo menos 15% entre un puesto y otro.

¹⁰ CABEZAS, Oswaldo, Análisis y Valoración de Puestos, Escalas, 2003

3.3.6. GRUPOS OCUPACIONALES.-

Grupo Ocupacional es el conjunto de puestos que tienen similares características, estos grupos se determinaron, en base al nivel de escolaridad de cada uno de ellos y su denominación se estableció, a discreción de la empresa.

Para crear los Grupos Ocupacionales se debe tener valorados los puestos, y luego se procede de la siguiente manera:

1. Escoger el puesto de valoración menor, es decir el puesto de Mensajero (94 puntos), puesto con el que se inició la elaboración de los grupos ocupacionales (G1).
2. Verificar en la Sección “Perfil de Competencias” del Manual de Descripción de Puestos el nivel de escolaridad requerido que, para el puesto de Mensajero es “primaria”.
3. Crear las bandas salariales.

A continuación se presenta una tabla con la denominación de los distintos grupos ocupacionales que van desde el G1 al G10 con sus correspondientes niveles de escolaridad y su respectiva denominación y es la siguiente: Servicios, Oficios, Oficinistas, Técnico, Tecnólogo, Asistente Profesional, Profesional 1, Profesional 2, Profesional 3 y Profesional 4. Para mejor ilustración se presenta la **tabla No. 6: “Grupos Ocupacionales”**:

ya explicado anteriormente. Es así que se inicia con la valoración del Mensajero, puesto cuya valoración es de 94 puntos, y que corresponde al grupo ocupacional “Servicios”.

2. Para dar inicio a la siguiente escala, partimos del punto medio de la anterior banda para luego repetir el mismo proceso, hasta llegar al valor o puntaje del puesto más alto de la empresa, como se muestra en la **tabla No.7 “Escalas de Bandas de los Grupos Ocupacionales”**.

2. Ubicar los puestos en las Bandas Salariales, de acuerdo a su valoración y a la exigencia académica de cada uno. Aquí tomamos en cuenta los 36 puestos que están numerados del 1 al 36, empezando por el puesto de menor valoración hasta el de máxima valoración; luego se los ubica en las bandas según corresponda. Esto se presenta en la **tabla No. 8 “Ubicación de los puestos en las bandas de los grupos ocupacionales”**.

Tabla No. 7: Escalas o Bandas de los Grupos Ocupacionales

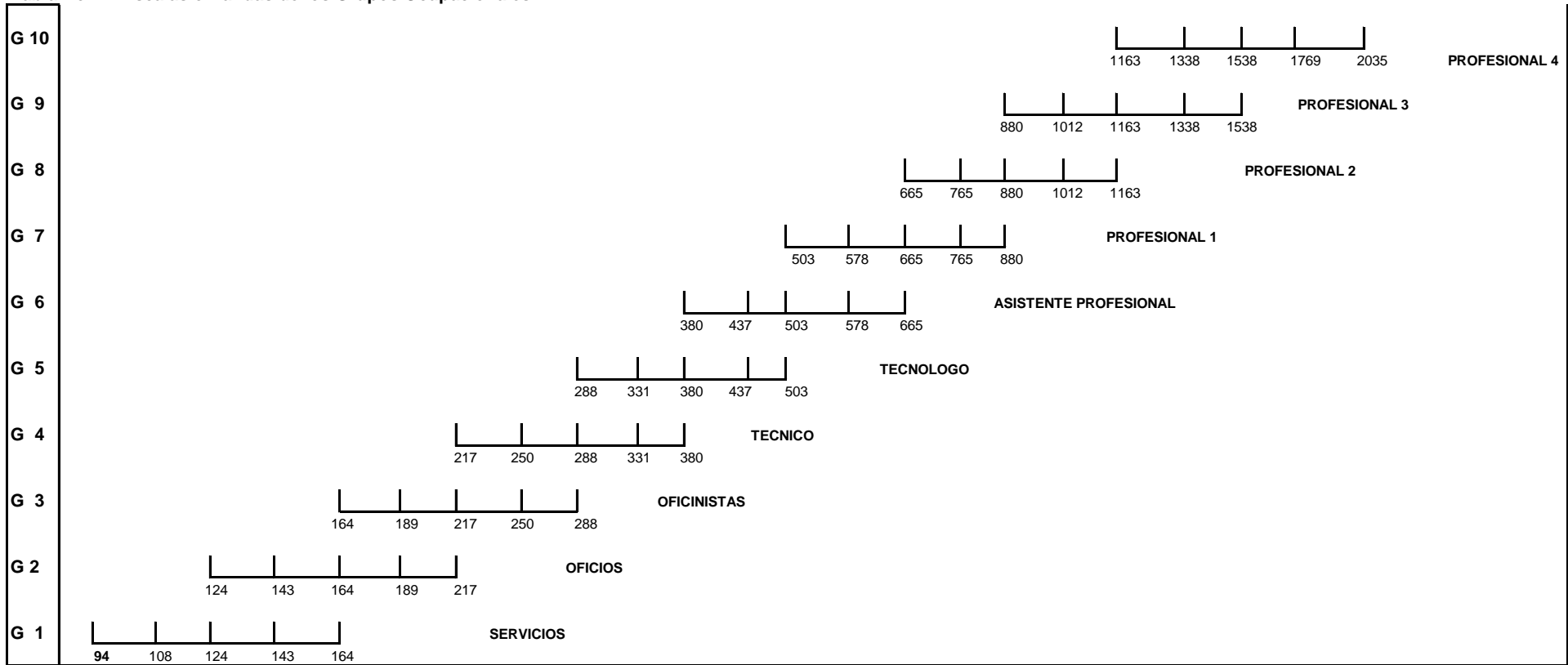
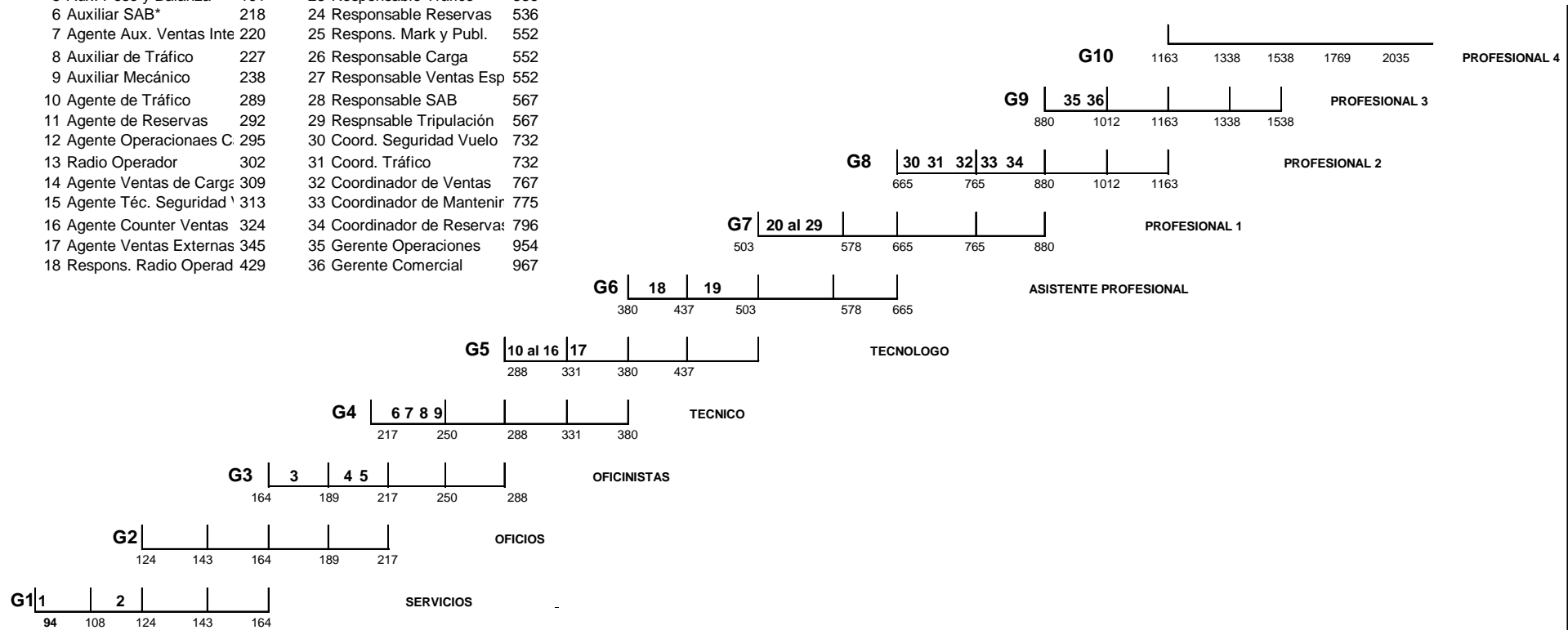


Tabla 8: Ubicación de los Puestos en las Bandas o Grupos Ocupacionales

1 Mensajero	94	19 Responsable SAC **	449
2 Bodeguero	112	20 Respons. Planif. Y Estad	528
3 Secretaria ejecutiva	170	21 Responsable Tarifas	528
4 Lead Agency	167	22 Ingeniero Operacional	530
5 Aux. Peso y Balanza	191	23 Responsable Tráfico	536
6 Auxiliar SAB*	218	24 Responsable Reservas	536
7 Agente Aux. Ventas Inte	220	25 Respons. Mark y Publ.	552
8 Auxiliar de Tráfico	227	26 Responsable Carga	552
9 Auxiliar Mecánico	238	27 Responsable Ventas Esp	552
10 Agente de Tráfico	289	28 Responsable SAB	567
11 Agente de Reservas	292	29 Respnsable Tripulación	567
12 Agente Operacionaes C.	295	30 Coord. Seguridad Vuelo	732
13 Radio Operador	302	31 Coord. Tráfico	732
14 Agente Ventas de Carga	309	32 Coordinador de Ventas	767
15 Agente Téc. Seguridad`	313	33 Coordinador de Mantenir	775
16 Agente Counter Ventas	324	34 Coordinador de Reserva:	796
17 Agente Ventas Externas	345	35 Gerente Operaciones	954
18 Respons. Radio Operad	429	36 Gerente Comercial	967



* SAB= Servicio a Bordo
 **SAC= Servicio al Cliente

3.4. CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Es encasillar a los puestos en **niveles o grupos ocupacionales** en base a los siguientes factores:

- Saber: conocimiento
- Pensar: solución de los problemas
- Realizar: responsabilidades

Una vez que se ha ubicado los puestos en las respectivas bandas, se puede visualizar el grupo ocupacional que le corresponde, ver anexo No. 8. Es necesario indicar que en la banda correspondiente al grupo ocupacional “Oficios” G2, no se ha ubicado ningún puesto de los procesos Operaciones y Comercial que son los analizados en esta tesis; sin embargo, al momento de analizar el resto de puestos de la empresa, se utilizará esta banda.

A continuación se presenta la **tabla No. 9** en el que se ilustra los puestos clasificados por grupos ocupacionales:

Tabla No. 9: Clasificación de Puestos en Grupos Ocupacionales

No.	PUESTO	PUNTOS	GRUPO OCUPACIONAL
1	Mensajero	94	G1: Servicios
2	Bodeguero	112	G1: Servicios
3	Lead Agency	167	G 3: Oficinista
4	Secretaria Ejecutiva	170	G3: Oficinista
5	Aux. Peso y Balanza	191	G3: Oficinista
6	Auxiliar de Servicio a Bordo	218	G4: Técnico
7	Agente Auxiliar Ventas Internas	220	G4: Técnico
8	Auxiliar de Tráfico	227	G4: Técnico

No.	PUESTO	PUNTOS	GRUPO OCUPACIONAL
9	Auxiliar Mecánico	238	G4: Técnico
10	Agente de Tráfico	289	G5: Tecnólogo
11	Agente de Reservas	292	G5: Tecnólogo
12	Agente de Operaciones	295	G5: Tecnólogo
13	Radio Operador	302	G5: Tecnólogo
14	Agente Ventas de Carga	309	G5: Tecnólogo
15	Agente Técnico Seguridad	313	G5: Tecnólogo
16	Agente Counter Ventas	324	G5: Tecnólogo
17	Agente Ventas Externas	345	G5: Tecnólogo
18	Responsable Radio Operador	429	G6: Asistente profesional
19	Responsable de Servicio al Cliente	449	G6: Asistente profesional
20	Responsable Planificación y Estadística	528	G7: Profesional 1
21	Responsable Tarifas	528	G7: Profesional 1
22	Ingeniero Operacional	530	G7: Profesional 1
23	Responsable Tráfico	536	G7: Profesional 1
24	Responsable Reservas	536	G7: Profesional 1
25	Responsable Marketing y Publicidad	552	G7: Profesional 1
26	Responsable Carga	552	G7: Profesional 1
27	Responsable Ventas Especiales	552	G7: Profesional 1
28	Responsable Servicio a Bordo	567	G7: Profesional 1
29	Responsable Tripulación	567	G7: Profesional 1
30	Coordinador de Seguridad de Vuelo	732	G8: Profesional 2

No.	PUESTO	PUNTOS	GRUPO OCUPACIONAL
31	Coordinador de Tráfico	732	G8: Profesional 2
32	Coordinador de Ventas	767	G8: Profesional 2
33	Coordinador de Mantenimiento	775	G8: Profesional 2
34	Coordinador de Reservaciones	796	G8: Profesional 2
35	Gerente Operaciones	954	G9: Profesional 3
36	Gerente Comercial	967	G9: Profesional 3

3.5. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.-

Antes de explicar sobre el Manual de Descripción de Puestos que se ha diseñado, es importante tener claro del concepto de Manual, entre varios conceptos hemos tomado uno de ellos: "Manual es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa". **Terry G. R.**

Como se conoce, los manuales administrativos, como es el presente, permite cumplir con varios objetivos, entre otros, precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para distribuir responsabilidades, evitar duplicidad de funciones, detectar omisiones, coadyuvar a la correcta ejecución de las labores asignadas; y, orientar al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales¹¹.

El Manual es el compendio de todos los puestos de los Macro Procesos: Gobernantes, Sustantivos y Habilitantes, de una organización. Para efecto de la presente tesis, se presenta un proyecto de Manual de Descripción de Puestos, en el que constan únicamente, los puestos descritos y valorados del Macro Proceso Sustantivo con dos Procesos: Operaciones y Comercial, el resto de puestos, la

¹¹ <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/u3parte2.htm>

empresa, de acoger esta metodología, deberá describirlos para incorporarlos a este documento.

El Manual de Descripción de Puestos realizado, ofrece al usuario la identificación, descripción, valoración de los puestos de la empresa de los procesos de Operaciones y Comercial, mediante el uso de la Metodología HAY es decir, sobre la base de describir y valorar todos los puestos con factores comunes que confieren objetividad a su importancia relativa o comparativa dentro de la empresa. Además, permite que el ocupante del puesto, el jefe inmediato y demás directivos conozcan su contenido, características y su ubicación estructural dentro de la empresa.

El Manual de Descripción de Puestos (Ver Anexo No. 4), está conformado por: **La Estructura General de Puestos** de los dos procesos mencionados en grupos ocupacionales y puestos específicos con su correspondiente valoración; y, la **Descripción de cada uno de los Puestos** que conforman cada uno de los proceso con sus características.

Para efectuar el levantamiento de información, se diseñó un formato “Descripción de Puestos” que recoge la Descripción de cada Puesto de los procesos de Operaciones y Comercial de la Empresa Ecuatoriana de Aviación S.A. Este formato, tiene algunas secciones que están identificadas con letras del alfabeto, como se indica a continuación:

A. Datos Generales.- Sección que individualiza el puesto, a través de la identificación del nombre del puesto; nombre del proceso y subproceso; la localización geográfica, a quién reporta o nivel de dependencia; el nombre del responsable de su elaboración; la Valoración del Puesto, en el que consta la **codificación**, perfil, énfasis y el total de puntos del puesto; además, contempla los campos para las firmas de aprobación y para la asignación del código del puesto.

B. Misión del Puesto.- Describe la razón de ser el puesto en la organización, responde a la pregunta *POR QUÉ* existe el puesto en el proceso, determina el grado de contribución o, aporte a la organización, al producto o servicio en el proceso. Sintetiza el propósito de todas las áreas claves de resultados, en términos de QUE HACE y **PARA QUE** está el puesto. Su redacción implica una descripción breve (2- 4 renglones).

C. Perfil de competencias, Identifica el conjunto de conocimientos, experiencias, valores y características de comportamiento factibles de observar y medir, necesarios para el desarrollo del puesto por el ocupante. Se describe la exigencia académica, experiencia (número de años mínimos de haber realizado las actividades descritas), capacitación requerida, paquetes informáticos necesarios para desarrollar las actividades, conocimiento de idioma (nombre y nivel de dominio) y competencias requeridas para el puesto.

D. Principales áreas de responsabilidad, tienen relación con el SABER, PENSAR Y REALIZAR y consta de 2 campos:

1er. Campo: **Acciones Principales**, se refiere a QUE HACE el ocupante del puesto. No se trata de describir las actividades en detalle sino de describir aquellas responsabilidades relevantes que tiene el puesto.

2do. Campo: **Resultado final esperado**, especifica el PARA QUE, es decir, el resultado o producto final de la acción. No se utiliza adjetivos calificativos.

El presente proyecto de Manual de Puestos, se proporcionará a dicha Empresa Aérea para su análisis y desarrollo y constituirá una herramienta de uso interno para el desarrollo de su personal y servirá para la implementación de los subsistemas de recursos humanos.

Como ejemplo se presenta, a continuación, la Descripción de los Puestos: Gerente de Operaciones y Responsable de Servicio al Cliente, el resto de puestos desarrollados en esta tesis, al igual que la Estructura de Puestos, se encuentra en el Anexo No. 4:

 EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.	DESCRIPCION DE PUESTOS
--	-------------------------------

A. DATOS GENERALES		APROBACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	OPERACIONES Subproceso de Operaciones Gerente de Operaciones Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No.... Gerente de General Consultor Externo	FECHA ULTIMA APROBACION <hr/> APROBADO POR (firmas) <hr/> Responsable – Subproceso y/o Proceso <hr/> (Superior inmediato)
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	CODIFICACION: GII2 =460 F+4 57%=264 F1P 230 PUNTOS: 954 PERFIL: Descendente (-) ENFASIS: SP>R	CODIGO: EU-00001-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO
Planificar, organizar, controlar y dirigir la gestión de operaciones y generar políticas operacionales de acuerdo a las normas internacionales. Coordinar y supervisar las acciones de personal a su cargo y tomar decisiones oportunas para el buen funcionamiento de las operaciones de la Aerolínea.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Gerente de Operaciones:

- **EXIGENCIA ACADEMICA :** Maestría en Ingeniería Mecánica, Administración o carreras afines.
- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 5 años de trabajos afines al puesto
- **CAPACITACIÓN :**
 - Políticas aeronáuticas
 - Leyes y regulaciones de la DAC
 - Motores de aviones
 - Mecánica y mantenimiento de aviones
- **PAQUETES INFORMATICOS :**
 - Nombres ..Windows..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Win Project..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
- **IDIOMAS:**
 - Nombres ...Inglés..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
- **COMPETENCIAS:** Orientación al logro, planificación, comunicación, impacto e influencia, conocimiento conceptual, autocontrol.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD

RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar la seguridad operacional 2. Procurar un mantenimiento óptimo de las aeronaves, de acuerdo a los estándares internacionales de operación 3. Garantizar el buen funcionamiento de las aeronaves. 4. Mantener los estándares de servicio de calidad y seguridad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar acciones de mantenimiento y coordinar la obtención de nuevos equipos, partes y piezas, así como monitorear y evaluar su ejecución. 2. Dirigir y controlar que todas las operaciones se realicen de acuerdo a las normas técnicas tanto de vuelo como las de tierra. 3. Supervisar que la información proveniente de los fabricantes de aviones, sean incluidos en los procedimientos de Operaciones. 4. Coordinar la adecuada utilización del personal de operaciones de acuerdo a los estándares de reclutamiento y entrenamiento y según los requisitos de habilitación consignados por la Dirección de Aviación Civil.

 <p>EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.</p>	<p>DESCRIPCION DE PUESTOS</p>
--	--------------------------------------

A. DATOS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	COMERCIAL Ventas Internacionales y Locales para pasajeros y carga <u>Responsable de Servicio al Cliente</u> Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No.... Gerente Comercial Consultor Externo
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	CODIFICACION: D+II2=230 E+3 38%=87 E+1S=132 PUNTOS: 449 PERFIL: Ascendente ENFASIS: R > SP

APROBACIONES
FECHA ULTIMA APROBACION

APROBADO POR (firmas)

Responsable – Subproceso y/o Proceso

(Superior inmediato)
CODIGO: EU-000034-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO
Asegurar al cliente ayuda en cualquier momento que lo necesite en forma oportuna, eficaz y eficiente, manteniendo un servicio de calidad al cliente.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Responsable de Servicio al Cliente

- **EXIGENCIA ACADEMICA :** Últimos años universitarios en Turismo, Administración o carreras afines.
- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 2 años de trabajos afines al puesto
- **CAPACITACIÓN :**
 - Normas y regulaciones de la DAC
 - Normas y procedimientos de reservas y ventas de carga aérea
 - Negociaciones
 - Convenios internacionales
- **PAQUETES INFORMATICOS :**
 - Nombres ..Windows..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Win Project..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
- **IDIOMAS:**
 - Nombres ...Inglés..... AVANZADO....x. INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
- **COMPETENCIAS:** Búsqueda de información, trabajo en equipo, orientación al servicio y ayuda al cliente, comunicación, capacidad de negociar, pensamiento analítico, autocontrol.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD	
RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES

<ol style="list-style-type: none">1. Tener inventario de todas las novedades2. Tomar acciones respectivas3. Transparentar el proceso y dar a conocer, al cliente, el status de su reclamo4. Dar efectiva y pronta solución	<ol style="list-style-type: none">1. Recibir el reclamo del pasajeros por pérdida, robo, daño y retraso de equipaje mediante formulario específico.2. Analizar el reclamo, solicitar documentos3. Mantener informado al pasajero sobre evolución de los procesos de búsqueda4. Devolver al pasajero si los equipajes son encontrados5. Si no son encontrados, informar al Comité quien define sobre indemnización
---	---

3.6. VALOR MONETARIO DEL PUNTO PARA CADA BANDA Y ESTABLECIMIENTO DEL SUELDO BÁSICO PARA CADA PUESTO

Para establecer el Valor Monetario del Punto se siguió el siguiente procedimiento:

1. Identificar el puesto X que más cerca esté al Punto Medio (**PM**) de cada banda.
2. Obtener el Sueldo Promedio del Mercado (**SPM**) del puesto X.
3. Dividir el SPM para el PM del nivel ocupacional que se está analizando y se obtiene el **VALOR MONETARIO DEL PUNTO (VMP)**
4. Por último, se multiplica el Valor Monetario del Puesto por el Valor de los Puestos y se obtiene el **SUELDO BASICO (SB)**. Este sería el primer insumo para el establecimiento de una Política Salarial que la Empresa deberá definir y que será objeto de otro estudio.

Para mejor ilustración se presenta un ejemplo práctico en donde se establece el VMP de la banda G1 y el SB de los puestos correspondientes al grupo ocupacional “Servicios” (Puesto de Mensajero y Bodeguero). Para obtener el VMP para el grupo ocupacional “Servicios” se procede de la siguiente manera:

Banda: G1

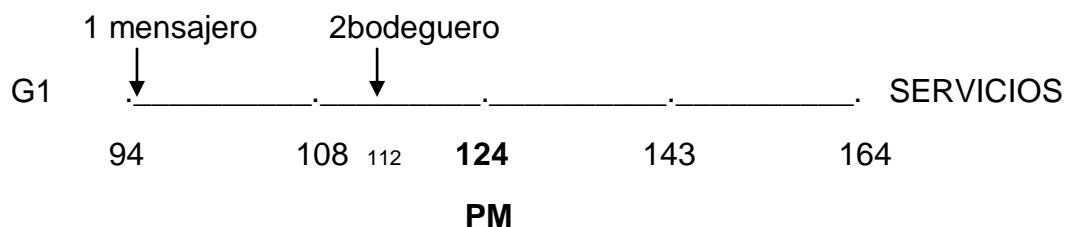
Grupo Ocupacional: Servicios

Puestos: Mensajero y Bodeguero

PASOS:

1) Tomo la Banda G1 del Grupo Ocupacional “Servicios” que empieza con el puesto de menor valoración que corresponde al del Mensajero cuyo puntaje es de 94 puntos. Los otros valores de 108, 124, 143 y 164 son los valores obtenidos al

incrementar el 15% que es la diferencia porcentual que debe haber entre un puesto y otro, como ya se explicó, siendo el **punto medio (PM)** 124.



2) Escojo el puesto cuya valoración está más cerca del Punto Medio, que en este caso corresponde al de Bodeguero con 112 puntos.

3) Del puesto de Bodeguero obtengo el **Sueldo Promedio del Mercado (SPM)**, tomando algunas empresas de la industria aeronáutica:

Sueldo Promedio del Mercado (SPM) de un Bodeguero

<u>Compañía</u>	<u>SPM \$</u>
TAME	270
ICARO	280
LAN	<u>250</u>

$800 / 3 = \mathbf{\$267 \text{ SPM}}$ del bodeguero y este es el sueldo promedio del mercado para el grupo ocupacional al que pertenece este puesto, que en este caso sería "Servicios".

4) Luego obtengo el **Valor Monetario del Punto (VMP)**, divido el SPM para el PM: $\$267 / 124 \text{ PM de cada banda} = \mathbf{2,15 \text{ VMP}}$ para los puestos que están dentro del mismo grupo ocupacional; es decir que el VMP es diferente para cada banda o Grupo Ocupacional.

5) Posteriormente para obtener el **Sueldo Básico (SB)** de los puestos se encuentran en el Grupo Ocupacional “Servicios”, multiplico el VMP que es 2.15 por el puntaje de cada puesto ubicado en el Grupo Ocupacional “Servicios”, es decir del puesto de mensajero y bodeguero:

SB de Mensajero: $94 \times 2,15 = \$202,16$

SB de Bodeguero: $112 \times 2,15 = \$240,80$

De esta forma se procede a obtener los **Valores Monetarios del Punto** del Grupo Ocupacional de la referencia y los **Sueldos Básicos** de cada uno de los puestos analizados en este trabajo según se observa en la **tabla No. 10**, en la cual se puede observar que el sueldo para cada puesto dentro de un mismo grupo ocupacional tiene una diferencia no muy significativa, esto es debido a que los puestos no son idénticos unos con otros pero si de similares características.

Cabe indicar que si bien la presente tesis no está enfocada al Subsistema Remuneraciones, se ha considerado pertinente dejar un modelo para establecer el sueldo básico para cada puesto.

Además, con la descripción y valoración de puestos que son el soporte para el establecimiento de remuneraciones la empresa podrá aplicar su propia política salarial, comparándose con el mercado de la industria aeronáutica a fin de que sus salarios sean equitativos interiormente y competitivos externamente.

Tabla No. 10: "Valor Monetario del Punto (VMP) y Sueldo Básico (SB)"

No.	PUESTO	GRUPO OCUPACIONAL	VALOR DEL PUESTO	SUELDO PROMEDIO MERCADO				PM**	VMP ***	Sueldo Básico
				TAME	ICARO	LAN	SPM*			
1	Mensajero	Servicios	94							202
2	Bodeguero		112	270	280	250	267	124	2,15	241
3	Lead Agency	Oficinistas	167							264
4	Secretaria Ejecutiva		170							269
5	Aux. Peso y Balanza		191	350	380	300	343	217	1,58	302
6	Auxiliar Servicio a Bordo	Técnicos	218							298
7	Agente Aux. Ventas Intern.		220							300
8	Auxiliar de Tráfico		227							310
9	Auxiliar Mecánico		238	380	400	400	393	288	1,37	325
10	Agente de Tráfico	Tecnólogos	289							558
11	Agente de Reservas		292							564
12	Agente Operacionaes Carga		295							569
13	Radio Operador		302							583
14	Agente Ventas de Carga		309							596
15	Agente Téc. Seguridad Vuelo		313							604
16	Agente Counter Ventas		324							625
17	Agente Ventas Externas		345	700	750	750	733	380	1,93	666
18	Responsable Radio Operador	Asistente Profesio	429	900	1000	950	950	503	1,89	810
19	Respons. Servicio al Cliente		449							848

* SPM = Salario Promedio del Mercado

** PM = Punto Medio

*** VMP = Valor Monetario del Punto

No.	PUESTO	GRUPO OCUPACIONAL	VALOR DEL PUESTO	SUELDO PROMEDIO MERCADO				PM**	VMP***	Sueldo Básico
				TAME	ICARO	LAN	SPM*			
20	Respons. Planif. Y Estad.	Profesional 1	528							887
21	Responsable Tarifas		528							887
22	Ingeniero Operacional		530							890
23	Responsable Tráfico		536							900
24	Responsable Reservas		536							900
25	Respons. Mark y Publ.		552							927
26	Responsable Carga		552							927
27	Responsable Ventas Esp.		552							927
28	Responsable SAB		567							952
29	Responsable Tripulación		567	1000	1250	1100	1117	665	1,68	952
30	Coord. Seguridad Vuelo	Profesional 2	732							1580
31	Coord. Tráfico		732							1580
32	Coordinador de Ventas		767							1656
33	Coordinador de Mantenim.		775							1673
34	Coordinador de Reservas		796	1800	2000	1900	1900	880	2,16	1719
35	Gerente Operaciones	Profesional 3	954							2105
36	Gerente Comercial		967	2500	2700	2500	2567	1163	2,21	2134

* SPM = Salario Promedio del Mercado

** PM = Punto Medio

*** VMP = Valor Monetario del Punto

CAPITULO 4. SUBSISTEMA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCION DE PERSONAL, EN BASE A COMPETENCIAS

Introducción a la Gestión de Recursos Humanos por Competencias

Cuando uno se refiere a “Gestión por Competencias”, de lo que se está hablando es de Subsistemas de Recursos Humanos, donde las personas son seleccionadas, capacitadas y evaluadas de acuerdo con aquellas características necesarias para llevar adelante la estrategia organizacional.

David McClelland fue el primer psicólogo en asociar el término de competencia con alto rendimiento. Sus estudios estuvieron enfocados en identificar aquellos factores que pueden predecir un alto desempeño y aquellos que no lo pueden predecir.

Una definición de competencias es: “Son *características subyacentes, (que determina los comportamientos que lleva a cabo una persona)* que están *causalmente* relacionadas a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en el trabajo o en una situación, en definitiva, lo que hacen los mejores en un puesto”¹² .

A partir de los estudios de Mc Clelland, el término de competencias ha sido motivo de estudio de varios autores que han tratado de profundizar en el tema y dar una explicación más práctica y concreta del vocablo. Al intentar conjugar las acepciones dadas, se podría arribar a la definición de Jaime Moreno Villegas que

¹² Spencer & Spencer

define a **las competencias** como *la manifestación conductual de los CDAo que caracterizan a los individuos de alto rendimiento.*

Entendiéndose como CDAo: *características personales (Conocimientos, Destrezas o habilidad, Aptitud o capacidad y Otras características o habilidades); que lleva a un desempeño exitoso en un rol de vida, requeridas para desarrollar un conjunto de actividades claves con la más alta eficacia o rendimiento.*

Comparando con las siglas originales del inglés quedaría:

C = Conocimiento = **K** = Knowledge

D = Destreza o habilidad = **S** = Skill

A = Aptitud o capacidad = **A** = Ability

o =Otras características = **Os** = Other

Conocimiento (C): son conjuntos articulados de informaciones que poseen las personas en variedad de tópicos, adquiridos a través de la educación formal, el entrenamiento o la experiencia específica acumulada.

Destrezas o habilidades (D): se refiere al grado de dominio que tiene un individuo en la ejecución de una área específica. Las destrezas se aprenden o desarrollan en la ejecución de tareas o actividades, se adquieren por la práctica o experiencia.

Aptitudes o capacidades (A): Al contrario de las destrezas, las capacidades tiene fuerte componente genético por lo que no son tan fáciles de desarrollar como las destrezas. Las capacidades se refieren al *potencial latente* de un individuo para ejecutar una tarea, o es la potencialidad del individuo para realizar algo.

En definitiva, las competencias presentes en una persona, son las que le permiten un desempeño diferenciador o exitoso. Aspecto que busca Ecuatoriana de Aviación, al disponer de colaboradores, que hagan de la Empresa la diferencia en la industria de aeronavegación.

Para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias, que conforman el perfil de exigencias del puesto, es necesario que estén presentes **otros comportamientos (o)** como:

SABER: Es el conjunto de conocimientos que permiten a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia

SABER HACER: Que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee en la solución de los problemas que le plantea su trabajo. Se habla de habilidades y destrezas.

SABER ESTAR: Es preciso que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización.

QUERER HACER: La persona deberá querer llevar a cabo los comportamientos de las competencias. Está más relacionado con las actitudes.

PODER HACER: Esto se refiere ya no a las personas, sino a las características de la organización.

Tomando en cuenta estos argumentos, se ha considerado importante para el reinicio de las operaciones de la Empresa Ecuatoriana de Aviación S.A. que su gestión tenga el enfoque que el mundo actual exige; es decir, la Gestión por Competencias, la cual puede considerarse como el valor agregado que desde el área de recursos humanos se propondrá, para garantizar la competitividad de la empresa.

En razón de que la propuesta es presentar un Modelo de Selección en Base a Competencias, es necesario mencionar que la Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias se apoya en dos pilares fundamentales: **el puesto y las personas**, siendo el primero el conjunto de funciones que deberá llevar a cabo la persona ocupante del mismo. En consecuencia, se requiere el conocimiento de las características de estos dos pilares:

- El perfil del puesto de trabajo; y,
- El perfil del aspirante idóneo

Tradicionalmente los esquemas de perfil utilizados para Selección de Personal se basan en rasgos de aptitud, personalidad, conocimientos, etc. Actualmente se ha incluido el *concepto de “competencias”*, es decir, *buscar con más énfasis el conjunto entrecruzado de los mismos elementos en función del éxito en el cumplimiento de la tarea y obtención de resultados, criterio conocido como “desempeño”*.¹³

Es decir las personas son seleccionadas, capacitadas y evaluadas de acuerdo con aquellas características necesarias para llevar adelante la estrategia organizacional, lo que permite dotar a la Empresa de personal idóneo y calificado, cuyas competencias son las más adecuadas para ocupar plazas vacantes de los diferentes puestos de la empresa, mediante la aplicación de instrumentos y procedimientos técnicos, confiables y objetivos.

El Proceso de Reclutamiento y la Selección de Personal, debe partir del análisis de las necesidades de la organización, las cuales se basan en la Planificación Estratégica Institucional.

¹³ Parada M. Santiago Berrocal B. Francisca “Gestión de Recursos Humanos por Competencias” editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A. España Pág. 86.

Según Chiavenato, “el Reclutamiento y la Selección de Personal son dos fases de un mismo proceso: Consecución de Recursos Humanos para la Organización”¹⁴. Una vez que se ha logrado este objetivo, se deberá realizar el proceso de Inducción al nuevo colaborador.

A continuación hacemos una explicación más amplia de los procesos que implican el presente subsistema; y al final se hace una presentación de una “Guía Práctica de Inducción del Nuevo Colaborador”.

4.1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Previo al inicio de cualquier proceso de selección, es necesario efectuar la captación de candidatos utilizando fuentes internas y externas. El referente a ser considerado es el perfil de competencias que requiere el puesto, que se comparará con las que reúne el aspirante.

Para una adecuada administración del proceso de reclutamiento, es imprescindible que la necesidad de personal se concrete en el Formulario llamado ***Requisición de Personal***, otorgado por el Responsable del Proceso donde se produce la necesidad (**Anexo No. 6**).

Independientemente de que se trate de un proceso de selección interno o externo, se iniciará el reclutamiento en dos fases:

Primera Fase: Investigación

- Población disponible según tipo de puesto requerido
- Niveles salariales del mercado
- Fuentes de reclutamiento
- Características requeridas de los candidatos según perfil del puesto

¹⁴ Chiavenato Adalberto, “Administración de Recursos Humanos”, 2da. Edición. Página 185

Segunda Fase: Ejecución

- Plazos para llenar los puestos
- Medios y recursos a utilizar
- Condiciones ofrecidas por la empresa
- Detalles sobre fechas, locales y personas que receptorán la documentación.

4.1.1. FUENTES DE RECLUTAMIENTO.-

Se refiere a los potenciales proveedores de personal, a saber:

- Base de Datos.-
 - Interno: Carpetas personales que reposan en la base de datos de RR.HH.
 - Externo: Currículum Vites de candidatos espontáneos, en respuesta a convocatorias en medios de comunicación y búsqueda en Gremios Profesionales.
- Búsqueda directa.-
 - Centros Educativos: Conviene mantener relación constante con universidades, colegios, etc. mediante el establecimiento de convenios para pasantías, prácticas, etc.
 - Referidos: Personas relacionadas con la Empresa, proveen candidatos potenciales y relacionadas a la industria de aviación.
- Internet.- Actual fuente de candidaturas de aspirantes

4.1.2. CONVOCATORIA.-

El objetivo de optar por esta fuente para reclutar personal es el de captar suficiente número de candidatos idóneos. De allí la importancia del diseño

adecuado de la convocatoria. Es importante tomar en cuenta al diseñarla que se transmita una atractiva imagen de la empresa.

La convocatoria, debe tener los siguientes elementos:

- Naturaleza de la organización,
- Denominación del cargo
- Breve descripción de funciones, responsabilidades u objetivos del cargo, a quien reportará, alcance de sus decisiones, etc.
- Perfil de competencias del puesto: competencias, escolaridad, experiencia, capacitación, paquetes informáticos, idiomas
- Lugar donde se desempeñará el ocupante
- Indicar si el cargo requiere movilización o viajes continuos
- Breve explicación de lo que la empresa ofrece al candidato: Remuneración acorde al mercado, constante capacitación, beneficios adicionales, etc.
- Plazo de recepción de documentación y la referencia a la que se sujetará el candidato al efectuar su oferta.
- Lugar de entrega del Currículum Vitae, dirección electrónica, casilla postal, etc.

Por otro lado, se deberá tomar en cuenta algunas consideraciones al momento de realizar la convocatoria y estas son:

- La redacción clara, utilizando un lenguaje sencillo
- El contenido debe ser planificado de forma que atraiga la atención del lector, suscite su interés y cree el deseo de responder.
- Publicar el fin de semana, preferentemente el día domingo, ya que es el día más adecuado para que los postulantes lean este tipo de anuncios.
- El tamaño y ubicación de la publicación dependerá de los recursos económicos de la empresa, sin descuidar la imagen institucional.

En el **Anexo No. 7** se presentan varios **modelos de convocatorias**, se sugiere el modelo No. 2 para la empresa que nos ocupa, ya que la información requerida está claramente identificada por bloques y se visualiza mejor; sin embargo, el

modelo será aprobado por el Comité de Selección para cada puesto a ser seleccionado.

El proceso de reclutamiento finaliza con la recepción de los Currículum Vitae, con lo que se inicia el proceso de selección.

4.2. PROCESO DE SELECCION

El proceso de selección debe incluir las herramientas necesarias para evaluar las competencias, de modo que sus resultados se vean reflejados en la contratación del candidato más idóneo, cumpliéndose así la hipótesis predictiva esto es, que si a un candidato le va bien en el proceso de selección es muy probable que le vaya bien en el desempeño de sus funciones.

El proceso de selección es el proceso de comparación entre dos variables, el perfil del puesto y el perfil de los candidatos que se presentan.

4.2.1. OBJETIVO.-

El *OBJETIVO del proceso de selección de recursos humanos por competencias*, no es elegir al “mejor” CANDIDATO entendiendo como tal, aquella persona que obtiene los resultados más altos en todas las pruebas a las que fue sometido. Sino determinar de la forma más rigurosa y válida posible, cuál es el candidato cuyas competencias son más adecuadas; esto es, con la selección, se tratará de asegurar el éxito laboral de la persona una vez incorporada al puesto de trabajo.

4.2.2. CLASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN.-

Abierto o externo: Es decir la selección entre aspirantes externos a la institución en la que podrán intervenir también personal interno. Este tipo de proceso es

más competitivo ya que garantiza que el cargo sea ocupado por el mejor. Se sugiere que se escoja esta modalidad.

Cerrado o interno: Es la selección entre el personal al interior de la empresa.

Es importante tener un cronograma de ejecución para efectuar un proceso de selección en relación a:

- 1) Verificación de la existencia de plaza vacante
- 2) Elaboración de Bases del Concurso
- 3) Publicación de convocatoria
- 4) Recopilación de carpetas
- 5) Calificación del mérito
- 6) Elaboración pruebas
- 7) Administración y calificación de pruebas
- 8) Definición de terna de elegibles
- 9) Entrevista
- 10) Elaboración y entrega del informe final
- 11) Elaboración del contrato
- 12) Aplicación del programa de inducción.

Este cronograma servirá para que el desarrollo de las actividades tengan la fluidez y oportunidad que se requiere y garantizar la eficacia y eficiencia de la gestión de la Empresa.

Previo a la realización del Proceso de Selección, se conformará un *Comité de Selección*, cuyos miembros intervendrán en cada fase del proceso. Adicionalmente se deberá elaborar las *Bases de Concurso* para garantizar transparencia en el proceso, las cuales se incluyen, más adelante, en el

Instructivo de Procedimientos de los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal.

4.2.3. FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN.-

Las fases del Proceso de Selección son:

- Mérito
- Oposición y
- Entrevista

Cada fase será calificada de acuerdo a las Bases de Concurso y será aprobada por el Comité de Selección.

4.2.3.1. Mérito.-

Es la calificación de las carpetas o la hoja de vida del ASPIRANTE, desglosada en factores a los cuales se les asignará un puntaje, de acuerdo al puesto que se esté seleccionando. Esta fase permite eliminar aspirantes que no cumplen con el perfil del puesto.

4.2.3.2. Oposición.-

Es la fase del proceso de selección en donde se aplica al CANDIDATO, las pruebas de especialización y psicológicas.

4.2.3.3. Entrevista.-

Esta es la fase del proceso de selección que consiste en una conversación con el ELEGIBLE. Constituye el medio para conocerlo adecuadamente, identificar las *competencias* requeridas para el desempeño y juzgar su idoneidad para el puesto.

La entrevista de competencias difiere de la *entrevista tradicional*, y en que está focalizada en la obtención de información sobre eventos conductuales, sobre

comportamientos pasados laborales, susceptibles de ser utilizados como predictores de comportamientos futuros en el mundo laboral y a través de los cuales se puede verificar que el candidato posee las competencias requeridas por el puesto de trabajo.

Se parte del principio de que “el mejor predictor del comportamiento futuro es el comportamiento pasado y logros, en posiciones similares”.

Es importante concentrarse en comportamientos concretos experimentados en su vida de trabajo y relacionados con los éxitos en el desempeño. Dichas situaciones se consideran críticas para conseguir resultados.

Previo a la entrevista se debe disponer del perfil de exigencias del puesto en términos de Habilidad (Conocimientos, Capacidades, Destrezas, Solución de Problemas y Responsabilidades) y de las competencias requeridas, previo a realizar este tipo de entrevista.

En **Anexo No. 9**, se ha elaborado una Guía de Entrevista junto con el **Cuestionario de Entrevista de Eventos Conductuales**, en donde se evalúa las competencias requeridas para el cargo específico. Se elabora preguntas guías para lograr que el entrevistado narre experiencias de trabajo, que se diseñarán de acuerdo al cargo a ser cubierto. A manera de ejemplo, se presenta en el Anexo 9 una Guía de Entrevista para el entrevistador y las preguntas sugeridas de verificación de conductas para el entrevistado.

4.2.3.3.1. Tipos de entrevista:

- *Entrevistas no estructuradas.*- no se especifican ni las preguntas ni las respuestas requeridas. Estas, también se conocen como entrevistas no dirigidas, informales, etc. su desarrollo y orientación depende exclusivamente del entrevistador.

- *Entrevistas estructuradas.*- Las preguntas se establecen antes de la entrevista y el o los candidatos deben responder. La desventaja principal es que no permite que el entrevistador vaya más allá y obtenga respuestas interesantes o poco comunes.
- *Entrevistas mixtas.*- Generalmente el entrevistador prefiere una estrategia mixta que incluye preguntas estructuradas y no estructuradas, puesto que las no estructuradas proporcionan interés y permiten un conocimiento mayor de las características del entrevistado.
- *Entrevista de Eventos Conductuales.*- Las preguntas que se realizan van dirigidas a obtener del candidato la narración de experiencias concretas de trabajo, sus logros y forma de superar dificultades. Se aplica la técnica del embudo en la que se le requiere información cada vez más específica sobre cosas que el entrevistado mencionó.

4.2.3.3.2. *Pasos para la entrevista:*

- *Preparación del entrevistador.*- El entrevistador debe prepararse antes de comenzar la entrevista a fin de llegar a obtener la información de aspectos generales sobre la persona a ser entrevistada, así como del proceso de selección en curso, por tanto debe:
 1. Tener la información del cargo a ocupar
 2. Disponer de la Hoja de Vida del candidato y la solicitud de empleo, a fin de que en el momento de la entrevista, obtenga la información que le falta o que no está muy clara.
 3. Analizar el perfil de exigencias del puesto y las competencias requeridas. Esta información es de suma importancia para que el entrevistador pueda comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las competencias del aspirante.

4. Realizar el **Esquema de Entrevista de Eventos Conductuales**, para determinar comportamientos laborales pasados, en razón de que la selección de personal es en base a competencias, **Anexo No. 9**.

- *Crear un ambiente de confianza.*- Es importante esta fase para eliminar la tensión y lograr que la entrevista fluya con normalidad y confianza (rapport) lo que ayudará a la familiarización de la persona con la situación de la entrevista.

Una de las formas recomendadas, es que el entrevistador se presente a sí mismo, a fin de que el entrevistado lo ubique dentro de la organización y también le indique que durante la entrevista tomará nota de algunos puntos para no olvidar la información que podría ser relevante al momento de la toma de decisión.

- *Realizar la entrevista propiamente dicha.*- En esta fase es cuando el entrevistador recoge información del entrevistado, sobre el nivel de conocimientos, su trayectoria profesional, sus competencias intereses y motivaciones para compararlas con las exigidas en el puesto.

La entrevista por competencias requiere efectuar preguntas sobre situaciones laborales específicas del pasado hasta tener evidencias de que el candidato posee o no las competencias que se están buscando.

Es importante al inicio hacer preguntas abiertas para luego formular preguntas más específicas, incluso se sugiere pedirle ejemplos de situaciones de trabajo, ya que en estos se puede reflejar varias de las competencias que el puesto exige y lograr el objetivo buscado.

- *Cerrar la entrevista.*- Una vez que se ha recogido la información necesaria, es hora de cerrar la entrevista, pero antes hay que dar tiempo para que el entrevistador haga preguntas respecto a la organización o al puesto de trabajo.

Es importante que el entrevistador deje una buena imagen de la empresa y que la despedida sea con la misma cortesía tanto para los candidatos elegidos como para los no elegidos.

- *Evaluar la entrevista.*- El entrevistador deberá comparar las características del candidato con los requisitos exigidos por el cargo, cuyo procedimiento se explicará en el Instructivo de los Procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.

4.2.4. INFORME FINAL DE RECURSOS HUMANOS.-

El trabajo desarrollado por Recursos Humanos, debe quedar por escrito, como constancia de todo el proceso realizado y las herramientas utilizadas, demostrando así la transparencia en los procedimientos.

El informe de selección debe tener:

- Informe del proceso de selección para el cargo
- Informe individual de candidatos finalistas, detallando las calificaciones obtenidas Este informe deberá contener la recomendación del candidato a ser seleccionado. Un modelo de **informe** consta en el **Anexo No.10**

4.2.5. CONTRATACIÓN.-

Este acto administrativo formaliza la relación laboral con el nuevo colaborador y es en donde se establecen los términos de referencia, concluye con la suscripción del contrato.

4.3. PROCESO DE INDUCCIÓN

La inducción es un proceso de información que se proporciona al nuevo colaborador. Inducir implica una acción orientada a entregar al trabajador un sistema de información que le permita adaptarse mejor y más rápidamente a las normas y valores de la empresa.

4.3.1. OBJETIVO.-

El objetivo principal es contribuir a la adaptación del trabajador hacia su grupo, normas y herramientas de trabajo.

Por lo indicado anteriormente, es fundamental que una vez contratado el seleccionado, se someta al proceso de inducción del puesto de trabajo y de la institución.

La inducción a la institución estará a cargo de Recursos Humanos; y, la inducción al puesto la realizará el Gerente o Responsable del Proceso, en el cual se desempeñará la persona incorporada. En **Anexo No.11**, se incluye una **Guía de Inducción del Nuevo Colaborador**.

A continuación se presenta un Instructivo de Procedimientos de los Procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal. Cabe indicar que luego de haber realizado el análisis e investigación, se hace una modificación en el Plan de Tesis, en el punto 3.5, se cambia de: Manual de Procedimientos a: Instructivo de Procedimientos.

4.4. INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

4.4.1. INTRODUCCIÓN.-

Este documento detalla el procedimiento para el Reclutamiento y Selección de Personal que incluye la Inducción. Entendemos como procedimiento, al modo en que deben producirse los diferentes procesos para obtener un producto esperado, a fin de que los actores involucrados en dichos procesos, adecuen su actuación a reglas o normas preestablecidos para evitar, por un lado, posibles comportamientos arbitrarios y por otro, conseguir una mayor eficacia y garantizar transparencia y objetividad en los procesos realizados.¹⁵

El presente instructivo, deberá contar con la aprobación de los varios actores de la empresa, para que cuente con el respaldo y aval respectivo para su validez:

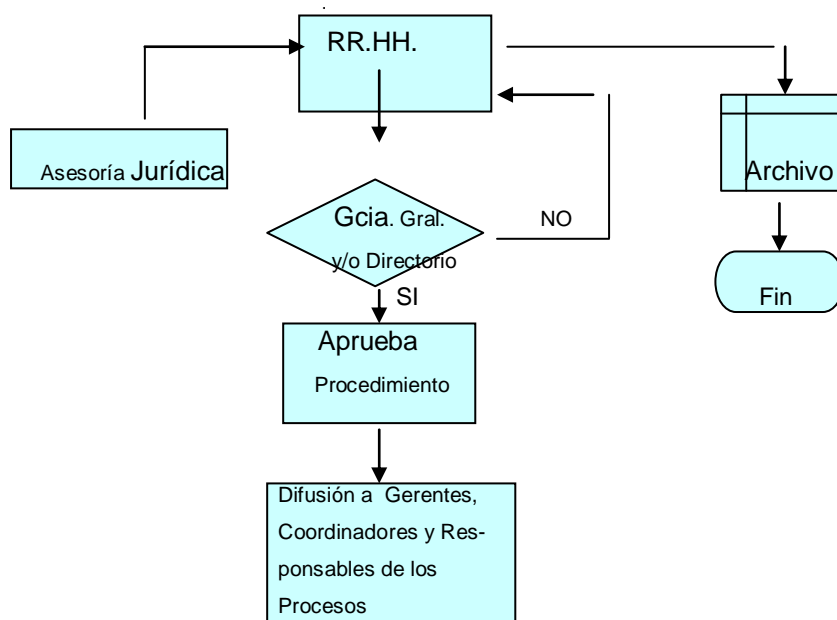
Actores	Rol
Gerente General	Dirimente/cliente
Coordinador de RRHH	Parte interesada
Asesor Jurídico	Asesor/participante
Coordinadores y Responsables de los procesos	Cliente

El responsable de la elaboración del presente documento es el Area de Recursos Humanos, la que deberá analizar la ejecutabilidad de los procedimientos, previa la revisión e informe de la Asesoría Jurídica de la empresa.

¹⁵ www.monografias.com

Una vez definido el Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal, se pone a consideración del Gerente General y / o Directorio. Si no lo aprueba se envía a Recursos Humanos con las observaciones para su modificación. Si el procedimiento ha sido aprobado, inicia la etapa de difusión hacia los Gerentes, Coordinadores y Responsables de los procesos a través de charlas de capacitación. Ver el flujograma de Revisión y Aprobación:

Gráfico 4: Flujograma Revisión y Aprobación del Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos



4.4.1.2. Objetivo.-

El presente Instructivo tiene como finalidad establecer procedimientos para que los diferentes actores del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, cuenten con una guía que facilite la objetiva aplicación y transparencia del proceso indicado y dotar a la Empresa Ecuatoriana de Aviación del talento humano idóneo y calificado, cuyas competencias sean las más adecuadas para ocupar plazas vacantes de los diferentes puestos de la empresa, mediante la aplicación de instrumentos técnicos y confiables.

4.4.1.3. Alcance.-

El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la Empresa Ecuatoriana de Aviación busca satisfacer los requerimientos de todas sus áreas, las cuales deben tener una participación activa en este proceso y está bajo el liderazgo de Recursos Humanos. Adicionalmente, el proceso es aplicable a todos los puestos nacionales e internacionales de la empresa.

4.4.1.4. Políticas generales.-

- El Reclutamiento y Selección de Personal se realizará ciñéndose a lo establecido en el presente instructivo de procedimientos.
- Recursos Humanos mantendrá un banco de datos actualizado de candidatos internos y externos que permita contar con una nómina de aspirantes que pueden cubrir plazas vacantes.
- Se preferirá al personal interno para ocupar la vacante. En caso de no existir el personal idóneo se convocará a un concurso externo mediante publicación en la prensa y/o a través de la Página Web creada para el efecto.
- Según la vacante a ser llenada, la contratación se efectuará directamente de acuerdo a lo estipulado en el Código de Trabajo.
- La Selección de Personal se lo hará de conformidad a las Bases de Concurso, elaboradas previamente, y deberán ser aprobadas por el Comité de Selección.
- Los porcentajes asignados en las diferentes fases del proceso de selección (mérito, oposición y entrevista), se tomarán las asignadas por el Comité de Selección que será conformado previamente.

4.4.1.5. Comité de Selección.-

Previa al inicio de los Procesos de Reclutamiento y Selección, es necesario que la empresa conforme un Comité de Selección, el cual tendrá atribuciones

específicas que garanticen que el proceso lo realice en forma técnica, eficiente y transparente, evitando la subjetividad en el proceso.

El Comité de Selección se **conformará** de la siguiente manera:

- a) En los Procesos: por el Gerente General y/o Gerente del Proceso específico o su delegado, quien lo presidirá.
- b) En los Subprocesos: por el Coordinador y/o el Responsable de los Subprocesos involucrados, como miembro del Comité.
- c) El Gerente de Recursos Humanos y/o su delegado; y,
- d) El Analista de Recursos Humanos

En cada Comité de Selección, sus miembros participarán con voz y voto; el Analista de Recursos Humanos, participará como Secretario, con voz informativa para apoyar la toma de decisiones por parte del Comité.

Son **atribuciones** del Comité:

- Aprobar las bases del concurso y los términos de la convocatoria (interna y/o externa), propuestas por el Analista de Recursos Humanos.
- Establecer el perfil del puesto vacante.
- Coordinar con el Experto (interno o externo) o el Analista de Recursos Humanos, respectivamente las baterías de pruebas y entrevistas, tanto específicas como generales.
- Entrevistar a los candidatos que han superado las fases de méritos y oposición (de acuerdo a lo establecido en las bases del concurso) para evaluar los conocimientos, aptitudes, actitudes, destrezas, expectativas y nivel de compromiso que tendrían en caso de ingresar a la institución o de ser escogido para ocupar un puesto materia del concurso.
- Calificar a los candidatos entrevistados.

El Comité podrá declarar nulo el concurso por las siguientes causas:

- a) Errores en la publicación de la convocatoria;
- b) Errores sustantivos, que dan lugar a calificar a postulantes que no cumplan con los requisitos exigidos en las del Sistema del Concurso de Méritos, Oposición y Entrevista,
- c) Que no se haya ajustado a la metodología vigente ,
- d) Alteraciones en la metodología de calificación y en el orden de prelación de los postulantes para asignar los puestos del concurso,
- e) Cuando no existen por lo menos 3 aspirantes en un proceso concursal.

4.4.2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El Reclutamiento es la fase en la que se atrae a candidatos que cumplen con el perfil de competencias requerido y que el cargo exige. Las fuentes de reclutamiento son:

- Base de Datos de carpetas personales del personal propio de la empresa, y que dispone Recursos Humanos, fuentes internas; y, fuentes externas es decir Hojas de Vida de candidatos espontáneos, o en respuesta a convocatorias en medios de comunicación y búsqueda en gremios profesionales.
- Búsqueda directa en centros educativos o referidos; e,
- Internet.

4.4.2.1. Objetivo.-

Captar el número suficiente de candidatos calificados, capaces de ocupar las plazas vacantes existentes en los diferentes procesos de la empresa.

4.4.2.2. Procedimiento.-

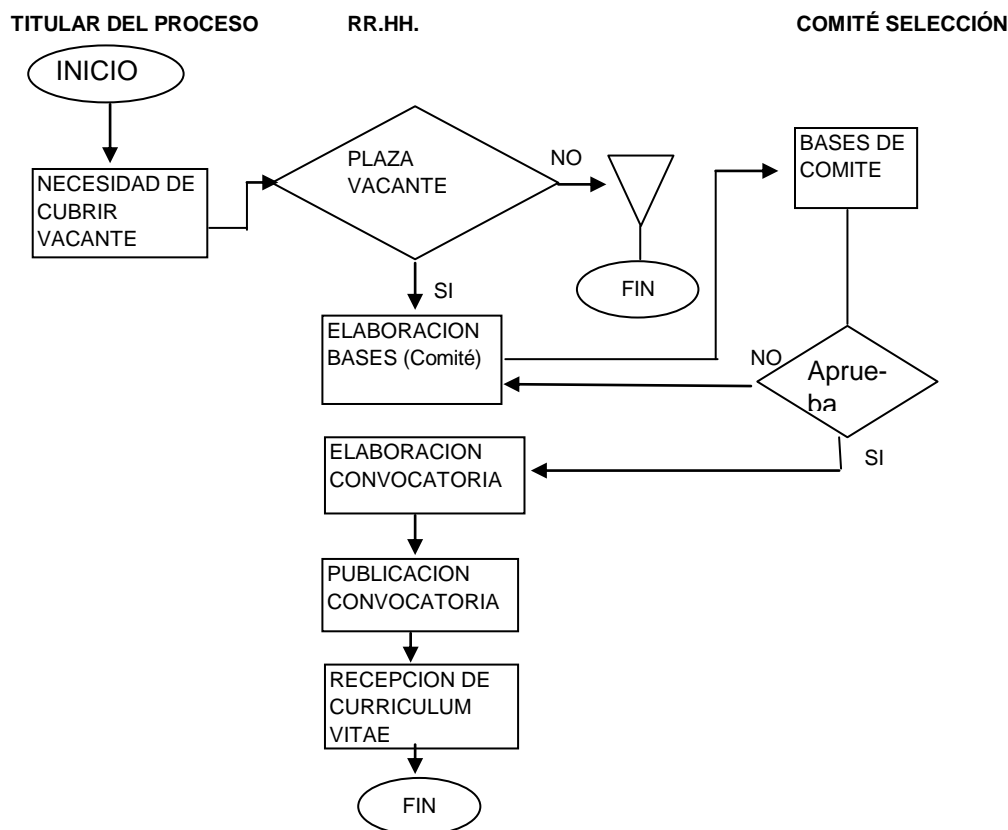
El proceso de Reclutamiento, debe realizarse de la siguiente manera:

- Contar con una PLAZA VACANTE, la cual deberá constar en la Planificación de Recursos Humanos.
- El responsable del proceso donde se produce la necesidad de personal, deberá llenar el formulario: “**Requisición de Personal**” (Anexo No. 6), en el que consigna la posición a ser cubierta, y dirigirla a Recursos Humanos para que constate de la existencia de la plaza vacante para proceder a autorizar el inicio del proceso, previo a la obtención de la aprobación por parte de la Autoridad Nominadora, Gerente General.
- Una vez aprobada la requisición, Recursos Humanos definirá la fuente de reclutamiento, y el tipo de concurso, sea este abierto o cerrado.
- Dependiendo de la fuente de reclutamiento y el tipo de concurso, se definirán las acciones a tomar.
- Si dentro de la base de datos existe personal elegible para el puesto, se presenta el informe al Comité de Selección para su respectiva aprobación.
- De no existir en el Banco de Elegibles, elabora la Bases del Concurso para que el Comité lo apruebe.
- Se elabora convocatoria para su respectiva publicación
- Recepción de las hojas de vida.

4.4.2.3. Flujograma del proceso de Reclutamiento.-

Para una mejor ilustración se presenta el flujograma del Proceso de Reclutamiento en el cual se puede observar que éste inicia con la necesidad del cargo, presentada por el titular del proceso, quien entrega a Recursos Humanos para que verifique la existencia de la vacante; si existe la vacante, se elabora las bases del concurso las cuales son revisadas y aprobadas por el Comité de Selección, si las aprueba pasa a Recursos Humanos para realizar la convocatoria escogida, y el proceso termina en la recepción del Curriculum Vital y/o Solicitud de Empleo (Anexo No. 8).

Flujograma del Proceso de Reclutamiento:



4.4.3. PROCESO DE SELECCIÓN

La Selección es la fase en la que se escoge al candidato más idóneo o adecuado para ocupar el cargo.

Es importante que el Proceso de Selección sea realizado bajo parámetros previamente establecidos en un documento denominado “Bases de Concurso” cuyo contenido se muestra más adelante.

El Proceso de Selección es de comparación y decisión y es la aplicación de instrumentos técnicos a fin de evaluar competitivamente los atributos y competencias de las personas reclutadas, de acuerdo perfil requerido, para lo cual se someten a un proceso de comprobación, mediante etapas eliminatorias basadas en políticas y normas establecidas para el efecto.

El Proceso de Selección de Personal se fundamenta en la comparación entre dos variables:

- a) Las exigencias del puesto vacante, y,
- b) Las características de los candidatos reclutados

Se hace una selección cuando se desea cubrir vacantes, existen plazas nuevas, promociones, capacitación, otorgamiento de becas y desarrollo de carrera, etc.

4.4.3.1. Objetivo.-

Realizar el proceso, aplicando instrumentos técnicos y procedimientos eficaces y confiables, que hagan posible dotar a la empresa de personas que cuenten con características y competencias necesarias para llevar adelante la estrategia organizacional, es decir, de personal idóneo y calificado.

4.4.3.2. Bases de Concurso.-

Las Bases de Concurso es otro de los pasos que se debe realizar previo a dar inicio al proceso de selección y es un documento de uso interno donde se establecen los parámetros de la forma cómo se recomienda se realice el concurso de selección para llenar las diferentes vacantes existentes de la Empresa. Se establece de antemano una metodología de calificación para cada fase del Proceso de Selección a fin de transparentar el proceso y que se lo realice en forma técnica y objetiva.

Se evalúan:

- Hoja de Vida (Fase del Proceso de Selección denominada Mérito)
- Pruebas (Fase del Proceso de Selección denominada Oposición)
- Entrevista (Fase del Proceso de Selección denominada Entrevista)

4.4.3.2.1. Consideraciones.-

Previo a proceder a calificar los diferentes aspectos que contemplan las fases, se hace una revisión del universo de candidatos tomando en cuenta varios aspectos de la Hoja de Vida y del Formulario de la **Solicitud de Empleo (Anexo No. 8)**. La revisión debe incluir:

- Aspectos generales de la solicitud de empleo
- Espacios en blanco u omisiones
- Lagunas de tiempo de trabajo
- Traslapes de fechas, debe confirmarse la información
- Cambios de trabajo, analizar razones
- Aspiración salarial
- Cargos desempeñados

Esto es con el objeto de que la fase de la entrevista se hagan aclaraciones sobre los puntos mencionados.

4.4.3.2.2. Metodología de Calificación.-

Se pondera cada una de las fases del proceso de selección (Mérito, Oposición y Entrevista), para lo cual se utiliza el criterio de priorización a través de la Matriz Holmes. Consiste en una matriz de doble entrada, en la primera columna se consigna las fases (Mérito, Oposición y Entrevista) al igual que en la primera fila a efectos de poder realizar la comparación entre una fase con otra y darle un peso (0,25, 0,50 o 0,75) de acuerdo al cargo a ser considerado.

Entre las dos fases comparadas la suma es 1.00; de esta forma se sigue haciendo con cada una de la fases y posteriormente se saca el total de cada fase o variable (Mérito, Oposición y Entrevista). La sumatoria de los valores de las tres fases es 3;y, finalmente, se obtiene la ponderación para cada una de las fases, el total de la ponderación es del 100%.

El peso asignado a cada fase del Subsistema de Selección es distintos entre un puestos y otro, y lo asignará Recursos Humanos, utilizando la metodología de Holmes mencionada y que debe ser aprobada por el Comité de Selección. Para ilustración tomaremos un puesto específico.

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente de Operaciones:

Tabla No.11: Ponderación para las fases de selección

				TOTAL por FASE	PONDERACION %
Mérito		0,5	0,25	0,75	25%
Oposición	0,5		0,5	1,00	33%
Entrevista	0,75	0,5		1,25	42%
				3,00	100%

Todas las puntuaciones son establecidas de acuerdo al perfil del puesto requerido que está detallado en el Manual de Descripción de Puestos, y deberán ser aprobadas por el Comité de Selección.

Para que el aspirante, candidato o elegible, pueda pasar de una fase a otra, como política de la empresa, deberá obtener una calificación equivalente al 70% en adelante.

4.4.3.2.3. *Proceso de calificación del MERITO.-*

Es la fase del proceso de selección en donde se *califica la Hoja de Vida del ASPIRANTE*, desglosada en factores. Esta fase permite hacer una primera selección de las carpetas. Se parte del criterio: “el Perfil de la Persona debe ser igual al Perfil del Puesto”.

El puntaje a cada factor será asignado por Recursos Humanos y Aprobado por el Comité de Selección, de acuerdo al cargo a ser llenado. A manera de ejemplo:

FACTOR	PUNTAJE Ejemplo	PONDERACION 25%
Formación Académica	35	8,75
Experiencia	25	6,25
Capacitación	15	3,75
Paquetes informáticos	12	3,00
Idiomas	8	2,00
Honores	5	1,25
Total	100 equivale al	25%

Es importante mencionar que los factores: Formación Académica, se refieren a la formación mínima escolástica que requiere el puesto para desarrollar las actividades; el factor Experiencia, se establece por rangos de experiencia en número de años; el factor Capacitación, se establece un puntaje por cada curso aprobado, considerándose para el efecto, únicamente los cursos con un mínimo de 20 horas en adelante.

De esta forma, para el ejemplo, los parámetros de evaluación serán como sigue:

- Formación Académica: (Calificación máxima 35 puntos)
 - Igual al perfil del puesto, se le asigna la máxima puntuación 35
- Experiencia: (Calificación máxima 25 puntos)
 - De 5 años en adelante en área específica 25
 - De 3 a 5 años 20
 - De 2 a 3 años 15
 - De 0 a 2 años 10
- Capacitación: (Calificación máxima 15 puntos)

Se calificará 3 puntos por cada curso de 20 horas en adelante, en los temas afines al puesto del concurso.

- Paquetes informáticos (Calificación máxima 12 puntos)
 - Microsoft office: Alto 9
Medio 8
Bajo 7
 - Win Project 2
 - Otros 1

- Idiomas (Calificación máxima 8 puntos)
 - Inglés: Alto 7
Medio 6
Bajo 5
 - Otros 1

- Honores, premios por excelencia académica (Calificación máxima 5 puntos)

Los candidatos que han obtenido una calificación total de 70% en adelante, pasan a la siguiente fase.

4.4.3.2.4. Proceso de calificación de la OPOSICION.-

Esta es la fase del proceso de selección en donde se aplica al CANDIDATO, las pruebas de conocimientos, las cuales debe preparar un experto interno o externo, según decisión tomada por el Comité de Selección y las pruebas psicológicas que las aplica el profesional del ramo (si es del caso)

FACTOR	PUNTAJE	PONDERACION 33%
Conocimientos	100	
Psicológicas *	0	
Total	100	

- Las pruebas psicológicas, simplemente sirven como un insumo para la fase de la Entrevista, en donde el experto definirá a qué tipo de puesto está más inclinado el candidato.

Los CANDIDATOS que hayan obtenido calificaciones equivalente al 70% en adelante, continúan a la siguiente fase que es la entrevista.

4.4.3.2.5. Proceso de calificación de la ENTREVISTA

Esta fase consiste en una conversación con el ELEGIBLE y constituye el medio para conocerlo adecuadamente y juzgar su idoneidad para el puesto. La entrevista, además, es el medio para completar los datos del candidato, y predecir las posibilidades futuras en la institución.

A la fase de la entrevista se sugiere llegue una terna de 3 personas, y conforme lo establecido en las Bases del Concurso, deben participar tres entrevistadores y serán los miembros del Comité de Selección: Gerente General o su delegado, Responsable de Recursos Humanos y el Responsable del Proceso, quienes deben aplicar el formato único de la entrevista, que incluye el cuestionario de entrevista focalizada a eventos conductuales, **Anexo No. 9**.

Consideraciones y cuadro de calificación de la entrevista

Una vez definida la terna de elegibles, se entrega a los miembros del Comité, los resultados de las evaluaciones anteriores, las observaciones de la hoja de vida y solicitud de empleo, a fin de que realice la entrevista utilizando los formatos definidos.

A continuación se presente una Tabla de Calificación de la **Entrevista de Eventos Conductuales**. Los puntajes de cada competencia serán asignadas

previamente por Recursos Humanos junto con el experto y aprobadas por el Comité de Selección, de acuerdo al puesto a ser llenado:

COMPETENCIAS Ejemplo	PUNTAJE	PONDERACION 42%
1. Productividad: Orientación al logro	22	9,24
2. Gerenciales: Trabajo en Equipo	20	8,4
3.Orientación al Servicio: Orientación al Servicio y Ayuda al Cliente	20	8,4
4.De Influencia: Capacidad de Negociar	18	7,56
5.Cognitivas: Conocimiento Conceptual	10	4,2
6.Eficacia y Eficiencia Personal: Orientación al cambio	10	4,2
Total	100 puntos	42%

El proceso de selección de personal no es rígido sino más bien flexible, pues algunas etapas pueden ser omitidas dependiendo del puesto a ser cubierto. Si ese fuera el caso, deberá estar estipulado previamente en las Bases del Concurso, la razón para tal omisión.

4.4.3.3. PROCEDIMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN.-

El Procedimiento de Selección deberá estar reflejado en un instructivo interno de procedimientos.

La Selección de Personal se efectuará mediante el Sistema de Concurso de:

- Méritos,
- Oposición y
- Entrevista

Su procedimiento será el siguiente en el que se puede visualizar los actores o responsables del proceso:

Titular de la Unidad

- Solicita se cubra la plaza vacante.

Analista de Recursos Humanos

- Constata si existe registrada la vacante en el Plan Estratégico de Recursos Humanos del Proceso.
- Verifica el perfil del puesto en el Manual de Descripción y Valoración de Puestos.
- Confrontar a través de consulta en el Banco de "ELEGIBLES" la existencia de personas que cumplan el perfil del puesto a ser cubierto. De existir elegibles, informar al Comité de Selección para que adopte una resolución.
Se considera como **ELEGIBLES** a los participantes que dentro del concurso de méritos, oposición y entrevista se encuentren sobre el 70% y de ellos pasarían a la fase de entrevista hasta 3, de los de mejor puntaje obtenido y si hubiere más serán mantenidos dentro de la base de datos del sistema automatizado.
- De no existir elegibles o en el caso de convocar a un nuevo concurso, establecer los requisitos de habilidades, solución de problemas y las responsabilidades del puesto, y elaborar las **bases del concurso**.
- Prepara el informe final de resultados.

Comité de Selección

- Aprueba las bases del concurso y los términos de la convocatoria (interna y/o externa), propuestas por el Analista de Recursos Humanos.
- Establecer el perfil del puesto.
- Coordina con el Experto (interno o externo) o el Analista de Recursos Humanos, respectivamente las baterías de pruebas y entrevistas tanto específicas como generales.
- Entrevista a los candidatos que han superado las fases de méritos y oposición (de acuerdo a lo establecido en las bases del concurso) para evaluar los conocimientos, aptitudes, actitudes, destrezas, expectativas y nivel de compromiso en caso de ingresar a la institución o de ser escogido para ocupar un puesto de mayor valoración.
- Califica a los candidatos entrevistados.

Analista de Recursos Humanos

- Solicita la designación de un Experto interno o contrata los servicios de un Experto externo, de la especialidad materia del concurso, para la elaboración de las pruebas,.
- Difunde en términos generales, interna y/o externamente (convocatoria), el puesto vacante que se necesita cubrir y los requisitos que deben cumplir los aspirantes.
- Escoge y adapta las baterías de pruebas necesarias, y elabora, en forma paralela y con el apoyo del responsable del proceso correspondiente, los exámenes de conocimientos específicos, indispensables para el ejercicio del puesto.
- Efectúa una preselección de las carpetas, cuyos aspirantes cumplan con los requisitos del puesto, materia del concurso. Quienes no califiquen en esta etapa, serán excluidos del proceso.

Experto (interno o externo)

- Diseña pruebas específicas dentro de los parámetros establecidos en las bases del concurso.

Analista de Recursos Humanos

- Asigna código reservado a los candidatos preseleccionados que intervendrán en la fase de oposición.
- Administra y califica las pruebas.

Experto

- Aplica, en presencia del Analista de Recursos Humanos, las pruebas específicas para candidatos a ocupar puestos.
- Evalúa las pruebas y entrega, en sobre sellado, los resultados en orden de ubicación de los participantes, a Recursos Humanos. Quienes no califiquen en esta etapa, serán excluidos del proceso.

Analista de Recursos Humanos

- Consolida los resultados y elabora un informe técnico dirigido al Comité de Selección, indicando los resultados relativos a méritos, oposición y entrevista de los 'elegibles', en orden de prelación (**Anexo No. 10**).
- Si el concurso es para ingreso, envía la documentación de quienes son elegibles para constatar la autenticidad de los documentos y la veracidad de la información proporcionada por los aspirantes que resulten elegibles, luego convoca a los candidatos para el examen médico.
- Elabora la solicitud conjuntamente con el Titular del Proceso y por medio de Recursos Humanos remite la autorización a la Gerencia General.

Gerente General

- Aprueba y legaliza la contratación del nuevo colaborador, mediante la suscripción del contrato.

Analista de Recursos Humanos

- Actualiza los registros de personal con la acción aprobada, sea contratación o cambio a puestos de mayor de valoración.
- Registra paralelamente en la Base de Datos la nómina de los candidatos elegibles, a fin de contar con información para una futura selección de personal, sin necesidad de realizar un nuevo concurso. La condición de elegible tendrá la duración de un año para los puestos de los grupos profesionales y por dos años para los no profesionales; en razón de los cambios tecnológicos, de los procesos y de las responsabilidades de los puestos.

Recursos Humanos

- Elabora trámite de contratación de personal.
- Comunica por carta, decisión de Gerencia General, al Titular del Proceso, a Analista de Recursos Humanos y a el o los candidatos seleccionados.

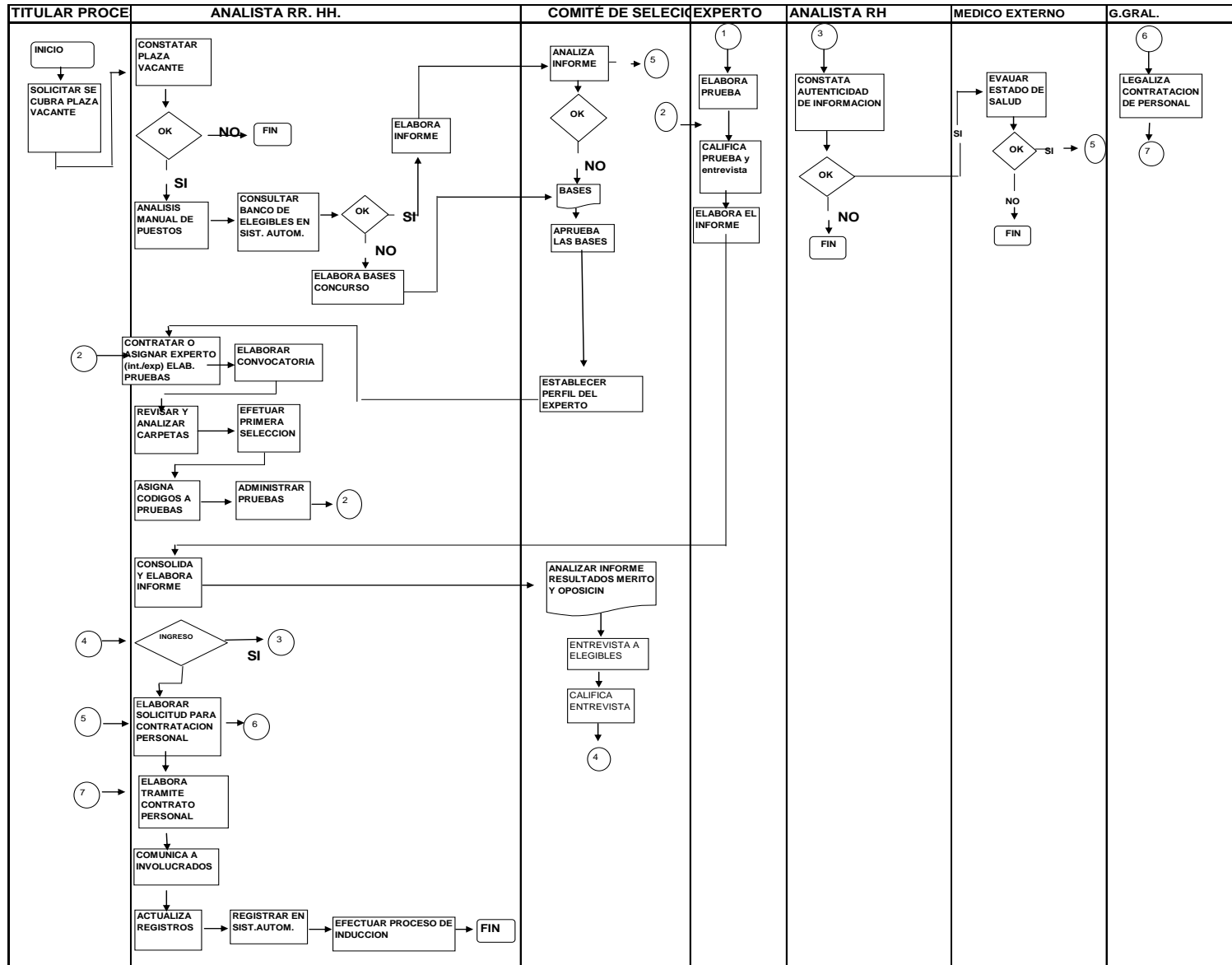
Analista de Recursos Humanos

- Comunica a los candidatos el resultado de su participación y al ganador informa su ingreso a la Institución para que una vez ingresado, iniciar el **Proceso de Inducción**.
- Efectúa Proceso de Inducción. La **Guía de Inducción para el nuevo colaborador**, se adjunta en **Anexo No. 11**.

Los costos que demanda la realización del proceso de selección correrán a cargo de la respectiva Unidad.

4.4.3.4. Flujograma.-

A continuación se presenta el flujograma del proceso de selección de personal:



4.4.4. PROCESO DE INDUCCIÓN

La inducción es un proceso de información que se proporciona al nuevo colaborador que ha sido contratado. Inducir implica una acción orientada a entregar al trabajador un sistema de información que le permita adaptarse mejor y más rápidamente a las normas y valores de la empresa.

4.4.4.1. Objetivo.-

El objetivo principal es contribuir a la adaptación del trabajador hacia su grupo, normas y herramientas de trabajo.

Por lo indicado anteriormente, es fundamental que una vez contratado el seleccionado, se someta al proceso de inducción del puesto de trabajo y de la institución.

La información que se le proporcionará será en relación al contexto general donde ingresa es decir, la historia de la empresa, misión, visión, principios, estructura, mapa de rutas aéreas, nombres de los líderes de los procesos, normativa, política de pagos, servicio y beneficios sociales; y, descripción del cargo y perfil de competencias del puesto.

La Inducción a la institución estará a cargo de Recursos Humanos; y, la inducción al puesto la realizará el Gerente o Responsable del Proceso, en el cual se desempeñará la persona incorporada. En **Anexo No.11**, se incluye una **Guía de Inducción del Nuevo Colaborador**.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El disponer, al inicio de las operaciones de Ecuatoriana de Aviación, de los Subsistemas antes descritos para los Macroprocesos Sustantivos con sus Procesos de Operaciones y Comercial, relacionados directamente con la misión de la empresa, permitirá a sus directivos, tener una visión clara de las funciones esenciales de la empresa, conocer la relación de las distintas funciones, los clientes internos y externos, los productos que ofrecen; y, así poder direccionar sus esfuerzos al logro de la satisfacción de sus clientes de una manera eficiente.

Disponer de los Subsistemas de Descripción de Puestos, y de Selección de Personal en base a competencias, es contar con herramientas técnicas que brinden transparencia y objetividad al proceso de Gestión de los Recursos Humanos.

Un Subsistema de Selección de Personal en base a competencias, facilita el seleccionar a personal de más alto rendimiento y asegura el éxito laboral de la persona una vez incorporada al puesto de trabajo, logrando una rotación de personal baja. Por otro lado, de acuerdo a la investigación realizada en el sector aeronáutico, existe mucha improvisación en lo que se refiere a la gestión de recursos humanos y justamente esto es lo que se quiere evitar en Ecuatoriana de Aviación, proporcionándole herramientas técnicas para la su gestión, contribuyendo a la empresa para ser más competitiva y eficiente.

Además el contar con un sistema de valoración de puestos le permitirá ser competitiva en cuanto a sus remuneraciones dado la utilización de un sistema de valuación bien definido que logrará mantener una equidad interna así como la

competitividad externa a través de una buena administración de recursos humanos

El tener desarrollado los Subsistemas de Descripción, Análisis, Valoración y Clasificación de Puestos en base a competencias, hará que la Empresa Ecuatoriana de Aviación inicie sus operaciones con las herramientas básicas para efectuar la Selección de Puestos que le permita tener una visión clara de los puestos requeridos para el macro proceso sustantivo que es el que agrega valor a la empresa.

El uso de adecuados métodos de Reclutamiento, Selección e Inducción del talento humano, le permitirá a Ecuatoriana de Aviación, contar con equipos de trabajo de alto rendimiento, lo que trae eficiencia y eficacia; y, a sus colaboradores (socio estratégico) tener la satisfacción de compartir en conjunto, al desarrollo de la organización.

Los cambios que sufre la sociedad influyen en la empresa, es por esto que hay que mantenerse en constante aprendizaje de los nuevos métodos de administración para aplicar a la Empresa si queremos que éstas sean más eficientes y progresistas.

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda que la empresa adopte los Subsistemas de Descripción, Análisis, Valoración y Clasificación de Puestos y el de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal en base a competencias, pues ésto redundará en la optimización de sus recursos, ya que al contar con un perfil de competencias para los puestos de los procesos agregadores de valor, permitirá seleccionar al personal acorde a dichas exigencias.

La selección de personal debe darse en base a un Plan Estratégico previamente establecido y no para llenar puestos de trabajo que surge por la necesidad imperiosa.

La Selección de Personal deberá hacerse en base al perfil de competencias previamente establecido y con una Base de Concurso de conformidad a los lineamientos sugeridos en el presente documento para garantizar la transparencia y objetividad del proceso.

Tener cuidado en el tema de la tercerización de personal, toda vez que muchas veces se opta por esta modalidad, para abaratar costos, e incluso para evitar problemas laborales y lo que se está evitando más bien es que el personal se identifique con la empresa a la cual sirve y aumenta la rotación de personal.

Al contar con una identificación de funciones para cada puesto, y al disponer de un sistema de valuación de los mismos, se logrará mantener la equidad interna, así como la competitividad externa, por lo que se recomienda aplicar el sistema de valoración, aplicado en esta tesis, para todos los procesos.

Se deberá desarrollar los otros subsistemas como: Remuneraciones, Evaluación del Desempeño y Capacitación y Desarrollo del Recurso Humano, para completar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos, lo que garantizará que el personal de Ecuatoriana de Aviación se sienta comprometido con la empresa, por todos los beneficios que lleva una adecuada Administración de Recursos Humanos; y, al tener colaboradores satisfechos se tendrá, por consiguiente, clientes igualmente satisfechos.

El Manual de Descripción de Puestos, es un instrumento que hay que actualizar cada cierto tiempo, al igual que los otros instrumentos utilizados en los modelos de los Subsistemas desarrollados, puesto que las empresas actúan en ambientes dinámicos y cambiantes, según las exigencias del mercado.

ANEXO No. 1
MATRIZ LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS: OPERACIONES Y
COMERCIAL

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

MACROPROCESO: SUSTANTIVO O ESENCIAL

PROCESO: OPERACIONES

SUBPROCESO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PROVEEDORES	CLIENTE
MANTENIMIENTO	Aeronave en condición de aeronavegabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar acciones de mantenimiento y coordinar la obtención de nuevos equipos, partes y piezas, así como monitorear y evaluar su ejecución. 2. Dirigir y controlar que todas las operaciones se realicen de acuerdo a las normas técnicas tanto de vuelo como las de tierra. 3. Poner en ejecución las normas y políticas generales de operaciones de acuerdo con las pautas que dicta la Presidencia Ejecutiva. 4. Supervisar que la información proveniente de los fabricantes de aviones, sean incluidos en los procedimientos de Operaciones. 5. Recibir la Aeronave de la Base o estación que liberó el Avión junto con una "HOJA DE TRABAJO de mantenimiento" para que se chequee que la aeronave esté sin problemas. 6. Realizar el chequeo y efectivar trabajos de la aeronave de acuerdo a indicaciones constantes en la Hoja de Trabajo según sea que la aeronave esté en tránsito o que pernocte; y, consignar firma del Mecánico de los trabajos realizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de mantenimiento • Manual de procedimiento de aeronaves • Hoja de trabajo* • Bitácora de vuelo: Siempre va en el avión • Informe del Mecánico • "Mel" Minimun Equipment List (listado mínimo de equipamiento) • Equipo de comunicación de larga y corta distancia • Manuales • Reportes de pasajeros • Reportes de carga 	<ul style="list-style-type: none"> • Estación • Comandante de la Nave • Mecánico • Fabricantes de las aeronaves • Fabricantes aeronaves • Gerencia Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecánico • Comandante de la Nave • Tripulación • Base • PAX • Estación • Comandante de la Nave • Tráfico • Despacho a Bordo • Gerente General • Gerente Comercial • Procesos involucradas con el Vuelo • Servicio a Bordo

		<p>7. Chequear BITACORA DE VUELO y revisar si existen novedades diferibles o no. Registra el trabajo.</p> <p>8. Registrar novedad si ésta es diferible.</p> <p>9. Corregir falla o discrepancias, si la novedad no es diferible antes de que el avión sea liberada a vuelo.</p> <p>10. Reabastecer a la aeronave de combustible, aceites, etc. Para volver a la aeronave en condición de aeronavegabilidad.</p> <p>11. Certificar mediante firma del mecánico autorizado en la bitácora de vuelo registrando todas las actividades ejecutadas en el avión, sobre el cumplimiento del check List del avión de tránsito o pernocta en formulario correspondiente de todos los trabajos ejecutados en el avión (bitácora) y en tierra (hoja de check list).</p> <p>12. Transferir por parte de mantenimiento de forma obligatoria, vía cualquier medio, los datos registrados en el formulario de trabajo, esto incluye el check list a fin de que cumplan con la programación en el siguiente punto de aterrizaje y para que estén advertidos de las novedades y trabajos de Mantenimiento que se deben efectuar, de requerirse; y, realicen la respectiva programación.</p> <p>13. Controlar el número de pasajeros según lo establecidos para cada aeronave.</p> <p>14. Controlar la carga de la</p>			
--	--	--	--	--	--

		<p>aeronave a fin de mantener el peso y balanza adecuado según estándares establecidos para cada avión y estándares internacionales.</p> <p>15. Realizar el seguimiento del avión en cualquier punto y cualquier hora para control operacional de la aeronave, a fin de mantenerla monitoreada.</p> <p>16. Mantener contacto con la aeronave en tierra para que imparta instrucciones a las distintas áreas de despacho de la aeronave, tanto para mantenimiento, despacho de vuelo, limpieza de la aeronave, etc.</p> <p>17. Comunicarse permanentemente con la aeronave.</p>			
TRIPULACION	Tripulaciones habilitadas para operar una aeronave	<p>1. Coordinar la adecuada utilización del personal de tripulantes de vuelo y auxiliares y establecer los estándares de reclutamiento y su entrenamiento.</p> <p>2. Seleccionar, capacitar, calificar a la tripulación a fin de que se cumplan con todos los requisitos de habilitación para operar la aeronave, según la DAC.</p> <p>3. Acomodar en hoteles en caso que se tenga que rotar al personal y proveer transporte desde el aeropuerto hacia el hotel, y viceversa.</p> <p>4. Pagar viáticos y pago de transporte solo desde el Aeropuerto a la casa, si es tripulación basada en Ecuador.</p> <p>5. Proporcionar a la tripulación el itinerario de vuelo de acuerdo a instrucciones del Area Comercial, es</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instrucciones de DAC • Area Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Area Comercial • Base 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasajeros • Tripulación • Area Financiera

		<p>decir rotación de vuelo, horarios, y entrenamiento según disposiciones de la DAC</p> <p>6. Recibir instrucciones del Area Comercial para pago de viáticos, y realizar enlace con la Base, si la tripulación está basada en otro país.</p>			
SERVICIO BORDO	A Servicio a pasajero en vuelo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir políticas de Servicio a Bordo emitidas por la Empresa 2. Recibir itinerarios y coordinación con las empresas de catering el tipo de servicio a bordo a ofrecer. 3. Negociar costos, gramaturas, presentación, dependiendo de la clase de servicio a contratar. 4. Elevar a consideración de la Gerencia General a través de Tráfico de la negociación con Catering. 5. Recibir aprobación 6. Coordinar su ejecución con catering 7. Recibir el producto para control de calidad y aprobación 8. Vigilar su cumplimiento 9. Recibir el producto de catering con orden de entrega, la cual es entregada a Supervisor de vuelo 10. Controlar que exista stock suficiente de suministros y materiales para servicio a bordo. 11. Actualizar kardex en el sistema para control de suministros y materiales 12. Efectuar pedido de suministros y materiales al Area Administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y procedimientos • Itinerarios y rutas de vuelo • Lista de pasajeros • Materiales y suministros (comida, bebidas, licores, utensilios de comida, cobijas, almohadas, entretenimiento a bordo, etc) • Inventario automatizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Comercial • Empresas de Catering y proveedores de suministros y materiales • Ventas • Area Administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • PAX • Tripulación • Gerencia General • Tráfico • Area Administrativa • Despacho de Vuelo
TRAFICO	Pasajeros embarcados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar la ejecución de los servicios aeroportuarios en las 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> • PAXs

	(CHECK IN PAX)	<p>diversas estaciones en donde opera la empresa.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Recibir del Area Comercial lista de pasajeros. 3. Recibir de PAX documentos de identificación permisos de ingresos al país de destino, visa en pasaporte. 4. Recibir equipaje 5. Pesar equipaje 6. Etiquetar el equipaje consignando su destino. 7. Pasar a rampa 8. Proporcionar a PAX asistencia técnica de servicios especiales (silla ruedas, menores no acompañados, etc.) 9. Entregar de boarding pass a PAX 10. Verificar pago de tasa aeroportuaria y recortar recibo de ticket. 11. Anunciar hora de embarque 12. Recibir a PAX en sala de Pre-Embarque 13. Revisar el Boarding Pass 14. Chequear pasaporte y demás documentos 15. Elaborar un cierre de vuelo donde se manifiesta el total de PAX a embarcar, 16. Entregar a Tripulación 17. Elaborar estadísticas de PAX 18. Recibir documentos de vuelo de todas las áreas 19. Elaborar un file. 	<p>Reservas de vuelo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema Autorizado de check-in • Documentos de Identificación de PAXs • Elementos y material para asistencia especial • Pasaporte • Boarding Pass 	<p>Comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas • Area Administrativa • Pasajero (PAX) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tripulación • Gerencia Comercial • SAC
	Entrega de Equipajes completos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir de aviones con Manifiesto de PAX (Número de PAX) y Manifiesto de carga (Detalle de bultos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Manifiesto de Pasajeros (PAX) y Carga 	<ul style="list-style-type: none"> • Tripulación • Pax y Carga • Pasajero o 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente • SAC

		<ol style="list-style-type: none"> 2. Recibir reclamo de PAX en arribo, de existir equipaje no llegado y enviar a SAC. 3. Procesar el reclamo de búsqueda de equipaje faltante. 4. Hacer el seguimiento 5. Llamar a PAX para su entrega, de localizar el equipaje. 6. Solicitar a PAX documentación del equipaje y enviarle al SAC para que procedan a la respectiva indemnización, según los tratados. 7. Recolectar la documentación del PAX (carga de faltante, lista de contenido de equipaje) 8. Hacer un acta 9. Enviar al SAC para la respectiva indemnización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclamo • Lista contenido de equipaje 	Cliente	
	Aeronave limpia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Firma contrato de limpieza con Rampa (handling) / tercerizada 2. Supervisa que se cumpla el contrato de handling 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de handling 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de handling 	<ul style="list-style-type: none"> • Tripulación • PAX
SEGURIDAD DE VUELO	Equipaje habilitado a ser embarcado, (TOV)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir equipaje numerado 2. Verifica el cumplimiento de las normas de seguridad de la empresa: horas/hombre de trabajo, chequeo de equipaje, confrontación de su número en cuanto a lo desembarcado con lo entregado a los pasajeros, etc. 3. Llenar formulario con el número de raquilla, detalle equipaje, color, tipo, destino. 4. Coordinar con Agente Aeronáutico para su revisión 5. Si hay novedad, llamar al PAX para apertura equipaje en presencia de la policía y Agente de Seguridad, 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipaje • Formulario detalle del equipaje • Documentos de pasajeros y equipaje 	<ul style="list-style-type: none"> • PAX • Administración 	<ul style="list-style-type: none"> • PAX • Area Técnico-Operacional • Policía aeronáutica • Tripulación • Despachador de Vuelo

		<p>6. Chequea identificación de PAX para entrega e ticket de retiro de equipaje.</p> <p>7. Si no hay novedad, entregar a empresa de handling en la rampa.</p> <p>8. Realizar custodia hasta que sea embarcados en la aeronave.</p> <p>9. Verificar el embarque de equipaje en bodegas del avión</p> <p>10. Entregar a Despachador de Vuelo, el formulario de detalle del total embarcado en el avión.</p>			
	Aeronave in pernocta o en tránsito custodiada	<p>1. Recibir información de itinerarios</p> <p>2. Chequear que la aeronave esté vacía</p> <p>3. Custodiar la aeronave y registrar quien ingresa y sale y el motivo de ingreso.</p> <p>4. Si existe novedad reporta a seguridad del aeropuerto</p> <p>5. Controlar el acceso de funcionarios o empleados de la empresa aérea o personal de servicio tercerizado</p> <p>6. Llenar formulario sobre detalle de personas que han ingresado o salido de la aeronave y de las actividades realizadas.</p> <p>7. Mantener en archivo, en caso de ser necesario por alguna novedad que se presente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formularios • Información de personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Comercial • Area Administrativa • Tercerizadora • Empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • PAX • Operaciones • Tripulación

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

MACROPROCESO: SUSTANTIVO

PROCESO: COMERCIAL

SUBPROCESO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PROVEEDORES	CLIENTE
PLANIFICACION Y ESTADISTICAS	Estadísticas de operación aeronáutica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, organizar, monitorear y evaluar la gestión comercial y cada una de las unidades del área comercial 2. Establecer políticas, regulaciones y estrategias comerciales para incrementar ventas y reducir costos. 3. Establecer itinerarios, rutas y tarifas de acuerdo a la demanda y oferta de mercado. 4. Establecer alianzas estratégicas, así como las tarifas y regulaciones a aplicarse en la venta de espacios. 5. Llevar estadísticas del mercado aeronáutico local, latinoamericano y mundial. 6. Recibir todas las ventas del BSP, ARC, CASS a fin de llevar estadísticas de todas las ventas realizadas. 7. Realizar comparativos por volumen de ventas, destino, entre otros parámetros. 8. Entregar informes permanentes a la Gerencia Comercial y a las áreas involucradas (Jefatura de carga, jefatura de ventas, etc.). 9. Entregar informes a la Gerencia Comercial y a las áreas involucradas (Jefatura de carga, jefatura de ventas, etc.) y emitir recomendaciones a fin de mejorar las ventas y el servicio con valores agregados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Información estadística local, latino americana e internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet • Ministerio de Turismo • Agencias de viajes • Aerolíneas 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Comercial • Jefatura de carga, • Jefatura de ventas • Areas involucradas

MARKETING	Política Comercial y Tarifaria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plantificar acciones y estrategias de marketing para favorecer ventas. 2. Solicitar itinerarios, rutas a operar a la Gerencia Comercial y paquetes turísticos a Ventas. 3. Analizar la política de mercadeo y publicidad de la competencia y medios publicitarios 4. Determinar una política de mercadeo y estrategias de publicidad y proponer a la Gerencia Comercial. 5. Coordinar (una vez aprobada la política) con los diferentes medios la implementación de las políticas en las diferentes estaciones y formalizar los contratos o convenios. 6. Realizar un seguimiento de los contratos suscritos y controlar su cumplimiento. 7. Analizar efectos de ventas internos y externos de la política de mercadeo implementada. 8. Presentar informe de los resultados de la política de marketing. 9. Proveer material publicitario para los eventos de lanzamiento de la operación, de inauguración de vuelos, de productos especiales, ferias y coordinar con la asesoría de relaciones públicas la realización de dichos eventos. 10. Recopilar información sobre estadísticas de importación, exportación, y flujo de pasajeros e información sobre la competencia. 11. Analizar las rutas y frecuencias en base a estudios de factibilidad de operación. 12. Analizar oferta y demanda de mercado y competencia de mercado. 13. Coordinar con diferentes áreas para determinación de rutas, frecuencias, tarifas e incentivos a fin de ser competitivos. 14. Definir la política comercial y tarifaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Itinerarios y rutas de operación • Información competencia • Contratos • Estudios de factibilidad de operación 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Comercial • Asesoría Jurídica • Planificación y Estadísticas • Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Comercial • Tarifas • Reservaciones • Ventas • Relaciones Públicas
------------------	--------------------------------	--	---	---	---

	Publicidad de la Aerolínea	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la política comercial y tarifaria. 2. Efectuar un análisis de mercado. 3. Definir estrategias publicitarias. 4. Establecer el tipo de publicidad y medios. 5. Efectuar contratos o convenios publicitarios. 6. Hacer un seguimiento de contratos. 7. Analizar efectos de la publicidad. 8. Presentar un informe de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Política comercial tarifaria • Listado de medios de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Gerencia Comercial
TARIFAS	Tabla de tarifas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir de la Gerencia Comercial las tarifas y regulaciones que deberían aplicarse, verificar y monitorear su registro en los diferentes sistemas de reservaciones (GDSs) para ventas de pasajes. 2. Monitorear las tarifas y regulaciones tarifarias registradas por la competencia en los diferentes GDSs; así como tarifas bulk entregadas a las agencias de viaje por las aerolíneas . 3. Informar a la Gerencia Comercial sobre las tarifas de la competencia y recomienda el matching tarifario, de ser necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifas de EU • Tarifas otras aerolíneas 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Comercial • Jefatura de Ventas • Gerencias de Estación • Agencias de Viaje • Tour Operadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Comercial • Gerencia de Estaciones • PAX • Agencias de viajes • Tour operadores
RESERVACIONES	Registros de reservaciones de espacios en el Sistema GDSs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar previsión de embarque de los vuelos 2. Analizar porcentaje de noshow en los vuelos 3. Definir porcentaje de overbooking para vuelos de la empresa 4. Chequear espacios y tarifas en el Sistema GDSs 5. Actualizar en el sistema cuando hay cambios en la red de rutas 6. Registrar en el Sistema GDSs reserva de espacios, tarifas, clase y observaciones. 7. Informar a todas las áreas de la empresa sobre cambios en la red de rutas 8. Atender pedidos de conformación de lista de espera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de reserva de espacio • Información de tarifas y regulaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Ventas • Planificación y Estadísticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Ventas • Planificación y Estadísticas

VENTAS	Ventas de boletos para PASAJEROS (PAX), espacio para carga y venta de productos especiales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar políticas comerciales, establecimiento de alianzas estratégicas, así como las tarifas y regulaciones que deberían aplicarse, para la venta de espacios. 2. Definir itinerarios y rutas de acuerdo a demandas de mercado. 3. Solicitar de la Gerencia Comercial las tarifas y regulaciones que deberían aplicarse, verificar y monitorear su registro en los diferentes sistemas de reservaciones (GDSs). 4. Solicitar itinerarios y frecuencias de vuelo. 5. En el caso de carga, realizar el costeo. 6. Coordinar con la Agencia de Carga comisiones para establecer tarifa definitiva. 7. Definir los puntos de venta y convenios con agencias de viajes. 8. Registrar en los sistemas de reservaciones (GDSs), tarifas y reservaciones. 9. Negociar con otra aerolíneas, convenios bilaterales de transporte de pasajeros hacia otros destinos que opera Ecuatoriana (Special prorated agreement) 10. Realizar la venta de boletos a clientes a través de los diferentes puntos de venta. 11. Vender espacio (estacional, itinerante) para transporte de carga. 12. Firmar contratos de y/o convenios para transportación de mercadería. 13. Recibir y verificar la carga, además de elaborar y cortar la guía para su distribución y elaborar el manifiesto de carga. 14. Efectuar el cobro por el servicio de transporte y entrega al Area Financiera. 15. Ingresar al Sistema SICE previa verificación física de la carga y el manifiesto de carga. 16. Distribuir carga (antinarcótics , policía, bodega, aduana). 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifas • Regulaciones y políticas de venta • Destinos • Itinerarios de vuelo con frecuencias • Costos de diferentes destinos • Sistemas de reservaciones • Comisiones • Convenios o contratos, • Guía aérea • Manifiesto de carga • Sistema SICE 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Comercial • Gerencia Comercial • Gerencia Financiera • Marketing • Agencias de Carga y de Viajes • Importadores • Exportadores 	<ul style="list-style-type: none"> • PAX • Clientes • Agencias de carga y de viajes • Exportadores • Importadores • Gerencia Financiera • Agencias de Turismo • Operadores de Turismo
---------------	--	---	---	---	---

		<p>17. Paletizar la carga</p> <p>18. Enviar mercadería a rampa para ser embarcado al avión</p> <p>19. Ingresar la carga al avión</p> <p>20. Entrega manifiesto de carga a tripulación (exportación) y guía al destinatario (Importación)</p> <p>21. Realizar un benchmarking sobre las promociones y políticas de la competencia relacionadas con productos agregadores de valor y paquetes turísticos</p> <p>22. Determinar y crear los productos agregadores de valor y paquetes turísticos emisivos y receptivos y proponer a la Gerencia Comercial para su aprobación e implementación.</p> <p>23. Elaborar informes de ventas diarias y semanales de pasajeros y carga embarcados y cumplimiento mensuales.</p>			
--	--	--	--	--	--

SUBPROCESO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PROVEEDORES	CLIENTE
SERVICIO AL CLIENTE	Cliente Satisfecho	<p>1. Recibir el reclamo del pasajeros por pérdida, robo, daño y retraso de equipaje mediante formulario específico.</p> <p>2. Analizar el reclamo, solicitar documentos</p> <p>3. Mantener informado al pasajero sobre evolución de los procesos de búsqueda</p> <p>3. Devolver al pasajero si los equipajes son encontrados</p> <p>3. Si no son encontrados, informar al Comité quien define sobre indemnización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reclamo • Convenio de Varsovia • Informe de comité 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente • Tráfico 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente • Tráfico

ANEXO No. 2
MATRIZ DE ACTIVIDADES VS. PUESTOS

(El formato está en hojas de Excel bajo el nombre de este
anexo y consta en este CD y las páginas van de la 121 a
133)

ANEXO No. 3
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

ANEXO No. 3
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
Empresa Ecuatoriana de Aviación S.A.

Competencia: Spencer y Spencer (1993) consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio" (p. 9).

GENERICAS	ESPECIFICAS	CONCEPTO
1) ORIENTACION AL LOGRO Y ACCION	1. Orientación al logro	Capacidad para tomar retos para ser más competitivo y superar el estándar de trabajo. Interesado por trabajar con excelencia
	2. Iniciativa	Tendencia para crear oportunidades y emprender acciones por sí mismo.
	3. Búsqueda de información	Preocupación por obtener información para llegar al fondo de los asuntos.
	4. Preocupación por el orden y la calidad	Deseo de disminuir la incertidumbre a través de controles y comprobaciones y la utilización de sistemas claros
2) GERENCIALES	1. Desarrollo de otros	Capacidad de emprender acciones eficaces para lograr el mejoramiento continuo del recurso humano
	2. Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
	2. Liderazgo	Capacidad de motivar a un grupo para la concesión de objetivos
	3. Asertividad y firmeza	Predisposición ha hacer las cosas bien y oportunamente. Llevar a cabo las acciones con firmeza.
	4. Trabajo en equipo	Disposición a cooperar y trabajar en forma ordenada y coordinadamente con un equipo o grupo.
3) ORIENTACION AL SERVICIO	1. Orientación al servicio y ayuda al cliente	Disposición de ayudar y servir a los demás en base a interesarse en sus necesidades. Busca activamente ayudar a los demás.
	2. Sensibilidad	Se refiere a la percepción de las necesidades de los demás y capacidad de escuchar, comprender y

		responder a los intereses y sentimientos de los demás, sin que éstos lo hayan expresado en su totalidad.
	3. Comunicación	Capacidad de transmitir ideas para el logro de metas
4) DE INFLUENCIA	1. Capacidad de Negociar	Capacidad de lograr acuerdos y reconciliar diferencias.
	2. Establecimiento de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones con personal y grupos para el logro de las metas
	3. Impacto e influencia	Capacidad de producir impacto en los demás, persuadirlos y convencerlos con el objeto de lograr sigan una línea de acción.
5. COGNITIVAS	1. Conocimiento conceptual	Capacidad de comprender e identificar aspectos críticos de tareas complejas
	2. Pensamiento Analítico	Capacidad para comprender las situaciones y resolver los problemas en base superar utilizando medidas
	3. Pericia (expertice)	Capacidad para aplicar el conocimiento de trabajo y disposición para transmitirlos.
	4. Participación temporal	Cambiar en forma eficiente entre dos o más actividades o fuentes de información de manera alterna
6. EFICACIA Y EFICIENCIA PERSONAL	1. Adaptación al cambio	Capacidad de enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y aceptar los cambios en forma positiva y constructivamente
	2. Autocontrol	Control de sí mismo en situaciones estresantes
	3. Compromiso con la organización	Capacidad de orientar su comportamiento a la dirección y objetivos de la organización

ANEXO No. 4
MANUAL DE DESCRIPCION PUESTOS

MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

Empresa Ecuatoriana de Aviación S.A.

El Manual es el compendio de todos los puestos de los Macro Procesos: Gobernantes, Sustantivos y Habilitantes, de una organización. Para efecto de la presente tesis, se presenta un proyecto de Manual de Descripción de Puestos, en el que constan únicamente, los puestos descritos y valorados del Macro Proceso Sustantivo con dos Procesos: Operaciones y Comercial, el resto de puestos, la empresa, de acoger esta metodología, deberá describirlos para incorporarlos a este documento.

El Manual de Descripción de Puestos realizado, ofrece al usuario la identificación, descripción, valoración de los puestos de la empresa de los procesos de Operaciones y Comercial, mediante el uso de la Metodología HAY es decir, sobre la base de describir y valorar todos los puestos con factores comunes que confieren objetividad a su importancia relativa o comparativa dentro de la empresa. Además, permite que el ocupante del puesto, el jefe inmediato y demás directivos conozcan su contenido, características y su ubicación estructural dentro de la empresa.

El Manual de Descripción de Puestos, está conformado por: La Estructura General de Puestos de los dos procesos mencionados en grupos ocupacionales y puestos específicos con su correspondiente valoración; y, la Descripción de cada uno de los Puestos que conforman cada uno de los proceso con sus características.

Para efectuar el levantamiento de información, se diseñó un formato "Descripción de Puestos" que recoge la Descripción de cada Puesto de los procesos de Operaciones y Comercial de la Empresa Ecuatoriana de Aviación S.A. Este formato, tiene algunas secciones que están identificadas con letras del alfabeto, como se indica a continuación:

A. Datos Generales.- Sección que individualiza el puesto, a través de la **identificación del nombre del puesto**; nombre del proceso y subproceso; la localización geográfica, a quién reporta o nivel de dependencia; el nombre del responsable de su elaboración; la **Valoración del Puesto**, en el que consta la codificación, perfil, énfasis y el total de puntos del puesto; además, contempla los campos para las firmas de aprobación y para la asignación del código del puesto.

B. Misión del Puesto.- Describe la razón de ser el puesto en la organización, responde a la pregunta *POR QUÉ* existe el puesto en el proceso, determina el grado de contribución o, aporte a la organización, al producto o servicio en el proceso. Sintetiza el propósito de todas las áreas claves de resultados, en términos de *QUE HACE* y **PARA QUE** está el puesto. Su redacción implica una descripción breve (2- 4 renglones).

C. Perfil de competencias, Identifica el conjunto de conocimientos, experiencias, valores y características de comportamiento factibles de observar y medir, necesarios para el desarrollo del puesto por el ocupante. Se describe la exigencia académica, experiencia (número de años mínimos de haber realizado las actividades descritas), capacitación requerida, paquetes informáticos necesarios para desarrollar las actividades,

conocimiento de idioma (nombre y nivel de dominio) y competencias requeridas para el puesto.

D. Principales áreas de responsabilidad, tienen relación con el SABER, PENSAR Y REALIZAR y consta de 2 campos:

1er. Campo: Acciones Principales, se refiere a QUE HACE el ocupante del puesto. No se trata de describir las actividades en detalle sino de describir aquellas responsabilidades relevantes que tiene el puesto. Al redactar se utiliza verbos en infinitivo que las reflejen con exactitud.

2do. Campo: Resultado final esperado, especifica el PARA QUE, es decir, el resultado o producto final de la acción. No se utiliza adjetivos calificativos.

A continuación se presenta la **Estructura General de los Puestos** de los Procesos Creadores de Valor, Operaciones y Comercial presentada en forma condensada en el siguiente cuadro:

PUESTO		PUNTAJE	GRUPO OCUPACIONAL		PUESTO		PUNTAJE	GRUPO OCUPACIONAL	
1	Mensajero	94	G1	Servicios	20	Respons. Planif. Y Estad.	528	G7	Profesional 1
2	Bodeguero	112			21	Responsable Tarifas	528		
3	Lead Agency	167	G3	Oficinista	22	Ingeniero Operacional	530		
4	Secretaria Ejecutiva	170			23	Responsable Tráfico	536		
5	Aux. Peso y Balanza	191			24	Responsable Reservas	536		
6	Auxiliar SAB*	218	G4	Técnico	25	Respons. Mark y Publ.	552		
7	Agente Aux. Ventas Intern.	220			26	Responsable Carga	552		
8	Auxiliar de Tráfico	227			27	Responsable Ventas Esp.	552		
9	Auxiliar Mecánico	238			28	Responsable SAB	567		
10	Agente de Tráfico	289	G5	Tecnólogo	29	Respnsable Tripulación	567		
11	Agente de Reservas	292			30	Coord. Seguridad Vuelo	732		Profesional 2
12	Agente Operacionaes Carga	295			31	Coord. Tráfico	732	G8	
13	Radio Operador	302			32	Coordinador de Ventas	767		
14	Agente Ventas de Carga	309			33	Coordinador de Mantenim.	775		
15	Agente Téc. Seguridad Vuelo	313			34	Coordinador de Reservas	796		
16	Agente Counter Ventas	324			35	Gerente Operaciones	954	G9	Profesional 3
17	Agente Ventas Externas	345			36	Gerente Comercial	967		
18	Respons. Radio Operador	429	G6	Asistente Profesional					
19	Responsable SAC **	449							

El presente proyecto de Manual de Puestos, se proporcionará a dicha Empresa Aérea para su análisis y desarrollo y constituirá una herramienta de uso interno para el desarrollo de su personal y servirá para la implementación de los subsistemas de recursos humanos.

Finalmente, se presenta la **Descripción de cada uno de los Puestos** de los Procesos Creadores de Valor: Operaciones y Comercial en el formato "Descripción de Puestos":

 EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.	DESCRIPCION DE PUESTOS
--	-------------------------------

A. DATOS GENERALES		APROBACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	OPERACIONES Todos los Subprocesos de Operaciones Gerente de Operaciones Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No.... Gerente de Operaciones Consultor Externo	FECHA ULTIMA APROBACION <hr/> <p style="text-align: center;">APROBADO POR (firmas)</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Responsable – Subproceso y/o Proceso</p> <hr/> <p style="text-align: center;">(Superior inmediato)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	CODIFICACION: GII2 =460 F+4 57%=262 F1P 230 PUNTOS: 952 PERFIL: Descendente (-) ENFASIS: SP>R	CODIGO: EU-00001-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO
Planificar, organizar, controlar y dirigir la gestión de operaciones y generar políticas operacionales de acuerdo a las normas internacionales. Coordinar y supervisar las acciones de personal a su cargo y tomar decisiones oportunas para el buen funcionamiento de las operaciones de la Aerolínea.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Gerente de Operaciones:

- **EXIGENCIA ACADEMICA :** Maestría en Ingeniería Mecánica, Administración o carreras afines.
- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 5 años de trabajos afines al puesto
- **CAPACITACIÓN :**
 - Políticas aeronáuticas
 - Leyes y regulaciones de la DAC
 - Motores de aviones
 - Mecánica y mantenimiento de aviones
- **PAQUETES INFORMATICOS :**
 - Nombres ..Windows..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Win Project..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
- **IDIOMAS:**
 - Nombres ...Inglés..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
- **COMPETENCIAS:** Orientación al logro, planificación, comunicación, impacto e influencia, conocimiento conceptual, autocontrol.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD

RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar la seguridad operacional 2. Procurar un mantenimiento óptimo de las aeronaves, de acuerdo a los estándares internacionales de operación 3. Garantizar el buen funcionamiento de las aeronaves. 4. Mantener los estándares de servicio de calidad y seguridad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar acciones de mantenimiento y coordinar la obtención de nuevos equipos, partes y piezas, así como monitorear y evaluar su ejecución. 2. Dirigir y controlar que todas las operaciones se realicen de acuerdo a las normas técnicas tanto de vuelo como las de tierra. 3. Supervisar que la información proveniente de los fabricantes de aviones, sean incluidos en los procedimientos de Operaciones. 4. Coordinar la adecuada utilización del personal de operaciones de acuerdo a los estándares de reclutamiento y entrenamiento y según los requisitos de habilitación, según la Dirección de Aviación Civil.

 <p>EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.</p>	<p>DESCRIPCION DE PUESTOS</p>
--	--------------------------------------

A. DATOS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. 	<p>OPERACIONES Mantenimiento Coordinador de Mantenimiento Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No....</p> <p>Gerente de Operaciones</p> <p>Consultor Externo</p>
<ul style="list-style-type: none"> • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	<p>CODIFICACION: F+ II 2 E+ 4 50% E+ 1 P PUNTOS: 775</p> <p>PERFIL: Descendente (-) ENFASIS: SP > R</p>

APROBACIONES
FECHA ULTIMA APROBACION

APROBADO POR (firmas)

Responsable – Subproceso y/o Proceso

(Superior inmediato)
CODIGO: EU-00002-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO
<p>Coordinar acciones de mantenimiento, tanto de reparaciones como cambio de piezas para el óptimo funcionamiento de la aeronave y verificar el cumplimiento oportuno y dentro de los límites de tiempos planificados a fin de lograr que la aeronave esté disponible para la operación.</p>

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Coordinador de Mantenimiento

- **EXIGENCIA ACADEMICA :** Ingeniería aeronáutica o mecánica o carreras afines.
- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 3 años en trabajos relacionados al puesto
- **CAPACITACIÓN :**
 - Políticas aeronáuticas
 - Leyes y regulaciones de la DAC
 - Motores de aviones
 - Mecánica y mantenimiento de aviones
- **PAQUETES INFORMATICOS :**
 - Nombres ..Windows..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Win Project..... AVANZADO.....x... INTERMEDIO..... . BASICO.... ..
 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
- **IDIOMAS:**
 - Nombres ...Inglés..... AVANZADO..X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
- **COMPETENCIAS:** Preocupación por el orden y calidad, asertividad y firmeza, comunicación, impacto e influencia, pensamiento analítico, autocontrol.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD

RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. La aeronave esté en condiciones de aeronavegabilidad 2. Asegurar que en el siguiente punto de aterrizaje estén advertidos de las novedades y trabajos de mantenimiento a efectuarse para su ejecución. 3. Garantizar que el mantenimiento se lo haga en forma oportuna. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar que la aeronave disponga la hoja de trabajo y bitácora de vuelo y coordinar acciones para la realización de los trabajos de mantenimiento respectivo. 2. Transferir a las estaciones los datos registrados en el formulario de trabajo y en check list para cumplimiento de trabajos en el siguiente punto de aterrizaje de la aeronave 3. Coordinar todas las acciones de mantenimiento y verificar la disposición de equipos, maquinarias y piezas necesarias para la aeronave.

 <p>EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.</p>	<p>DESCRIPCION DE PUESTOS</p>
--	--------------------------------------

A. DATOS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	<p>OPERACIONES Mantenimiento Ingeniero Operacional Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No....</p> <p>Gerente de Operaciones Consultor Externo</p>
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	<p>CODIFICACION: F+I1=264 E4, 43%=114 E1P=152 PUNTOS: 530 PERFIL: Ascendente ENFASIS: R > SP</p>

APROBACIONES
FECHA ULTIMA APROBACION <hr/>
<p style="text-align: center;">APROBADO POR (firmas)</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Responsable – Subproceso y/o Proceso</p> <hr/> <p style="text-align: center;">(Superior inmediato)</p>
CODIGO: EU-00003--03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO
<p>Controlar que los trabajos de mantenimiento se los realice en forma adecuada y brindar soporte técnico en los trabajos de mantenimiento.</p>

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Ingeniero Mecánico

- **EXIGENCIA ACADEMICA :** Ingeniero Mecánico o aeronáutico o carreras afines.
- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 2 años de trabajos afines al puesto
- **CAPACITACIÓN :**
 - Leyes y regulaciones de la DAC
 - Motores de aviones
 - Mecánica y mantenimiento de aviones
- **PAQUETES INFORMATICOS :**
 - Nombres ..Windows..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Win Project..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
- **IDIOMAS:**
 - Nombres ...Inglés..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
- **COMPETENCIAS:** Orientación al logro, asertividad y firmeza, comunicación, impacto e influencia, pensamiento analítico, autocontrol.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD	
RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES

<ol style="list-style-type: none">1. Para que los trabajos no diferibles se cumplan.2. Garantizar trabajos calidad y precisión3. Garantizar seguridad aeronáutica4. Mantener registros tanto en el avión como en tierra.	<ol style="list-style-type: none">1. Evaluar la prioridad de los trabajo y decidir su realización, previa autorización del Coordinador de Mantenimiento.2. Realizar trabajos de mecánicos de complejidad significativa3. Monitorear los trabajos de mantenimiento.4. Certificar con su firma de todos los trabajos ejecutados en registros: bitácora y check list.
---	---

EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.

A. DATOS GENERALES

<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. 	<p>OPERACIONES</p> <p>Mantenimiento</p> <p>Auxiliar Mecánico</p> <p>Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No....</p>
<ul style="list-style-type: none"> • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	<p>Gerente de Operaciones</p> <p>Consultor Externo</p>
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	<p>CODIFICACION: D+I1=152 C229%=29 C+1S=57 PUNTOS: 238</p> <p>PERFIL: Ascendente (+) ENFASIS: R > SP</p>

APROBACIONES

FECHA ULTIMA APROBACION

APROBADO POR (firmas)

Responsable – Subproceso y/o Proceso

(Superior inmediato)

CODIGO: EU-00004-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO

Realizar los trabajos de mantenimiento con excelencia y en forma oportuna para el normal funcionamiento operacional de las aeronaves.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Auxiliar Mecánico

- **EXIGENCIA ACADEMICA :** Bachiller técnico en mecánica o carreras afines.

- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 1 año de experiencia en carreras afines

- **CAPACITACIÓN :**
 - Mecánica de aviones

- **PAQUETES INFORMATICOS :**
 - Nombres ..Windows..... AVANZADO..... INTERMEDIO...X..... . BASICO.....

 - Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO..... INTERMEDIO.....X.... . BASICO.....

 - Nombres ...Win Project..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO...X.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **IDIOMAS:**
 - Nombres ...Inglés..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO...x.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **COMPETENCIAS:** Orientación al logro, trabajo en equipo, orientación al servicio y ayuda al cliente, establecimiento de relaciones, pericia (expertise), compromiso con la organización.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD	
RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none">1. Dar cumplimiento a requerimientos de mantenimiento2. Que la aeronave esté en condición de aeronavegabilidad3. Mantener el control en registros exigidos por las autoridades Aeronáuticas	<ol style="list-style-type: none">1. Efectuar trabajos de mantenimiento según disposición recibida mediante Hoja de trabajo2. Reabastecer a la aeronave de combustible, aceites, etc.3. Registrar trabajos realizados.

 EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.	DESCRIPCION DE PUESTOS
--	-------------------------------

A. DATOS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	<p>OPERACIONES Mantenimiento Responsable de Radio Operador Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No....</p> <p>Gerente de Operaciones Consultor Externo</p>
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	<p>CODIFICACION: D+II2=230 D2,29%=67 E+1S=132 PUNTOS: 429 PERFIL: Ascendente (+) ENFASIS: R > SP</p>

APROBACIONES
FECHA ULTIMA APROBACION
APROBADO POR (firmas)
<hr/> Responsable – Subproceso y/o Proceso
<hr/> (Superior inmediato)
CODIGO: EU-00005-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO
<p>Monitorear permanentemente a la aeronave en aire y tierra a fin de facilitar el desempeño operacional en el momento oportuno en coordinación con las áreas involucradas de la compañía.</p>

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Responsable Radio Operador

- EXIGENCIA ACADEMICA : Ultimos años universitarios en Administración o carreras afines.


- EXPERIENCIA (AÑOS) : 2 años de trabajos afines al puesto

- CAPACITACIÓN :
 - Radio operación
 - Leyes y regulaciones de DAC y operaciones internacionales
 - Códigos aeronáuticos

- PAQUETES INFORMATICOS :
 - Nombres ..Windows..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Win Project..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- IDIOMAS:
 - Nombres ...Inglés..... AVANZADO...X.... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- COMPETENCIAS: Orientación al logro, trabajo de equipo, comunicación, impacto e influencia, participación temporal, autocontrol.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD	
RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener la información oportuna de necesidades de la aeronave 2. Para facilitar en forma oportuna, la operación de la aeronave. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicarse permanentemente con la aeronave, monitorear a la aeronave. 2. Coordinar acciones de facilitación operacional de la aeronave.
 <p>EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.</p>	<p>DESCRIPCION DE PUESTOS</p>

A. DATOS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. 	OPERACIONES Mantenimiento Radio Operador Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No....
<ul style="list-style-type: none"> • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	Gerente de Operaciones Consultor Externo
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	CODIFICACION: D+I2=175 C+329%=51 D1S=76 PUNTOS: 302 PERFIL: Ascendente (+) ENFASIS: R > SP

APROBACIONES
FECHA ULTIMA APROBACION

APROBADO POR (firmas)

Responsable – Subproceso y/o Proceso

(Superior inmediato)
CODIGO: EU-00006-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO
Monitorear a la aeronave permanente y transmitir a las áreas involucradas los mensajes recibidos a fin de que se tome acciones a los requerimientos de la aeronave y mantener un óptimo control operacional.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Radio-Operador

- **EXIGENCIA ACADEMICA :** Primeros años de carrera universitaria en administración o carreras afines

- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 2 años de trabajos afines al puesto

- **CAPACITACIÓN :**
 - Radio operación
 - Leyes y regulaciones de la DAC
 - Códigos aeronáuticos

- **PAQUETES INFORMATICOS :**

Nombres ..Windows.....	AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
Nombres ..Microsoft Office.....	AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
Nombres ...Win Project.....	AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
Nombres ...Otros.....	AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **IDIOMAS:**

Nombres ...Inglés.....	AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
Nombres ...Otros.....	AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **COMPETENCIAS:** Comunicación, juicio y toma de decisiones, iniciativa, comprensión oral, orientación espacial, orientación al servicio.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD	
RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Control operacional permanente 2. Evitar improvisaciones en mantenimiento, despacho de vuelo, y cualquier trabajo que se deba realizar en tierra a fin mantener óptimos estándares de seguridad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el seguimiento del avión en cualquier punto y cualquier hora en aire y mantenerla monitoreada. 2. Mantener contacto con la aeronave en tierra para que imparta instrucciones a las distintas áreas de despacho de la aeronave, tanto para mantenimiento, despacho de vuelo, limpieza de la aeronave, etc.

 <p>EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.</p>	<p>DESCRIPCION DE PUESTOS</p>
--	--------------------------------------

A. DATOS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. 	OPERACIONES Mantenimiento Auxiliar de Peso y Balanza Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No...
<ul style="list-style-type: none"> • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	Gerente de Operaciones Consultor Externo
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	CODIFICACION: C+1=115 C+3,29%=33 C1S=43 PUTOS: 191 PERFIL: Ascendente (+) ENFASIS: R > SP

APROBACIONES
FECHA ULTIMA APROBACION

APROBADO POR (firmas)

Responsable – Subproceso y/o Proceso

(Superior inmediato)
CODIGO: EU-00007-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO
<p>Procurar que el peso y balanza de la aeronave se rija a lo establecido, según los índices y gráficos operacionales de centrado y políticas de embarque de combustible, carga y pasajeros. Controlar que el peso y balanza esté de acuerdo a las normas operacionales de aeronavegación para mantener los estándares de seguridad y eficiencia.</p>

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Auxiliar de Peso y Balanza

- EXIGENCIA ACADEMICA : Bachiller

- EXPERIENCIA (AÑOS) :

- CAPACITACIÓN :
 - Regulaciones de Peso y Balanza
 - Leyes y regulaciones de la DAC e internacionales

- PAQUETES INFORMATICOS :

Nombres ..Windows.....	AVANZADO...X.....	INTERMEDIO.....	BASICO.....
Nombres ..Microsoft Office.....	AVANZADO...X.....	INTERMEDIO.....	BASICO.....
Nombres ...Win Project.....	AVANZADO.....	INTERMEDIO.....	BASICO.....
Nombres ...Otros.....	AVANZADO.....	INTERMEDIO.....	BASICO.....

- IDIOMAS:

Nombres ...Inglés.....	AVANZADO.....	INTERMEDIO.....	BASICO.....
Nombres ...Otros.....	AVANZADO.....	INTERMEDIO.....	BASICO.....

- COMPETENCIAS: Iniciativa, trabajo en equipo, orientación al servicio y ayuda al cliente, establecimiento de relaciones, pericia (expertise), compromiso con la organización.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD	
RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener el peso y balanza en condiciones de operación adecuadas y según lo previamente establecido. 2. Que la carga sea la establecida, según los estándares internacionales de peso y balanza 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar el número de pasajeros según lo establecidos para cada aeronave 2. Controlar la carga de la aeronave a fin de mantener el peso y balanza adecuado según estándares establecidos para cada avión y estándares internacionales.

 <p>EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.</p>	DESCRIPCION DE PUESTOS
--	-------------------------------

A. DATOS GENERALES

APROBACIONES

<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. <ul style="list-style-type: none"> • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	<p>OPERACIONES Tripulación Responsable de Tripulación Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No....</p> <p>Gerente de Operaciones Consultor Externo</p>	<p>FECHA ULTIMA APROBACION</p> <hr/> <p>APROBADO POR (firmas)</p> <hr/> <p>Responsable – Subproceso y/o Proceso</p> <hr/> <p>(Superior inmediato)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	<p>CODIFICACION: E+II 3=350 D3,29=102 E1S=115 PUNTOS: 567 PERFIL: Ascendente (+) ENFASIS: R > SP</p>	<p>CODIGO: EU-00008-03-06</p>

B. MISIÓN DEL PUESTO

Programar itinerarios de vuelo, coordinar logística de acomodación de los tripulantes y velar porque la tripulación cuente con licencias vigentes para facilitar que la operación se lo realice normalmente de acuerdo a programación de vuelo y exigencias de la DAC y normas internacionales.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Responsable de Tripulación

- **EXIGENCIA ACADEMICA :** Ingeniero Comercial, Turismo o profesión afin.

- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 2 años de trabajos afines al puesto

- **CAPACITACIÓN :**
 - Negociaciones
 - Leyes y regulaciones de la DAC
 - Normas de tripulación internacionales

- **PAQUETES INFORMATICOS :**
 - Nombres ..Windows..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **IDIOMAS:**
 - Nombres ...Inglés..... AVANZADO...X... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **COMPETENCIAS:** Orientación al Logro, planificación, orientación al servicio y ayuda al cliente, capacidad de negociar, conocimiento conceptual, autocontrol.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD	
RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr que la tripulación cumpla con los requisitos de habilitación para operar la aeronave según reglamentación de la DAC y su licencia esté vigente. 2. Facilitar el trabajo de la tripulación 3. Para un eficiente trabajo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intervenir en el proceso de selección, capacitar permanentemente y calificar a la tripulación acorde a las exigencias internacionales. 2. Acomodar de tripulación y facilitar logística de transporte desde el aeropuerto al hotel y viceversa y pagos de respectivos viáticos. 3. Proporcionar a la tripulación el itinerario de vuelo de acuerdo a instrucciones del Area Comercial, es decir rotación de vuelo, horarios, y entrenamiento según disposiciones de la DAC e Internacionales.

 EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.	DESCRIPCION DE PUESTOS
--	-------------------------------

A. DATOS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	OPERACIONES Servicio a Bordo Responsable de Servicio a Bordo Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No.... Gerente de Operaciones Consultor Externo
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	CODIFICACION: E+II2=304 D+3,33%=100 E+1S=132 PUNTOS: 536 PERFIL: Ascendente ENFASIS: R > SP

APROBACIONES
FECHA ULTIMA APROBACION <hr/> APROBADO POR (firmas) <hr/> Responsable – Subproceso y/o Proceso <hr/> (Superior inmediato)
CODIGO: EU-00009-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO
Liderar y coordinar el Servicio a Bordo, a fin de ofrecer un servicio excelente según itinerarios, clase de pasajeros a bordo, con el fin de brindar un servicio a bordo que satisfaga al cliente.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Responsable de Servicio a Bordo

- **EXIGENCIA ACADEMICA :** Ingeniero Comercial o carreras afines.

- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 2 años de trabajos afines al puesto

- **CAPACITACIÓN :**
 - Negociaciones
 - catering

- **PAQUETES INFORMATICOS :**
 - Nombres ..Windows..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Win Project..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO...X.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **IDIOMAS:**
 - Nombres ...Inglés..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **COMPETENCIAS:** Orientación al logro, planificación, orientación al servicio y ayuda al cliente, capacidad de negociar, pensamiento analítico, autocontrol

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD	
RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES

<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con las políticas y con lo planificado en asuntos de servicio a bordo de la Empresa. 2. Optimizar recursos y vigilar su cumplimiento con lo presupuestado y controlar la calidad de los productos. 3. Abastecer en forma adecuada con el servicio a bordo ofrecido 4. Contar con la autorización de la Gerencia General 5. Garantizar un óptimo servicio a bordo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir políticas de Servicio a Bordo emitidas por la Empresa 2. Recibir itinerarios y negociar con las empresas de catering: costos, gramaturas, presentación y el tipo de servicio; y, con otros proveedores de los demás servicios a bordo ofrecidos. 3. Coordinar con las áreas involucradas, acciones necesarias para el abastecimiento de todos los servicios a bordo. 3. Elevar a consideración de la Gerencia General a través de Tráfico de la negociación con catering adquisiciones de diversos insumos y materiales para servicio a bordo. 5. Recibir el producto para control de calidad y aprueba o rechaza
--	--

 <p>EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.</p>	<p>DESCRIPCION DE PUESTOS</p>
--	--------------------------------------

A. DATOS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	<p>OPERACIONES Servicio a Bordo Auxiliar de Servicio a Bordo Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No....</p> <p>Gerente de Operaciones</p> <p>Consultor Externo</p>
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	<p>CODIFICACION: D11=132 C+2,22%=29 C+1S=57 PUNTOS: 218 PERFIL: Ascendente (+) ENFASIS: R > SP</p>

APROBACIONES
FECHA ULTIMA APROBACION

APROBADO POR (firmas)

Responsable – Subproceso y/o Proceso

(Superior inmediato)
CODIGO: EU-00010-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO
Chequear que todas las acciones de servicio a bordo coadyuven a un buen servicio para la satisfacción del cliente interno como del cliente y garantizar la oportuna reposición de materiales.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Auxiliar de Servicio a Bordo

- EXIGENCIA ACADEMICA : Bachiller.

- EXPERIENCIA (AÑOS) : 2 años de trabajos afines al puesto

- CAPACITACIÓN :

- Negociaciones
- kardex
- catering

- PAQUETES INFORMATICOS :

Nombres ..Windows..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

Nombres ...Win Project..... AVANZADO..... INTERMEDIO.....x.... . BASICO.....

Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- IDIOMAS:

Nombres ...Inglés..... AVANZADO..... INTERMEDIO.....x.... . BASICO.....

Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

COMPETENCIAS : Iniciativa, trabajo en equipo, orientación al servicio y ayuda al cliente, establecimiento de relaciones, conocimiento conceptual, adaptación al cambio.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD	
RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar modificaciones si fuera del caso y mantener control de todos los contratos. 2. Comparar lo recibido con lo contratado 3. Garantizar el abastecimiento de los servicios a bordo 4. Reposición de material en forma oportuna. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Chequear contratos de catering y demás servicios a bordo. 2. Recibir el producto de catering con orden de entrega y entregar reporte. 3. Efectuar pedido de suministros y materiales al Área Administrativa. 4. Mantener el archivo de materiales ingresados y salidos de bodega, mediante kardex.

EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.	
---	--

A. DATOS GENERALES

<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	<p>OPERACIONES Servicio a Bordo Bodeguero Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No....</p> <p>Gerente de Operaciones Consultor Externo</p>
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	<p>CODIFICACION: B11=76 B+1,14%=11 B+1R=25 PUNTOS: 112</p> <p>PERFIL: Ascendente ENFASIS: R > SP</p>

APROBACIONES

FECHA ULTIMA APROBACION

APROBADO POR (firmas)

 Responsable – Subproceso y/o Proceso

 (Superior inmediato)

CODIGO: EU-000011-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO

Apoyar en la recepción y despacho de materiales y mantener correctamente almacenados coadyuvando al orden con condicionales de higiene y limpieza de los materiales utilizados en servicio a bordo.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Bodeguero

- EXIGENCIA ACADEMICA : Primaria

- EXPERIENCIA (AÑOS) :

- CAPACITACIÓN :

- PAQUETES INFORMATICOS :
 - Nombres ..Windows..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO..... INTERMEDIO.....x..... . BASICO.....

 - Nombres ...Win Project..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- IDIOMAS:
 - Nombres ...Inglés..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- COMPETENCIAS: Preocupación por el orden y la calidad, asertividad y firmeza, orientación al servicio y ayuda al cliente, establecimiento de relaciones, pericia, compromiso con la organización.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD	
RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES

<ol style="list-style-type: none">1. Evitar desabastecimiento2. Garantizar un óptimo servicio de calidad al cliente.3. Fluidez en el abastecimiento de materiales y atención oportuna en el servicio a bordo.	<ol style="list-style-type: none">1. Controlar el inventario de la bodega manteniendo correctamente almacenados los productos.2. Mantener condiciones de higiene y limpieza de los materiales utilizados en servicio a bordo3. Recibir y despachar equipo y material de servicio a bordo
---	--

 EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.	DESCRIPCION DE PUESTOS
--	-------------------------------

A. DATOS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. 	OPERACIONES Tráfico Coordinador de Tráfico Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No....
<ul style="list-style-type: none"> • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	Gerente de Operaciones Consultor Externo
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	CODIFICACION: F+II2=400 E+4,50%=200 E+1S=132 PUNTOS: 732 PERFIL: ASCENDENTE (+) ENFASIS: R > SP

APROBACIONES
FECHA ULTIMA APROBACION

APROBADO POR (firmas)

Responsable – Subproceso y/o Proceso

(Superior inmediato)
CODIGO: EU-000012-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO
Controlar y supervisar el cumplimiento de toda la operación de tráfico, a fin de que se cumpla con todas las regulaciones y procedimientos de la compañía y de la DAC.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Coordinador de Tráfico

- **EXIGENCIA ACADEMICA :** Administrador de Empresas, Turismo o carreras afines. .

- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 2 años de trabajos afines al puesto

- **CAPACITACIÓN :**
 - Cursos de Supervisor de Tráfico
 - Leyes y regulaciones de la DAC
 - Normas aeronáuticas internacionales.

- **PAQUETES INFORMATICOS :**
 - Nombres ..Windows..... AVANZADO...X.... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO...X.... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Win Project..... AVANZADO..... INTERMEDIO.....x.... . BASICO.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **IDIOMAS:**
 - Nombres ...Inglés..... AVANZADO....X... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **COMPETENCIAS:** Orientación al logro, Liderazgo, orientación al servicio y ayuda al cliente, impacto e influencia, conocimiento conceptual, adaptación al cambio.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD	
RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar un normal desenvolvimiento de las operaciones 2. Confrontar con los pasajeros embarcados. 3. Obtener las mejores condiciones acorde a las necesidades de la empresa 4. Control de cumplimiento con lo convenido 5. Lograr un fluido desarrollo de las actividades de tráfico 6. Mantener un registro de tráfico de pasajeros y carga para conocimiento de las estaciones involucradas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar la ejecución de los servicios aeroportuarios en las diversas estaciones en donde opera la compañía 2. Recibir del Área Comercial lista de pasajeros. 3. Negociar servicio de Rampa (handling) y firma contrato. 4. Supervisar que se cumpla el contrato de handling 5. Monitorear todas las actividades de tráfico tanto de pasajeros como de carga. 6. Elaborar un file de reporte para ser entregado a la aeronave sobre pasajeros a abordar y el detalle de la carga.

 EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.	DESCRIPCION DE PUESTOS
--	-------------------------------

A. DATOS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	<p>OPERACIONES Tráfico Responsable de Tráfico Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No....</p> <p>Gerente de Operaciones</p> <p>Consultor Externo</p>
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	<p>CODIFICACION: E+II2=304 D+3 33%=100 E+1S=132 PUNTOS: 536 PERFIL: Ascendente (+) ENFASIS: R > SP</p>

APROBACIONES
FECHA ULTIMA APROBACION
<hr/> APROBADO POR (firmas)
<hr/> Responsable – Subproceso y/o Proceso
<hr/> (Superior inmediato)
CODIGO: EU-000013-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO
Impartir instrucciones precisas sobre procedimientos adoptados para cada vuelo y velar por su estricto cumplimiento y posterior evaluación

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Responsable de Tráfico

- **EXIGENCIA ACADEMICA :** Profesional en administración de empresas, turismo o carreras afines.
- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 2 años de trabajos afines al puesto
- **CAPACITACIÓN :**
 - Tráfico aéreo
 - Servicio al cliente
 - Leyes y regulaciones de DAC
 - Normas aeronáuticas de tráfico internacionales.
- **PAQUETES INFORMATICOS :**
 - Nombres ..Windows..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Win Project..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
- **IDIOMAS:**
 - Nombres ...Inglés..... AVANZADO....X... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
- **COMPETENCIAS:** Iniciativa, planificación, orientación al servicio y ayuda al cliente, capacidad de negociar, conocimiento conceptual, adaptación al cambio

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD	
RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
1. Coordinar acciones en el tráfico de pasajeros y carga 2. Mantener un adecuado control del tráfico de pasajeros y de bultos 3. Para realizar comparaciones mes a mes y proyectar incremento en ventas y garantizar un tráfico seguro.	1 Realizar los briefings de los vuelos, en el que se indica los procedimientos a ser adoptadas por cada vuelo, horarios de trabajo de los agentes de tráfico, cambios de turno, y otros en relación a recursos humanos para posterior evaluación del vuelo. 2. Elaborar estadísticas de PAX 3. Recibir el Manifiesto de Pasajeros (Número de PAX) y Manifiesto de Carga (Detalle de bultos)

 EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.	DESCRIPCION DE PUESTOS
--	-------------------------------

A. DATOS GENERALES

APROBACIONES

<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	<p>OPERACIONES Tráfico Agente de Tráfico Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No....</p> <p>Gerente de Operaciones</p> <p>Consultor Externo</p>	<p style="text-align: center;">FECHA ULTIMA APROBACION</p> <hr/> <p style="text-align: center;">APROBADO POR (firmas)</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Responsable – Subproceso y/o Proceso</p> <hr/> <p style="text-align: center;">(Superior inmediato)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	<p>CODIFICACION: D+I3=152 D+3 33% D+1S=87 PUNTOS : 289</p> <p>PERFIL: Ascendente (+) ENFASIS: R > SP</p>	<p>CODIGO: EU-000014-03-06</p>

B. MISIÓN DEL PUESTO

Realizar actividades operacionales de embarque de pasajeros, de carga y equipaje, en cumplimiento los procedimientos de la empresa y facilitar el normal cumplimiento de las operaciones, manteniendo los más altos estándares de seguridad y atención al cliente.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Agente de Tráfico

- **EXIGENCIA ACADEMICA :** Primeros años de universidad en turismo o carreras afines.
- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 1 años de trabajos afines al puesto
- **CAPACITACIÓN :**
 - Tráfico aéreo
 - Leyes y disposiciones de la DAC
 - Normas aeronáuticas de tráfico internacional
- **PAQUETES INFORMATICOS :**
 - Nombres ..Windows..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Win Project..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
- **IDIOMAS:**
 - Nombres ...Inglés..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
- **COMPETENCIAS:** Iniciativa, trabajo en equipo, orientación al servicio y ayuda al cliente, establecimiento de relaciones, pericia (expertise), adaptación al cambio.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD	
RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Para que el cliente esté habilitado a abordar la aeronave. 2. Dar el servicio al cliente acorde a sus necesidades 3. Para analizar y dar la respectiva solución a la inquietud del cliente. 4. A fin de mantener el control del vuelo debidamente registrado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir de Pasajeros documentos de identificación, permisos de ingresos al país de destino, visa en pasaporte, pago de tasas aeroportuarias y demás documentación necesaria para obtener el respectivo boarding pass habilitante para el abordamiento a la aeronave. 2. Proporcionar a Pasajeros asistencia técnica de servicios especiales (silla ruedas, menores no acompañados, etc.) 3. Atender a clientes reclamos e inquietudes de cualquier índole y transferirlos al responsable de SAC (Servicio al Cliente). 4. Elaborar un cierre de vuelo donde se manifiesta el total de PAX a embarcar y entregar a Tripulación

 EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.	DESCRIPCION DE PUESTOS
--	-------------------------------

A. DATOS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	<p>OPERACIONES Tráfico Auxiliar de Tráfico Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No....</p> <p>Gerente de Operaciones</p> <p>Consultor Externo</p>
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	<p>CODIFICACION: C+I2=132 C+3 29%=38 C+1S=57 PUNTOS: 227 PERFIL: Ascendente (+) ENFASIS: R > SP</p>

APROBACIONES
FECHA ULTIMA APROBACION
APROBADO POR (firmas)
<hr/> Responsable – Subproceso y/o Proceso
<hr/> (Superior inmediato)
CODIGO: EU-000015-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO
Apoyar al Agente de Tráfico en el proceso de embarque a los pasajeros, manteniendo los más altos estándares de atención al cliente.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Auxiliar de Tráfico

- EXIGENCIA ACADEMICA : Bachiller

- EXPERIENCIA (AÑOS) : 1 años de trabajos afines al puesto

- CAPACITACIÓN :
 - Tráfico aéreo
 - Leyes y disposiciones de la DAC
 - Normas de tráfico aéreo

- PAQUETES INFORMATICOS :
 - Nombres ..Windows..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Win Project..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- IDIOMAS:
 - Nombres ...Inglés..... AVANZADO..... INTERMEDIO.....x..... . BASICO.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- COMPETENCIAS: Iniciativa, trabajo en equipo, orientación al servicio y ayuda al cliente, establecimiento de relaciones, compromiso con la organización.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD

RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir a pasajeros durante el proceso del check in 2. Garantizar la correcta entrega al pasajero 3. Brindar atención oportuna y ágil a las necesidades de los clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir y pesar el equipaje de los pasajeros 2. Etiquetar el equipaje consignando su destino y pasar a rampa 3. Asistir a los pasajeros a completar los formularos de migración y aduana

 <p>EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.</p>	<p>DESCRIPCION DE PUESTOS</p>
--	--------------------------------------

A. DATOS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. 	<p>OPERACIONES Tráfico Lead Agency Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No....</p>
<ul style="list-style-type: none"> • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	<p>Gerente de Operaciones Consultor Externo</p>
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	<p>CODIFICACION: CI12=115 C2 29%=22 C+1S=50 PUNTOS: 187 PERFIL: Ascendente (+) ENFASIS: R > SP</p>

APROBACIONES
FECHA ULTIMA APROBACION

APROBADO POR (firmas)

Responsable – Subproceso y/o Proceso

(Superior inmediato)
CODIGO: EU-000016-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO
<p>Brindar el apoyo necesario en el proceso de embarque del cliente a fin de que los pasajeros estén bien informados de los anuncios de pase a bordo y demás instrucciones en la sala de embarque y hacer el seguimiento al proceso de reclamos del cliente.</p>

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Lead Agency

- EXIGENCIA ACADEMICA : Bachiller.

- EXPERIENCIA (AÑOS) : 1 años de trabajos afines al puesto

- CAPACITACIÓN :
 - Leyes y regulaciones de la DAC
 - Normas de tráfico aéreo

- PAQUETES INFORMATICOS :
 - Nombres ..Windows..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Win Project..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- IDIOMAS:
 - Nombres ...Inglés..... AVANZADO..... INTERMEDIO.....x . BASICO.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- COMPETENCIAS: Iniciativa, trabajo en equipo, comunicación, establecimiento de relaciones, pericia (expertice), compromiso con la organización.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD

RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar suficiente información al cliente para su correcto embarque. 2. Dar seguimiento el proceso de reclamo y lograr la indemnización en forma oportuna. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anunciar hora de embarque 2. Recibir a PAX en sala de Pre- Embarque 3. Apoyar al Agente de tráfico en el proceso de reclamos del cliente, solicitando la documentación respectiva para envío al responsable de servicio al cliente. para la respectiva indemnización y realizar el acta respectiva.

 <p>EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.</p>	<p>DESCRIPCION DE PUESTOS</p>
--	--------------------------------------

A. DATOS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. 	<p>OPERACIONES Seguridad de Vuelo Coordinador de Seguridad de Vuelo Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No....</p>
<ul style="list-style-type: none"> • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	<p>Gerente de Operaciones Consultor Externo</p>
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	<p>CODIFICACION: F+II2=400 E+4 50%=200 E+1S=132 PUNTOS: 732 PERFIL: Descendente (-) ENFASIS: R < SP</p>

APROBACIONES
FECHA ULTIMA APROBACION

APROBADO POR (firmas)

Responsable – Subproceso y/o Proceso

(Superior inmediato)
CODIGO: EU-000017-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO
<p>Supervisar y verificar el cumplimiento de normas de seguridad y coordinar acciones con la oportunidad debida y garantizar un servicio de acuerdo a los estándares aéreos internacionales y de óptima calidad.</p>

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Coordinador de Seguridad de Vuelo

- **EXIGENCIA ACADEMICA :** Profesional en administración o carreras afines.

- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 3 años de trabajos afines al puesto

- **CAPACITACIÓN :**
 - Leyes y regulaciones de la DAC
 - Seguridad aeroportuaria y de vuelo
 - Normas de tráfico aéreo

- **PAQUETES INFORMATICOS :**
 - Nombres ..Windows..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Win Project..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **IDIOMAS:**
 - Nombres ...Inglés..... AVANZADO...x. INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **COMPETENCIAS:** Orientación al logro, búsqueda de información, asertividad y firmeza, comunicación, impacto e influencia, conocimiento conceptual, autocontrol.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD	
RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar que los servicios aéreos sean seguros y ofrecer confianza a sus clientes. 2. Asegurar un efectivo enlace entre la línea aérea y los organismos gubernamentales de seguridad para la toma oportuna de acciones. 3. Garantizar un óptimo control de seguridad de la aeronave en tierra y en vuelo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar el cumplimiento de las normas de seguridad establecidas por la empresa e internacionales de aviación. Verificar horas/hombre de trabajo, prestados en cada vuelo. Chequeo de equipaje, confrontación de su número en cuando a lo desembarcado con lo entregado a los pasajeros, chequeo con canes detectores de droga, rayos X y acompañamiento de chequeo corporal de pasajeros, etc. 2. Coordinar acciones antidrogas con la INTERPOL y chequear a los pasajeros, carga, equipaje y aeronaves de pasajeros. 3. Chequear que la aeronave en tierra al momento de su arribo; controlar, registrar quien ingresa y sale y el motivo de ingreso: y, reportar o tomar acción de existir novedades.

 <p>EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.</p>	<p>DESCRIPCION DE PUESTOS</p>
--	--------------------------------------

A. DATOS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	<p>OPERACIONES Seguridad de Vuelo Agente Técnico de Seguridad de Vuelo Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No....</p> <p>Gerente de Operaciones</p> <p>Consultor Externo</p>
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	<p>CODIFICACION: E-I2=175 D3 29%=51 D+1S=87 PUNTOS: 313 PERFIL: Ascendente (+) ENFASIS: R > SP</p>

APROBACIONES
FECHA ULTIMA APROBACION

APROBADO POR (firmas)

Responsable – Subproceso y/o Proceso

(Superior inmediato)
CODIGO: EU-000018-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO
<p>Dar cumplimiento a las normas de seguridad del tráfico aéreo para garantizar un servicio de acuerdo a los estándares aéreos internacionales y de óptima calidad.</p>

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Agente de Seguridad de Vuelo

- **EXIGENCIA ACADEMICA :** Primeros años de universidad en carreras administrativas o afines

- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 6 meses de trabajo a fin al puesto

- **CAPACITACIÓN :**
 - Leyes y regulaciones de la DAC
 - Seguridad aeroportuaria y de vuelo
 - Normas de tráfico aéreo

- **PAQUETES INFORMATICOS :**

Nombres ..Windows.....	AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
Nombres ..Microsoft Office.....	AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
Nombres ...Win Project.....	AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
Nombres ...Otros.....	AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **IDIOMAS:**

Nombres ...Inglés.....	AVANZADO..... INTERMEDIO.....x..... . BASICO.....
Nombres ...Otros.....	AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **COMPETENCIAS:** Iniciativa, búsqueda de información, asertividad y firmeza, comunicación, impacto e influencia, conocimiento conceptual, autocontrol.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD	
RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar un servicio de calidad al cliente 2. Brindar seguridad de vuelo en cumplimiento a los normas de aeronavegación 3. Mantener un control de seguridad estricto de la aeronave 4. Garantizar la seguridad en tierra y aire. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir el equipaje, numerarlo y llenar el formulario con el número de raquilla, detalle equipaje, color, tipo, destino y entregar el ticket al pasajero 2. Coordinar con Agente Aeronáutico para su revisión. 3. Verificar el embarque de equipaje en bodegas del avión y entregar a Despachador de Vuelo, el formulario de detalle del total embarcado en el avión. 4. Custodiar la aeronave y registrar quien ingresa y sale y el motivo de ingreso y realizar el reportar novedades para mantenerlo en archivo.

 <p>EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.</p>	<p>DESCRIPCION DE PUESTOS</p>
--	--------------------------------------

A. DATOS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. 	COMERCIAL Todas los Subprocesos del Area Comercial Gerente Comercial Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No....
<ul style="list-style-type: none"> • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	Gerente General Consultor Externo
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	CODIFICACION: GII3=528 F4 50%=264 E+1P=175 PUNTOS: 967 PERFIL: Descendente ENFASIS: SP>R

APROBACIONES
FECHA ULTIMA APROBACION

APROBADO POR (firmas)

Responsable – Subproceso y/o Proceso

(Superior inmediato)
CODIGO: EU-000019-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO
Planificar, organizar, controlar y dirigir la gestión comercial y generar políticas comerciales dentro de las políticas generales de la empresa. Planificar en coordinación con Operaciones los itinerarios y rutas de vuelo según demanda del mercado, optimizando el gasto e incrementando las ventas.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Gerente Comercial

- **EXIGENCIA ACADEMICA :** Master en Administración o carreras afines.

- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 5 años de trabajos afines al puesto

- **CAPACITACIÓN :**
 - Negociaciones
 - Normas y regulaciones de la DAC
 - Normas de tráfico aéreo

- **PAQUETES INFORMATICOS :**
 - Nombres ..Windows..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Win Project..... AVANZADO..... INTERMEDIO....x..... . BASICO.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **IDIOMAS:**
 - Nombres ...Inglés..... AVANZADO....x.. INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **COMPETENCIAS:** Orientación al logro, planificación, liderazgo, orientación al servicio y ayuda al cliente, capacidad de negociar, pensamiento conceptual, autocontrol.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD	
RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimizar y mantener el control comercial 2. Incrementar ventas y reducir costos. 3. Brindar un servicio de calidad para satisfacer los requerimientos del usuario 4. Para garantizar competitividad de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, organizar, monitorear y evaluar la gestión comercial y cada una de las unidades del área comercial 2. Establecer políticas, regulaciones y estrategias comerciales para incrementar ventas y reducir costos. 3. Establecer itinerarios, rutas y tarifas de acuerdo a la demanda y oferta de mercado. 4. Establecer alianzas estratégicas, así como las tarifas y regulaciones que deberían aplicarse, para la venta de espacios.

EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.	
---	--

A. DATOS GENERALES

<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	<p>COMERCIAL Planificación y Estadísticas Coordinador de Planificación y Estadísticas Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No....</p> <p>Gerente Comercial</p> <p>Consultor Externo</p>
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	<p>CODIFICACION: F+I1=264 E+4 50=132 E+1S=132 PUNTOS: 528 PERFIL: Nivelado ENFASIS: R = SP</p>

APROBACIONES

FECHA ULTIMA APROBACION

APROBADO POR (firmas)

Responsable – Subproceso y/o Proceso

(Superior inmediato)

CODIGO: EU-000020-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO

Presentar estadísticas y analizar el mercado a fin de planificar, realizar proyecciones y recomendar acciones y estrategias para mejorar los recursos y mejorar ventas. Presentar cuadros comparativos y reportes para la toma de decisiones.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Coordinador de Planificación y Estadísticas

- **EXIGENCIA ACADEMICA :** Profesional en economía, ingeniería comercial o carreras afines.

- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 1 años de trabajos afines al puesto

- **CAPACITACIÓN :**
 - Normas y regulaciones de la DAC
 - Normas de tráfico aéreo
 - Planificación

- **PAQUETES INFORMATICOS :**
 - Nombres ..Windows..... AVANZADO..X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO..X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Win Project..... AVANZADO..x..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **IDIOMAS:**
 - Nombres ...Inglés..... AVANZADO..... INTERMEDIO...x..... . BASICO.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **COMPETENCIAS:** Búsqueda de información, asertividad y firmeza, comunicación, establecimiento de relaciones, pensamiento analítico, compromiso con la organización.

DESCRIPCION DEL PUESTO

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD	
RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitorear el comportamiento del mercado y establecer estrategias dentro de la empresa. 2. Mantener el control de ventas y dar los correctivos necesarios para lograr el crecimiento en ventas. 3. Facilitar la toma oportuna y correcta de decisiones. a fin de mejorar las ventas y el servicio con valores agregados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar estadísticas del mercado aeronáutico local, latinoamericano y mundial. 2. Recibir todas las ventas del BSP, ARC, CASS a fin de llevar estadísticas de todas las ventas realizadas y establecer comparativos por volumen, destino, entre otros parámetros. 3. Entregar informes permanentes a la Gerencia Comercial y a las áreas involucradas (Jefatura de carga, jefatura de ventas, etc.) y emitir recomendaciones.

EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.	
---	--

A. DATOS GENERALES	
---------------------------	--

<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	<p>COMERCIAL Marketing Responsable de Marketing y Publicidad Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No....</p> <p>Gerente Comercial</p> <p>Consultor Externo</p>
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	<p>CODIFICACION: FI3=304 E+3 38=116 E+1S=132 PUNTOS: 552 PERFIL: Ascendente (+) ENFASIS: R > SP</p>

APROBACIONES

FECHA ULTIMA APROBACION

APROBADO POR (firmas)

Responsable – Subproceso y/o Proceso

(Superior inmediato)

CODIGO: EU-000021-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO

<p>Establecer estrategias de marketing y publicidad para ampliar el mercado, vender, promocionar y distribuir los servicios que ofrece la Empresa a agencias de viajes, otras empresas o a clientes en general.</p>

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Responsable de Marketing y Publicidad

- **EXIGENCIA ACADEMICA :** Profesional en administración de empresas, marketing o carreras afines.
- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 2 años de trabajos afines al puesto
- **CAPACITACIÓN :**
 - Publicidad
 - Ventas
 - Normas y regulaciones de la DAC
 - Normas de tráfico aéreo
- **PAQUETES INFORMATICOS :**

Nombres ..Windows.....	AVANZADO...X.....	INTERMEDIO.....	BAJSICO.....
Nombres ..Microsoft Office.....	AVANZADO...X.....	INTERMEDIO.....	BASICO.....
Nombres ...Win Project.....	AVANZADO.....x...	INTERMEDIO.....	BASICO.....
Nombres ...Otros.....	AVANZADO.....	INTERMEDIO.....	BASICO.....
- **IDIOMAS:**

Nombres ...Inglés.....	AVANZADO....x.	INTERMEDIO.....	BASICO.....
Nombres ...Otros.....	AVANZADO.....	INTERMEDIO.....	BASICO.....
- **COMPETENCIAS:** Búsqueda de información, planificación, comunicación, impacto e influencia, conocimiento conceptual, adaptación al cambio.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD

RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer estrategias de mercado, tarifarias, publicidad de los servicios ofrecidos por la empresa 2. Para toma adecuada de decisiones 3. Incrementar ventas y analizar los efectos de su implementación. 4. Dar los correctivos necesarios o continuar con las estrategias 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar el mercado, estadísticas políticas, tarifas y publicidad de la competencia, 2. Proponer a la Gerencia Comercial. 3. Implementar acciones comerciales, marketing y publicidad, 4. Presentar informe de resultados de las estrategias implementadas.

 <p>EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.</p>	<p>DESCRIPCION DE PUESTOS</p>
--	--------------------------------------

A. DATOS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	COMERCIAL Tarifas Responsable de Tarifas Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No.... Gerente Comercial Consultor Externo
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	CODIFICACION: F+I1=264 E+4 50%=132 E+1 S=132 PUNTOS: 528 PERFIL: Nivelado ENFASIS: R = SP

APROBACIONES
FECHA ULTIMA APROBACION <hr/>
APROBADO POR (firmas) <hr/> Responsable – Subproceso y/o Proceso <hr/> (Superior inmediato)
CODIGO: EU-000022-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO
Establecer tarifas competitivas, previo análisis del mercado y velar porque éstas sean registradas en el Sistema GDSs y facilitar el proceso de reservación.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Responsable de Tarifas		
•	EXIGENCIA ACADEMICA : Ingeniero Comercial o carreras afines.	
•	EXPERIENCIA (AÑOS) : 2 años de trabajos afines al puesto	
•	CAPACITACIÓN :	
•	Normas y regulaciones de la DAC	
•	Normas de tráfico aéreo	
•	Sistemas de reservas GDSs.	
•	PAQUETES INFORMATICOS :	
	Nombres ..Windows.....	AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
	Nombres ..Microsoft Office.....	AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
	Nombres ...Win Project.....	AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
	Nombres ...Otros.....	AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
•	IDIOMAS:	
	Nombres ...Inglés.....	AVANZADO.....x.. INTERMEDIO..... . BASICO.....
	Nombres ...Otros.....	AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
•	COMPETENCIAS: Búsqueda de información, asertividad y firmeza, orientación al servicio y ayuda al cliente, establecimiento de relaciones, conocimiento conceptual, compromiso con la organización	

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD	
RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar y Monitorear su registro en los Sistemas de reservaciones (GDSs) para venta de pasajes. 2. Establecer tarifas competitivas. 3. Recomendar el matching tarifario, de ser necesario y determinar tarifas definitivas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir de la Gerencia Comercial las políticas y regulaciones para establecer las tarifas a aplicarse. 2. Monitorear las tarifas y regulaciones tarifarias registradas por la competencia en los diferentes sistemas de reservaciones GDSs; así como tarifas bulk entregadas a las agencias de viaje por las aerolíneas. 3. Informar a la Gerencia Comercial sobre las tarifas de la competencia y las tarifas sugeridas para la empresa.

 <p>EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.</p>	<p>DESCRIPCION DE PUESTOS</p>
--	--------------------------------------

A. DATOS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. 	COMERCIAL Reservas Coordinador de Reservas Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No...
<ul style="list-style-type: none"> • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	Gerente Comercial Consultor Externo
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	CODIFICACION: F+II2=400 F+4 50%=264 E+1S=132 PUNTOS: 796 PERFIL: Descendente ENFASIS: R < SP

APROBACIONES
FECHA ULTIMA APROBACION

APROBADO POR (firmas)

Responsable – Subproceso y/o Proceso

(Superior inmediato)
CODIGO: EU-000023-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO
Supervisa y certifica el cumplimiento de los procedimientos y normas establecidas para reservas y ventas.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Coordinador de Reservas

- **EXIGENCIA ACADEMICA :** Profesional en turismo y ciencias administrativas o carreras afines.

- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 3 años de trabajos afines al puesto


- **CAPACITACIÓN :**
 - Negociaciones
 - Normas y regulaciones de la DAC
 - Normas y procedimientos de reservas y ventas
 - Sistemas de reservas GDSs.

- **PAQUETES INFORMATICOS :**
 - Nombres ..Windows..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Win Project..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **IDIOMAS:**
 - Nombres ...Inglés..... AVANZADO...x. INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **COMPETENCIAS:** Búsqueda de información, asertividad y firmeza, orientación al servicio y ayuda al cliente, establecimiento de relaciones, conocimiento conceptual, adaptación al cambio.
-

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD	
RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar una excelente atención al cliente. 2. Controlar disponibilidad de espacios 3. 'Garantizar las reservas de los pasajeros 4. Velar por u óptimo servicio de reservas y 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar la calidad permanente sobre atención telefónica y procedimiento de reservas 2. Analizar previsión de embarque de los vuelos 2. Definir porcentaje de overbooking para vuelos de la empresa 3. Supervisar todo el proceso de reservas

	DESCRIPCION DE PUESTOS
---	-------------------------------

EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.	
---	--

A. DATOS GENERALES	
---------------------------	--

<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	<p>COMERCIAL Reservas Responsable de Reservas Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No....</p> <p>Gerente Comercial</p> <p>Consultor Externo</p>
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	<p>CODIFICACION: E+I12=304 E3 33%=100 E+1S=132 PUNTOS:536 PERFIL: Ascendente (+) ENFASIS: R > SP</p>

APROBACIONES

FECHA ULTIMA APROBACION

APROBADO POR (firmas)

Responsable – Subproceso y/o Proceso

(Superior inmediato)

CODIGO: EU-000024-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO

Velar por que los procedimientos de reservas se cumplan con el fin de optimizar los recursos y espacios de ventas.
--

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Responsable de Reservas

- **EXIGENCIA ACADEMICA :** Profesional en turismo y ciencias administrativas o carreras afines.

- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 2 años de trabajos afines al puesto

- **CAPACITACIÓN :**
 - Negociaciones
 - Normas y regulaciones de la DAC
 - Normas y procedimientos de reservas y ventas
 - Sistemas de reservas GDSs
- **PAQUETES INFORMATICOS :**
 - Nombres ..Windows..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Win Project..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **IDIOMAS:**
 - Nombres ...Inglés..... AVANZADO..X... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **COMPETENCIAS:** Búsqueda de información, asertividad y firmeza, orientación al servicio y ayuda al cliente, establecimiento de relaciones, conocimiento conceptual, adaptación al cambio.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD	
RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Para corregir errores y mejorar el servicio 2. Facilitar la reserva efectiva y concreción de ventas sobre información confiable 3. Todas las áreas involucradas estén informadas sobre las rutas existentes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar porcentaje de no show en los vuelos 2. Actualizar en el sistema cuando hay cambios en la red de rutas 3. Informar a todas las áreas de la empresa sobre cambios en la red de rutas

	DESCRIPCION DE PUESTOS
---	-------------------------------

EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.	
---	--

A. DATOS GENERALES	
---------------------------	--

<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	<p>COMERCIAL Reservas Agente de Reservas Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No....</p> <p>Gerente de Operaciones</p> <p>Consultor Externo</p>
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	<p>CODIFICACION: D+I2=175 D3 29%=51 D1S=66 PUNTOS: 292 PERFIL: Ascendente (+) ENFASIS: R > SP</p>

APROBACIONES

FECHA ULTIMA APROBACION

APROBADO POR (firmas)

Responsable – Subproceso y/o Proceso

(Superior inmediato)

CODIGO: EU-000025-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO

Brindar atención de excelencia al cliente en el proceso de reservación, con los sistemas utilizados para el efecto
--

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Agente de Reservas

- **EXIGENCIA ACADEMICA :** Primeros años universitarios en turismo, administración o carreras afines

EXPERIENCIA (AÑOS) : 2 años de trabajos afines al puesto

- **CAPACITACIÓN :**

- Normas y regulaciones de la DAC
- Normas y procedimientos de reservas y ventas
- Sistemas de reservas GDSs (Sabre, Amadeus, Sire, etc.)

- **PAQUETES INFORMATICOS :**

Nombres ..Windows..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

Nombres ...Win Project..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **IDIOMAS:**


Nombres ...Inglés..... AVANZADO...x. INTERMEDIO..... . BASICO.....

Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **COMPETENCIAS:** Búsqueda de información, asertividad y firmeza, orientación al servicio y ayuda al cliente, establecimiento de relaciones, conocimiento conceptual, adaptación al cambio.

-

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD	
RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener la información correcta de espacios para poder reservar 2. Garantizar una comunicación fluida entre los usuarios y áreas involucradas 3. Dar una atención de óptima calidad y confiabilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Chequear espacios y tarifas en el Sistema GDSs 2. Registrar en el Sistema GDSs reserva de espacios, tarifas, clase y observaciones. 3. Atender pedidos de conformación de lista de espera.

	DESCRIPCION DE PUESTOS
---	-------------------------------

EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.	
---	--

A. DATOS GENERALES	
---------------------------	--

<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	<p>COMERCIAL Ventas Coordinador de Ventas Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No....</p> <p>Gerente Comercial</p> <p>Consultor Externo</p>
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	<p>CODIFICACION: F+I13=460 E+3 36%=175 E+1S=132 PUNTOS: 767 PERFIL: Descendente (-) ENFASIS: R < SP</p>

APROBACIONES

FECHA ULTIMA APROBACION

APROBADO POR (firmas)

Responsable – Subproceso y/o Proceso

(Superior inmediato)

CODIGO: EU-000026-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO

<p>Coordinar las actividades comerciales Vender, promocionar y distribuir los servicios que ofrece la empresa a agencias de viajes y cualquier otro tipo de empresas.</p>

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Coordinador de Ventas

- **EXIGENCIA ACADEMICA :** Ingeniero Comercial o carreras afines.

- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 3 años de trabajos afines al puesto

- **CAPACITACIÓN :**
 - Normas y regulaciones de la DAC
 - Normas y procedimientos de reservas y ventas
 - Sistemas de reservas GDSs (Sabre, Amadeus, Sire, etc.)
 - Negociaciones

- **PAQUETES INFORMATICOS :**
 - Nombres ..Windows..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Win Project..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO...X.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **IDIOMAS:**
 - Nombres ...Inglés..... AVANZADO...x. INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **COMPETENCIAS:** Orientación al logro, planificación, orientación al servicio y ayuda al cliente, comunicación, establecimiento de relaciones, pensamiento analítico, autocontrol.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD

RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar ventas 2. Facilitar las conexiones dando un mejor servicio al cliente 3. Atraer el mercado cautivo 4. Hacer conocer los productos ofrecidos por la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir junto con la Gerencia Comercial, los puntos de venta y convenios con agencias de viajes. 2. Negociar con otras aerolíneas, convenios bilaterales de transporte de pasajeros hacia otros destinos que opera Ecuatoriana (Special prorated agreement) 3. Determinar y crear los productos agregadores de valor y paquetes turísticos emisivos y receptivos y propone a la Gerencia Comercial para su aprobación e implementación. 4. Coordinar (una vez aprobada) con el Departamento de Marketing y Publicidad, la promoción y publicación de los puntos turísticos.

 <p>EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.</p>	<p align="center">DESCRIPCION DE PUESTOS</p>
--	---

A. DATOS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	COMERCIAL Ventas Responsable de Ventas Especiales Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No.... Gerente Comercial Consultor Externo
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	CODIFICACION: FI3=304 E+3 38%=116 E+1S=132 PUNTOS: 552 PERFIL: Ascendente (+) ENFANSIS: R > SP

APROBACIONES
FECHA ULTIMA APROBACION

APROBADO POR (firmas)

Responsable – Subproceso y/o Proceso

(Superior inmediato)
CODIGO: EU-000027-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO
Monitorear y hacer seguimiento de ventas y realizar negociaciones de ventas de productos especiales agregadotes de valor y brindar un servicio al cliente acorde a sus expectativas.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Responsable de Ventas Especiales

- **EXIGENCIA ACADEMICA :** Ingeniero Comercial o carreras afines.

- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 2 años de trabajos afines al puesto

- **CAPACITACIÓN :**
 - Normas y regulaciones de la DAC
 - Normas y procedimientos de reservas y ventas
 - Sistemas de reservas GDSs (Sabre, Amadeus, Sire, etc.)
 - Negociaciones

- **PAQUETES INFORMATICOS :**
 - Nombres ..Windows..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Win Project..... AVANZADO..... INTERMEDIO...x..... . BASICO.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **IDIOMAS:**
 - Nombres ...Inglés..... AVANZADO...x.. INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **COMPETENCIAS:** Orientación al logro, liderazgo, orientación al servicio y ayuda al cliente, sensibilidad, establecimiento de relaciones, pensamiento analítico, autocontrol.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD	
RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener actualizados los espacios a ser vendidos 2. Brindar al cliente información confiable y veraz. 3. Ser competitivo 4. Monitorear las ventas y sugerir estrategias para su crecimiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar de la Gerencia Comercial las tarifas y regulaciones que deberían aplicarse, verificar y monitorear su registro en los diferentes sistemas de reservaciones (GDSs). 2. Solicitar itinerarios y frecuencias de vuelo. 3. Realizar un benchmarking sobre las promociones y políticas de la competencia relacionadas con productos agregadores de valor y paquetes turísticos. 4. Elaborar informes de ventas diarios y semanales de pasajeros y carga embarcados, ventas semanales y cumplimiento mensuales.

 <p>EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.</p>	<p>DESCRIPCION DE PUESTOS</p>
--	--------------------------------------

A. DATOS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. 	COMERCIAL Ventas Agente de Counter Ventas Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No...
<ul style="list-style-type: none"> • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	Gerente Comercial Consultor Externo
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	CODIFICACION: D+I3=200 D3 29=58 D1S=66 PUNTOS: 324 PERFIL: Ascendente (+) ENFASIS: R > SP

APROBACIONES
FECHA ULTIMA APROBACION

APROBADO POR (firmas)

Responsable – Subproceso y/o Proceso

(Superior inmediato)
CODIGO: EU-000028-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO
Apoyar las ventas y monitorear los sistemas de reservas para brindar un servicio al cliente ágil, confiable y con excelencia.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Agente Counter de Ventas

- **EXIGENCIA ACADEMICA :** Primeros años universitarios o carreras afines.

- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 2 años de trabajos afines al puesto

- **CAPACITACIÓN :**

- Normas y regulaciones de la DAC
- Normas y procedimientos de reservas y ventas
- Sistemas de reservas GDSs (Sabre, Amadeus, Sire, etc.)

- **PAQUETES INFORMATICOS :**

Nombres ..Windows..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

Nombres ...Win Project..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

Nombres ...Otros..... AVANZADO....X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **IDIOMAS:**

Nombres ...Inglés..... AVANZADO....x. INTERMEDIO..... . BASICO.....

Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

COMPETENCIAS: Preocupación por el orden y la calidad, trabajo en equipo, orientación al servicio y ayuda al cliente, establecimiento de relaciones, conocimiento conceptual, adaptación al cambio.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD	
RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
1. Confrontar las reservaciones con las ventas a fin de garantizar el respeto de procedimientos. 2. Agilizar el proceso de venta.	1. Efectuar el seguimiento, en los sistemas de reservaciones (GDSs), de tarifas y reservaciones. 2. Apoyar a la venta de boletos a clientes a través de los diferentes puntos de venta.

 EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.	DESCRIPCION DE PUESTOS
--	-------------------------------

A. DATOS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. 	COMERCIAL Venta Agente Auxiliar de Ventas Internas Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No....
<ul style="list-style-type: none"> • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	Gerente Comercial Consultor Externo
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	CODIFICACION: C+I2=132 C+3 29%=38 C1S=50 PUNTOS: 220 PERFIL: ASCENDENTE (+) ENFASIS: R > SP

APROBACIONES
FECHA ULTIMA APROBACION

APROBADO POR (firmas)

Responsable – Subproceso y/o Proceso

(Superior inmediato)
CODIGO: EU-000029-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO
Efectuar ventas internas de tickets en la modalidad disponible (físico o electrónico) a pasajeros en el punto de venta asignado, brindando un servicio ágil, eficaz y eficiente.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Agente Auxiliar de Ventas Internas

- EXIGENCIA ACADEMICA : Bachiller

- EXPERIENCIA (AÑOS) : 2 años de trabajos afines al puesto

- CAPACITACIÓN :
 - Normas y regulaciones de la DAC
 - Normas y procedimientos de reservas y ventas
 - Sistemas de reservas GDSs (Sabre, Amadeus, Sire, etc.)

- PAQUETES INFORMATICOS :

Nombres ..Windows..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

Nombres ...Win Project..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- IDIOMAS:

Nombres ...Inglés..... AVANZADO...x.. INTERMEDIO..... . BASICO.....

Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

COMPETENCIAS: Preocupación por el orden y la calidad, trabajo en equipo, orientación al servicio y ayuda al cliente, establecimiento de relaciones, conocimiento conceptual, adaptación al cambio.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD	
RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitar la compra de espacios al cliente. 2. Establecer los correctivos en forma oportuna y sugerir estrategias para incrementar ventas. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Venta de boletos a clientes internos a través de los diferentes puntos de venta. 4. Reportes diarios de novedades, reportes diarios, semanales y mensuales.

 <p>EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.</p>	<p>DESCRIPCION DE PUESTOS</p>
--	--------------------------------------

A. DATOS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. 	COMERCIAL Ventas Agente de Ventas Externas Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No....
<ul style="list-style-type: none"> • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	Gerente Comercial Consultor Externo
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	CODIFICACION: D+I3=200 D3 29%=58 D+1S=87 PUNTOS: 345 PERFIL: Ascendente (+) ENFASIS: R > SP

APROBACIONES
FECHA ULTIMA APROBACION

APROBADO POR (firmas)

Responsable – Subproceso y/o Proceso

(Superior inmediato)
CODIGO: EU-000030-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO
Efectuar ventas externas de tickets en la modalidad disponible (físico o electrónico) a pasajeros en el punto de venta asignado, brindando un servicio ágil, eficaz y eficiente.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Agente de Ventas Externas

- **EXIGENCIA ACADEMICA :** Primeros años de carrera universitaria en administración de empresas, turismo o carreras afines.

- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 2 años de trabajos afines al puesto

- **CAPACITACIÓN :**

- Normas y regulaciones de la DAC
- Normas y procedimientos de reservas y ventas
- Sistemas de reservas GDSs (Sabre, Amadeus, Sire, etc.)

- **PAQUETES INFORMATICOS :**

Nombres ..Windows..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

Nombres ...Win Project..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **IDIOMAS:**

Nombres ...Inglés..... AVANZADO...x. INTERMEDIO..... . BASICO.....

Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

COMPETENCIAS: Preocupación por el orden y la calidad, trabajo en equipo, orientación al servicio y ayuda al cliente, establecimiento de relaciones, conocimiento conceptual, adaptación al cambio.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD	
RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Venta de tickets electrónicos, facilitando al cliente en su requerimiento. 2. Establecer medidas que aporten al incremento y mejor utilización de los espacios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuar ventas externas a clientes desde los diferentes puntos de venta. 2. Presentar reportes de ventas diarias, semanales y mensuales.

 <p>EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.</p>	<p>DESCRIPCION DE PUESTOS</p>
--	--------------------------------------

A. DATOS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. 	COMERCIAL Ventas Responsable de Carga Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No....
<ul style="list-style-type: none"> • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	Gerente Comercial Consultor Externo
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	CODIFICACION: F-II2=304 E+3 36=116 E+1S=132 PUNTOS: 552 PERFIL: Ascendente (+) ENFASIS: R > SP

APROBACIONES
FECHA ULTIMA APROBACION

APROBADO POR (firmas)

Responsable – Subproceso y/o Proceso

(Superior inmediato)
CODIGO: EU-000031-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO
Planificar ventas de carga de temporada alta y baja para optimizar la utilización del espacio disponible y realizar las respectivas promociones y negociaciones con agencias, compañías que requieran los servicios de la empresa.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Responsable de Carga

- **EXIGENCIA ACADEMICA :** Ingeniero Comercial o carreras afines.

- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 2 años de trabajos afines al puesto

- **CAPACITACIÓN :**
 - Normas y regulaciones de la DAC
 - Normas y procedimientos de reservas y ventas de carga aérea
 - Negociaciones

- **PAQUETES INFORMATICOS :**
 - Nombres ..Windows..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Win Project..... AVANZADO..... INTERMEDIO.....X..... . BASICO.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **IDIOMAS:**
 - Nombres ...Inglés..... AVANZADO....x.. INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **COMPETENCIAS:** Orientación al logro, planificación, orientación al servicio y ayuda al cliente, establecimiento de relaciones, conocimiento analítico, autocontrol.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD	
RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimizar espacio de la aeronave 2. Garantizar la seriedad en reservaciones a los clientes. 3. Ofrecer información adecuada, confiable y veraz. 4. Ofrecer un servicio competitivo 5. Obtener preferencia en los servicios ofrecidos por la aerolínea 6. Ampliar el mercado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar ventas de carga, según temporada alta o baja 2. Solicitar de la Gerencia Comercial las tarifas y regulaciones que deberían aplicarse, verificar y monitorear su registro en los diferentes sistemas de reservaciones (GDSs). 3. Solicitar itinerarios y frecuencias de vuelo. 4. Realizar el costeo de carga. 5. Coordinar con la Agencia de Carga comisiones para establecer tarifa definitiva. 6. Firmar contratos de y/o convenios para transportación de mercadería.

EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.

A. DATOS GENERALES

<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. 	<p>COMERCIAL Ventas Agente Ventas de Carga Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No....</p>
<ul style="list-style-type: none"> • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	<p>Gerente Comercial Consultor Externo</p>
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	<p>CODIFICACION: D+I2=175 D+3 33=58 D1S=76 PUNTOS: 309 PERFIL: Ascendente (+) ENFASIS: R > SP</p>

APROBACIONES

FECHA ULTIMA APROBACION

APROBADO POR (firmas)

Responsable – Subproceso y/o Proceso

(Superior inmediato)

CODIGO: EU-000032-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO

Vender espacio de carga y cumplir con procedimientos de embarque de carga aérea para dar un servicio seguro al cliente.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Agente de Ventas de Carga

- **EXIGENCIA ACADEMICA :** Primeros años de estudios universitarios en administración o carreras afines al puesto.
- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 2 años de trabajos afines al puesto
- **CAPACITACIÓN :**
 - Normas y regulaciones de la DAC
 - Normas y procedimientos de reservas y ventas de carga aérea
 - Sistemas SICE para carga
- **PAQUETES INFORMATICOS :**
 - Nombres ..Windows..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Win Project..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
- **IDIOMAS:**
 - Nombres ...Inglés..... AVANZADO..... INTERMEDIO...x..... . BASICO.....
 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
- **COMPETENCIAS:** Preocupación por el orden y la calidad, trabajo en equipo, orientación al servicio y ayuda al cliente, establecimiento de relaciones, conocimiento conceptual, adaptación al cambio.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD	
RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar el porcentaje de participación en el mercado. 2. Mantener el registro de la carga aérea. 3. Mantener un control de la carga para brindar seguridad a bordo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vender espacio (estacional, itinerante) para transporte de carga. 2. Ingresar al Sistema SICE previa verificación física de la carga y el manifiesto de carga. 3. Distribuir carga (antinarcóticos , policía, bodega, aduana).

 <p>EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.</p>	<p>DESCRIPCION DE PUESTOS</p>
--	--------------------------------------

A. DATOS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. 	COMERCIAL ventas Agente Operaciones de Carga Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No...
<ul style="list-style-type: none"> • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	Gerente Comercial Consultor Externo
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	CODIFICACION: D+I2=175 D+2 25=44 D1S=76 PUNTOS: 295 PERFIL: Ascendente (+) ENFASIS: R > SP

APROBACIONES
FECHA ULTIMA APROBACION

APROBADO POR (firmas)

Responsable – Subproceso y/o Proceso

(Superior inmediato)
CODIGO: EU-000033-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO
Apoyar en el control de la carga para mantener los estándares de seguridad aérea.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Agente de Operaciones de Carga

- **EXIGENCIA ACADEMICA** : Primeros años de estudios universitarios en administración o carreras afines al puesto.

- **EXPERIENCIA (AÑOS)** : 2 años de trabajos afines al puesto

- **CAPACITACIÓN** :
 - Normas y regulaciones de la DAC
 - Normas y procedimientos de reservas y ventas de carga aérea

- **PAQUETES INFORMATICOS** :
 - Nombres ..Windows..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Win Project..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **IDIOMAS**:
 - Nombres ...Inglés..... AVANZADO..... INTERMEDIO.....x..... . BASICO.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **COMPETENCIAS**: Preocupación por el orden y la calidad, trabajo en equipo, orientación al servicio y ayuda al cliente, establecimiento de relaciones, conocimiento conceptual, adaptación al cambio.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD

RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar la carga y mantener un registro para seguridad de la carga mantenida a bordo. 2. Centralizar los ingresos de la empresa 3. Embarque de la carga acorde a procedimientos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir la carga, verificar, elaborar y corta la guía para su distribución, además de y manifiesto de carga. 2. Efectuar el cobro por el servicio de transporte y entrega al Área Financiera. 3. Paletizar la carga y embarque de mercadería a rampa para abordar la carga en la aeronave.

 <p>EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.</p>	<p>DESCRIPCION DE PUESTOS</p>
--	--------------------------------------

A. DATOS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. 	COMERCIAL Ventas Internacionales y Locales para pasajeros y carga Responsable de Servicio al Cliente Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No....
<ul style="list-style-type: none"> • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	Gerente Comercial Consultor Externo
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	CODIFICACION: D+I13=230 E+3 38%=87 E+1S=132 PUNTOS: 449 PERFIL: Ascendente (+) ENFASIS: R > sp

APROBACIONES
FECHA ULTIMA APROBACION

APROBADO POR (firmas)

Responsable – Subproceso y/o Proceso

(Superior inmediato)
CODIGO: EU-000034-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO
Asegurar al cliente ayuda en cualquier momento que lo necesite en forma oportuna, eficaz y eficiente. Manteniendo un servicio de calidad al cliente.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Responsable de Servicio al Cliente

- **EXIGENCIA ACADEMICA :** Ultimos años de carrera universitaria en administración, turismo o carreras afines.

- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 2 años de trabajos afines al puesto

- **CAPACITACIÓN :**
 - Normas y regulaciones de la DAC
 - Normas y procedimientos de reservas y ventas de carga aérea
 - Negociaciones
 - Convenios internacionales

- **PAQUETES INFORMATICOS :**
 - Nombres ..Windows..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Win Project..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **IDIOMAS:**
 - Nombres ...Inglés..... AVANZADO....x. INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- **COMPETENCIAS:** Búsqueda de información, trabajo en equipo, orientación al servicio y ayuda al cliente, comunicación, capacidad de negociar, consiento analítico, autocontrol.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD

RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener inventario de todas las novedades 2. Tomar acciones respectivas 3. Transparentar el proceso y dar a conocer el status de su reclamo 4. Dar efectiva y pronta solución 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir el reclamo del pasajeros por pérdida, robo, daño y retraso de equipaje mediante formulario específico. 2. Analizar el reclamo, solicita documentos 3. Mantener informado al pasajero sobre evolución de los procesos de búsqueda 4. Devolver al pasajero si los equipajes son encontrados 5. Si no son encontrados, informar al Comité quien define sobre indemnización

 <p>EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.</p>	<p align="center">DESCRIPCION DE PUESTOS</p>
--	---

A. DATOS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	<p>COMERCIAL Todas las áreas Secretaria Ejecutiva Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No....</p> <p>Gerente Comercial</p> <p>Consultor Externo</p>
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	<p>CODIFICACION: CI2=115 C2 19%=22 C+1R=33 PUNTOS: 170 PERFIL: Ascendente (+) ENFASIS: R > SP</p>

APROBACIONES
FECHA ULTIMA APROBACION

APROBADO POR (firmas)

Responsable – Subproceso y/o Proceso

(Superior inmediato)
CODIGO: EU-000035-03-06

B. MISIÓN DEL PUESTO
<p>Apoyar en los diferentes procesos de la Empresa en aspectos de manejo, despacho y recepción de documentación del área. Además preparar y organizar la correspondencia para lograr la fluidez en las actividades desarrolladas de los diferentes procesos.</p>

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Secretaria

- **EXIGENCIA ACADEMICA :** Bachiller con especialización en Secretariado Bilingüe.
- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 2 años de trabajos afines al puesto
- **CAPACITACIÓN :**
 - Técnicas secretariales
 - Archivo y organización de documentación.
 - Atención al cliente y relaciones humanas
- **PAQUETES INFORMATICOS :**
 - Nombres ..Windows..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO...X..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
 - Nombres ...Win Project..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO...X.....
 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
- **IDIOMAS:**
 - Nombres ...Inglés..... AVANZADO..... INTERMEDIO....x.... . BASICO.....
 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....
- **COMPETENCIAS:** Preocupación por el orden y calidad, trabajo en equipo, orientación al servicio y ayuda al cliente, establecimiento de relaciones, pericia (expertice), compromiso con la organización.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD	
RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitar la información que requiere 2. Lograr un flujo adecuado de la información. 3. Mantener el control de toda la documentación tanto de la que ingresa como de la que se despacha. 4. Apoyar en las actividades necesarias para lograr los objetivos trazados en cada proceso. 5. Mantener la documentación organizada y respaldada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender al cliente interno y externo 2. Recibir, despachar y organizar la documentación 3. Elaborar documentos propios de los procesos, y hacer el seguimiento. 4. Apoyar en la organización de las actividades que se desarrollen en las distintas áreas, según requerimiento. 5. Archivar la documentación física y electrónicamente.

 EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.	DESCRIPCION DE PUESTOS
--	-------------------------------

A. DATOS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. • REPORTA A (PUESTO): • PREPARADO POR: 	<p>COMERCIAL Todas las áreas Mensajero Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito – Oficina No... Piso No....</p> <p>Secretaria</p> <p>Consultor Externo</p>
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	<p>CODIFICACION: B-I1=66 B+1 14%=9 B+1R=19 PUNTOS: 94 PERFIL: Ascendente (+) ENFASIS: R > SP</p>

APROBACIONES
<p>FECHA ULTIMA APROBACION</p> <hr/> <p>APROBADO POR (firmas)</p> <hr/> <p>Responsable – Subproceso y/o Proceso</p> <hr/> <p>(Superior inmediato)</p>
<p>CODIGO: EU-000036-03-06</p>

B. MISIÓN DEL PUESTO
<p>Entregar documentación del área según requerimiento para el cumplimiento de los objetivos de cada proceso a fin de que las actividades se desarrollen fluida y oportunamente.</p>

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

Mensajero

- EXIGENCIA ACADEMICA : Primaria.

- EXPERIENCIA (AÑOS) : 6 meses en labores afines.

- CAPACITACIÓN :
 - Relaciones humanas
 - Atención al cliente

- PAQUETES INFORMATICOS :
 - Nombres ..Windows..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ..Microsoft Office..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Win Project..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- IDIOMAS:
 - Nombres ...Inglés..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

 - Nombres ...Otros..... AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- COMPETENCIAS: Iniciativa, trabajo en equipo, orientación al servicio y ayuda al cliente, establecimiento de relaciones, pericia (expertice), compromiso con la organización.

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD	
RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES
<ol style="list-style-type: none">1. Lograr un flujo adecuado de la documentación generada.2. Garantizar un control y seguimiento de los procesos.	<ol style="list-style-type: none">1. Entregar la correspondencia que se genera en el área.2. Llevar un registro de entrega y recepción de documentación y entregar a la secretaria del área

ANEXO No. 5
MATRICES: GUIA PARA VALUAR
HAY GROUP

(Las Matrices están en Excel bajo el mismo nombre de este anexo y se encuentra grabado en este CD y van de las páginas 249 a 252)

ANEXO No. 6
REQUISICION DE PERSONAL

ECUATORIANA DE AVIACION

REQUISICION DE PERSONAL

Para uso interno del Ecuatoriana de Aviación

FECHA DE LA SOLICITUD: _____

NECESIDAD DE CONTRATACION SOLICITADA POR: _____

FECHA PARA INICIAR ACTIVIDADES EL NUEVO EMPLEADO: _____

DATOS GENERALES:

1. Nombre del puesto: _____

2. Macroproceso: _____ Proceso: _____ Subproceso: _____

3. Reporta a: _____

4. Sueldo base recomendado: _____ (Sueldo Valorado: _____)

5. Tipo de Contrato: A plazo fijo _____

A prueba 3 meses: _____

Servicios Profesionales: _____

Por horas: _____

Otros: _____

6. Formación académica exigida: _____

7. Experiencia mínima y en qué: _____

8. Sexo: _____

9. Competencias:

12. Descripción del trabajo: A.- MISION DEL PUESTO (RAZON DE SER DEL CARGO)

B.- PRINCIPALES FUNCIONES (Funciones específicas)

GERENTE:

Fecha:

RESPONSABLE DEL PROCESO

Fecha:

RESPONSABLE RRHH

Fecha:

ANEXO No. 7
MODELOS DE CONVOCATORIA

MODELOS DE CONVOCATORIA EXTERNA SUGERIDOS

MODELO 1: CONVOCATORIA EXTERNA

EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.

SELECCIONA

NOMBRE DEL CARGO:

PARA SU DPTO./PROCESO/REGION:

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES: REQUISITOS FORMALES:

COMPETENCIAS CONTRATABLES: BENEFICIOS (OFERTA DE ASPECTOS RELEVANTES DE LA ORGANIZACIÓN O EL CARGO CON EL FIN DE ACEPTAR APLICACIONES DE LOS CANDIDATOS IDONEOS):

INTERESADOS ENVIAR SU HOJA DE VIDA A LA CASILLA POSTAL 17-01-2759 Atención _____, con la referencia _____ hasta _____
--

Sugerimos visitar nuestro correo electrónico ecuatoriana@satnet.net.ec

Características de calidad de anuncio:

1. Organización claramente identificada
2. El tamaño de las letras identifica claramente el puesto
3. Se identifica la posición del puesto y su relación con otros cargos de la empresa.
4. La información del anuncio está claramente clasificada
5. Se describen las responsabilidades, los requisitos básicos y las competencias exigidas
6. Los beneficios que se mencionan son realmente beneficios diferenciadores de la política de la organización
7. El anuncio es claro, respetuoso y ético.

EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A
MODELO 3: CONVOCATORIA EXTERNA

(Clásica de Párrafos)

TIPO DE ORGANIZACIÓN
PARRAFO 1: Cargo y profesión que se busca en los candidatos, lugar o proyecto/proceso/área de trabajo.
Requisitos de instrucción, experiencia, capacitación,
Descripción del tipo de actividades requeridas u otros detalles importantes para la organización:
Detallar forma de aplicación o recepción de la información , incluye Hoja de datos personales, Currículum completo, Carta de aplicación o interés, fecha límite de recepción de información, dirección e-mail, entrega personal, etc.
Referencia que se espera en la aplicación:

EJEMPLO

LINEA AEREA
Busca los personal integrarlos de inmediato como AGENTES DE VENTA.
Califican los profesionales que tengan (perfil requerido):
La experiencia requerida debe incluir:
Para encontrar un acuerdo satisfactorio, solicitamos enviar su aspiración de honorarios en su hoja de vida a la casilla N° hasta el día
Referencia: AGENTE DE VENTA.

EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A
MODELO 4: CONVOCATORIA EXTERNA
(Clásica Mixta)

IMPORTANTE LINEA AEREA

Para sus oficinas en Quito y valles aledaños; requiere:

AGENTE DE VENTAS

Preferimos (alguna especificación especial):

REQUISITOS:

OFRECEMOS: Contrataremos de inmediato conforme a un sólido acuerdo económico mutuamente satisfactorio y daremos la posibilidad a los seleccionados de trabajar permanentemente con nosotros.

ANEXO No. 8
SOLICITUD DE EMPLEO



EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

FOTO

SOLICITUD DE EMPLEO

Para uso interno del Ecuatoriana de Aviación

CODIGO:

PUESTO QUE SOLICITA:	
FECHA:	ASPIRACION ECONOMICA: US\$

A. INFORMACION GENERAL							
APELLIDOS:	NOMBRES:						
ESTADO CIVIL: SOLTERO <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/> DIVORCIADO <input type="checkbox"/> VIUDO <input type="checkbox"/> UNION LIBRE <input type="checkbox"/>							
DIRECCION:							
SECTOR:							
TELEFONOS PARA LOCALIZACION: 1..... 2..... 3..... 3 Celular:							
CEDULA DE CIUDADANIA:	PASAPORTE:						
No. CARNET DEL IESS: No. REGISTRO PROFESIONAL:	LICENCIA DE CONDUCIR:						
INFORMACION FAMILIAR: NOMBRE DEL ESPOSO/A: NUMERO DE HIJOS: <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">Nombres</th> <th style="width: 40%;">Edad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> </tbody> </table>		Nombres	Edad
Nombres	Edad						
.....						
.....						

B. INFORMACION ACADEMICA			
ESTUDIOS	NOMBRE DE LA INSTITUCION / CIUDAD	AÑOS APROBADOS	TITULO
PRIMARIA			
SECUNDARIA			
TECNICA			
SUPERIOR			

POSTGRADO			
MAESTRIA			

OTROS CONOCIMIENTOS:

	ALTO	MEDIO	BAJO
COMPUTACION: WINDOWS
MICROSOFT OFFICE
WIN PROJECT
OTROS:			

	ALTO	MEDIO	BAJO
IDIOMA: INGLES:			
HABLA
LEE
ESCRIBE
OTROS:			
HABLA
LEE
ESCRIBE

C. EXPERIENCIA LABORAL

(Detalle de los trabajos desempeñados, comenzando por el actual o último)

EMPRESA	CARGO	DESDE (mes, día, año)	HASTA (mes, día, año)	CAUSA SEPARACION
1				
2				
3				
4				

DESCRIBA BREVEMENTE LAS FUNCIONES DE SU ACTUAL O ULTIMO TRABAJO:

Trabaja actualmente: SI..... NO.... REMUNERACION:.....

D. CAPACITACION RECIBIDA

NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCION /CIUDAD	No. DE HORAS	FECHA
1.			
2.			
3.			

4.			
5.			
6.			

E. REFERENCIAS PERSONALES			
NOMBRE	EMPRESA	TELEFONO	DIRECCION ELECTRONICA
1.			
2.			
3.			

1. Toda la información consignada en este formulario debe ser auténtica, caso, caso contrario será suficiente motivo de anulación, su firma autoriza la verificación de los datos.
2. Al firmar este formulario se compromete los documentos requeridos por la institución y acepta las condiciones del proceso de selección de personal.

.....
 FIRMA DEL SOLICITANTE
 C.I.....

ANEXO No. 9
GUIA DE ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES

EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

GUIA DE ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES PARA EL ENTREVISTADOR

PARA EL ENTREVISTADOR:

1. Antes de empezar la entrevista:

- a. Disponga de la información del cargo a ocupar
- b. Conozca cuáles son los requerimientos específicos del puesto en términos de Habilidad (conocimientos, capacidades, Destrezas, Solución de Problemas y Responsabilidades). Los cuales están dados en la Descripción de Puestos.
- c. Asegúrese de haber leído la Hoja de Vida del Aspirante, y la solicitud del empleo del candidato y resultados de la evaluación.
- d. Lea el formato o guía de la entrevista: "Esquema de entrevista de Eventos conductuales", en su totalidad.
- e. Tome en cuenta que mínimo son 3 personas que realizarán la entrevista, por tanto el formato de la entrevista deberá ser uniforme. Esto reduce la subjetividad, se neutralizan efectos de percepción y pueden profundizarse en cada uno de los temas. Se recomienda que cada persona tome a cargo un tema particular.

3. De la bienvenida al aspirante, dirigiéndolo y establezca un ambiente de confianza (rapport¹⁶) adecuado.
4. Cree un ambiente de confianza, a fin de que la entrevista se desarrolle sin tensión.
5. Recuerde que el mejor **PREDICTOR DEL DESEMPEÑO SON LOS LOGROS Y VIVENCIAS PASADAS**, en posiciones similares.
6. Cierre la entrevista indicando cuales serán los próximos pasos en el proceso de selección.
7. Una vez finalizadas las entrevistas programadas para la jornada de trabajo, proceda, con los valores numéricos, a realizar recomendaciones objetivas de acuerdo a, criterio del entrevistador.

PROTOCOLO DE ENTREVISTA

Puesto:

1. Competencias a evaluar

COMPETENCIAS – EJEMPLOS	DEFINICIÓN
PRODUCTIVIDAD	Competencias que denotan preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia
GERENCIALES	Son las competencias que muestran capacidad de desempeñar un rol de líder de un grupo de trabajo.

¹⁶ Rapport: Término que significa crear ambiente de confianza y con atmósfera que facilite al candidato hablar con soltura y sinceridad aún de sus propias limitaciones sin ser juzgado por el entrevistador.

ORIENTADAS AL SERVICIO	Capacidad de responder a los intereses de otros y sensibilidad a la necesidad de los demás
DE INFLUENCIA	Las competencias de influencia son aquellas que imperan una capacidad influir y ejercer impacto sobre los demás para lograr que sigan una línea e acción.
COGNITIVAS	Capacidad de comprender situaciones y resolver los problemas en forma lógica y sistemática.
EFICACIA Y EFICIENCIA PERSONAL	Capacidad de elegir la acción más adecuada para llevar a cabo una tarea que lleven al cumplimiento del objetivo de la organización.

2. Estructura de la entrevista

La entrevista de Eventos Conductuales tiene la siguiente estructura:

2.1. Introducción (5 minutos)

2.1.1. Generar una atmósfera de apertura y diálogo

Hablar de generalidades

2.1.2. Establecer los objetivos de la entrevista

Esta entrevista tiene por finalidad conocer sus experiencias laborales.

Específicamente deseamos conocer la experiencia que ha tenido usted en el ejercicio de ciertas habilidades consideradas importantes para la posición por estamos actualmente seleccionando.

2.2. Trayectoria profesional (5 minutos)

Pedir al candidato que describa brevemente su trayectoria profesional, (cargos ocupados, empresa en las que ha trabajado, etc.)

2.3. Descripción de funciones actuales (5 minutos)

Pedir al candidato que explique brevemente las funciones que lleva a cabo en su actual puesto de trabajo.

2.4. Exploración de situaciones de trabajo (30 minutos)

Pedir al candidato que hable sobre situaciones concretas de trabajo. En esta fase de la entrevista hay que emplear la técnica del embudo mediante la cual se solicita información cada vez más específica sobre las cosas que el entrevistado hizo o dijo en la situación.

Los términos adecuados para este tipo de exploración conductual son: **Cuénteme algo sobre..., Déme un ejemplo, ¿Cuándo?, ¿Por qué?, ¿Como?, Exactamente, ¿qué hizo?**

Mas adelante se presentan preguntas, guías para lograr que el entrevistado narre experiencias de trabajo. También es útil hacer preguntas tomando en consideración las descripciones efectuadas por el entrevistado en las fases anteriores. Por ejemplo el entrevistado puede dar pistas útiles cuando habla de su actual puesto de trabajo. Tomar nota es muy importante

2.5. Cierre de la Entrevista

La entrevista se cierra una vez que se ha concluido con las preguntas situacionales. Se debe agradecer por el tiempo y por la colaboración

3. Indicadores de conducta y preguntas sugeridas

Con el objeto de adaptar estas competencias a la posición en cuestión se identificaron los siguientes indicadores que vienen a ser las competencias específicas dentro de las genéricas. A continuación se adjunta algunas preguntas que posibilita que el entrevistado hable sobre sus experiencias:

PARA EL ENTREVISTADO:

Indicadores conductuales EJEMPLOS	Preguntas sugeridas de verificación de conductas EJEMPLOS
<p>ORIENTADO AL LOGRO: (22 PUNTOS) PRODUCTIVIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumple con precisión disposiciones para el desarrollo de actividades • Cumple con los cronogramas de trabajo establecidos • Aplica con precisión métodos de trabajo • Se esfuerza permanentemente por dar más allá de lo que se exige <p>TRABAJO EN EQUIPO: (20 PUNTOS) GERENCIALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coopera con los demás cuando lo solicitan • Muestra entusiasmo por colaborar con otros • Retroalimenta sobre los resultados obtenidos • Se muestra cooperativo y solidario <p>ORIENTACION AL SERVICIO Y AYUDA AL CLIENTE: (20 PUNTOS) ORIENTACION AL SERVICIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atiende requerimientos en forma puntual • Se anticipa a sus requerimientos • Establece relaciones productivas • Verifica la satisfacción del cliente <p>CAPACIDAD DE NEGOCIAR: (18 PUNTOS) DE INFLUENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de influir sobre los demás con sus ideas 	<ul style="list-style-type: none"> • En su trabajo, cuando su jefe le solicitó la ejecución un proyecto, que implica trabajo fuera de horario. ¿Usted cumplió con precisión lo dispuesto? • Cuando no ha tenido instrucciones precisas para la ejecución de un trabajo ¿Cómo lo ha desarrollado ? • Al concluir un trabajo, y no tiene ninguna actividad de trabajo por realizar, ¿ Qué actitud ha tomado ? • ¿Cuál sería su aporte para dinamizar el el proyecto? • ¿ Usted se considera una persona entusiasta y cooperadora dentro de un equipo de trabajo? relate una experiencia vivida. • Cuál sería su actitud frente a un cliente que se muestra intransigente? • Cómo lograría convencer o persuadir respecto a una estrategia para conseguir el objetivo del proyecto?

<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra habilidad para escuchar y hacer propuestas <p>CONOCIMIENTO CONCEPTUAL: (10 PUNTOS)</p> <p>CONGNITIVAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplica conocimientos técnicos en la ejecución de sus tareas • Conoce los fundamentos teóricos y sabe como aplicarlos • Conoce los procedimientos, se considera capacitado para ejecutar su trabajo. • Es creativo al momento de ejecutar su trabajo <p>EFICACIA Y EFICIENCIA PERSONAL: (10 PUNTOS)</p> <p>ORIENTACION AL CAMBIO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla nuevas alternativas ante el cambio de sus actividades rutinarias • Acepta cambios en el desarrollo de sus actividades rutinarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo reconciliaría diferencias respecto a fuentes para la consecución de recursos para el proyecto? <ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera influye positiva y/o negativamente la tecnología en el proyecto en cuestión? • ¿ A qué hechos atribuye, que su vida profesional se haya enrumbado hacia el proyectos sociales y cuáles son las experiencias más significativas en este ámbito que usted ha tenido ? • ¿ Qué acciones realizaría usted para implementar el proyecto a su cargo ? <ul style="list-style-type: none"> • Si su lugar de residencia actual no está en esta ciudad estaría dispuesto a cambiarla? • Cuáles serían sus aspiraciones en al ámbito profesional y laboral
---	--

ANEXO No. 10
INFORME DEL PROCESO DE SELECCION

(1/4)

ECUATORIANA DE AVIACION

Para uso interno

INFORME DEL PROCESO DE SELECCIÓN PARA EL CARGO DE: (Nombre del cargo)

1. Se publicó la convocatoria a través de los siguientes medios: **(nombre del medio)** del día domingo **(fecha)**
En la página WEB de la Empresa Ecuatoriana de Aviación S.A.
En las carteleras interiores de la Empresa.
2. Dadas las características de la convocatoria se receptaron **(No. de carpetas)**.
3. Se inició con a primera fase del proceso de selección: el Mérito en la cual se hizo una revisión de las carpetas y verificación de los datos, de los cuales **(No. aspirantes)** cumplían con el perfil exigido para el puesto y obtuvieron una calificación del 70% en adelante.
4. Se procedió a la segunda fase del proceso de selección: la Oposición en donde se aplicaron a **(No. de candidatos)** las evaluaciones psicológicas y técnicas, de los cuales **(No. elegibles)** que obtuvieron una calificación de 70% en adelante, pasan a la siguiente fase que es la Entrevista.
5. La entrevista de eventos conductuales se los aplicó a **(No. de elegibles)**
6. Se presentan los informes individuales de **(No. de elegibles)**, a saber:

Nombre	Título	Calificación Obtenida	Ubicación (Ranking)	Sueldo

La aspiración de sueldo varía desde \$(.....) hasta \$(.....), siendo el promedio de %(.....) dólares.

El promedio de edad se ubica en (.....) años.

(.....)son solteros (....) son casados

(cualquier información que considere relevante)

5. Se ha logrado verificar las referencias laborales de todos los candidatos, en al menos una experiencia anterior.

6. Se estima que es un grupo de profesionales que pueden complementarse en un equipo de trabajo **(comentario)**

Proceso de selección de personal realizada para la Empresa Ecuatoriana de Aviación S.A. entre el **(fecha de inicio)** y el **(fecha de finalización)** del mes de..... del año....., con un total de horas efectivas de trabajo.

Atentamente

FIRMA DEL (O LOS) RESPONSABLES DEL PROCESO

NOTA. Lo anotado en paréntesis o en comillas debe responder al proceso de selección específico, por lo tanto variará esta información.

(2/4)

ECUATORIANA DE AVIACION

Para uso interno

MATRIZ DE LA BASE DE CONCURSO PARA EL CARGO DE (nombre del cargo)

FASES DEL PROCESO	PONDERACION (Detallar la ponderación acordada)
MERITO (Hoja de Vida)	25 %
OPOSICION (Pruebas)	33 %
ENTREVISTA (Eventos conductuales)	42 %
	100 %

FASE MERITO: Ponderación acordada en 25%

FACTORES (Detallar los factores acordados)	PUNTAJE MAXIMO acordado
1. Formación Académica	35
2. Experiencia	25
3. Capacitación	15
4. Paquetes informáticos	12
5. Idiomas	8
6. Honores	5
	100

FASE OPOSICION: Ponderación acordada en 33%

FACTORES (Detallar los factores acordados)	PUNTAJE MAXIMO
1. Conocimientos	100
2. Sicológicas*	0
	100

* Insumo para la fase de entrevista

FASE ENTREVISTA: Ponderación acordada en 42%

FACTORES COMPETENCIAS DEL PUESTO: indicadores conductuales	PUNTAJE MAXIMO Acordado
1. Orientado al logro	22
2. Trabajo en Equipo	20
3. Orientación al Servicio y Ayuda al Cliente	20
4. Capacidad de negociar	18
5. Conocimiento conceptual	10
6. Eficacia y Eficiencia personal	10
	100

ECUATORIANA DE AVIACION

Para uso interno

MATRIZ DE RESULTADOS GENERALES PARA EL CARGO DE (nombre del cargo)**RESULTADOS INDIVIDUALES DE LOS ELEGIBLES**

No.	Nombre	Mérito	Oposición	Entrevista	TOTAL

No.	NOMBRE	TELEFONOS	TOTAL GENERAL (Sobre 100)
1			
2			
3			
4			

**FIRMA DEL (O LOS) RESPONSABLES
DEL PROCESO**

ECUATORIANA DE AVIACION

Para uso interno

INFORME INDIVIDUAL DE CANDIDATOS FINALISTAS

INFORME DEL PERFIL DE CANDIDATOS PAA EL CARGO DE: _____	
CANDIDATO: EDAD: años TITULO INSTITUCION:	DISPONIBILIDAD: ESTADO CIVIL: REMUNERACION: \$ OTROS DATOS

FASES DEL PROCESO	PONDERACION
	(Detallar la ponderación acordada)
MERITO (Hoja de Vida)	25
OPOSICION (Pruebas)	33
ENTREVISTA (Eventos conductuales)	42
	100

PERIL DEL CANDIDATO:

<p>*Perfil psicológico Sin puntaje, insumo para considerar en la fase de entrevista</p> <p>a. INTELIGENCIA EMOCIONAL</p> <p>El candidato tiene una calificación que supera al% , LO CUAL INDICA EXCELENCIA. Su inteligencia emocional supera a la generalidad de las personas.</p> <p style="padding-left: 40px;">b. CALCULO</p> <p>El candidato supera el ...% de personas en cuanto a su potencial para efectuar complejos operaciones de cálculo o trabajar con conceptos numéricos.</p> <p style="padding-left: 40px;">c. RASGOS DE PERSONALIDAD</p> <p>Los sujetos con estos rasgos suelen ser extraordinariamente empeñosos en sus cosas, contentos de vivir, hábiles, ambiciosos, astutos y confiados en sus fuerzas y capacidades. Son fáciles de reconciliar y prefieren estar ocupados, entre sus debilidades pueden estar la irritabilidad y parecer demasiado estrictos.</p> <p>COMENTARIO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ESTE PERFIL ES ADECUADO PARA EL CARGO

- Dudas respecto a su respuesta a sus reacciones frente a la autoridad y las presiones directas.

FASE MERITO: Ponderación acordada en 25%

FACTORES (Detallar los factores acordados)	PUNTAJE MAXIMO acordado	PUNTAJE OBTENIDO	PONDERACION %
1. Formación Académica	35		
2. Experiencia	25		
3. Capacitación	15		
4. Paquetes informáticos	12		
5. Idiomas	8		
6. Honores	5		
	100		

FASE OPOSICION: Ponderación acordada en 33%

FACTORES (Detallar los factores acordados)	PUNTAJE MAXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	PONDERACION %
1. Conocimientos	100		
2. Sicológicas*	0		
	100		

* Insumo para la fase de entrevista

FASE ENTREVISTA: Ponderación acordada en 42%

FACTORES COMPETENCIAS DEL PUESTO: indicadores conductuales	PUNTAJE MAXIMO Acordado	PUNTAJE OBTENIDO	PONDERACION %
1. Orientado al logro			
2. Trabajo en Equipo			
3. Orientación al Servicio y Ayuda al Cliente			
4. Capacidad de negociar			
5. Conocimiento conceptual			
6. Eficacia y Eficiencia pesonal			
	100		

INTEGRACION FINAL:

PUNTAJE TOTAL:/100

El candidato..... se ubica en el PRIMER LUGAR EN LA calificación general por esta razón su CONTRATACION ES RECOMENDABLE.

ANEXO No. 11
GUIA DE INDUCCION PARA EL NUEVO COLABORADOR

GUIA DE INDUCCION PARA EL NUEVO COLABORADOR



EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.

GUIA DE INDUCCION

Junio 2006

INSTRUCTIVO PARA ELABORAR LA GUIA DE INDUCCION PARA EL NUEVO COLABORADOR

El presente documento, proporciona a Recursos Humanos de la Empresa Ecuatoriana de Aviación S.A. una guía para contar con una herramienta ágil y útil para el nuevo empleado o colaborador.

En tal virtud, la Gerencia de Recursos Humanos tendrá que revisar periódicamente el documento o elaborar uno nuevo en caso de considerarlo oportuno, pues es necesario contar con una Guía actualizada, caso contrario este carecerá de valor.

La Guía debe contener lo siguiente:

1. *Portada y Contraportada*, en las que se puede incluir la información referente a Misión, Visión, Valores, etc.
2. *Carátula*: nombre y logos de la institución, pudiéndose incluir también de Recursos Humanos, fecha y otros datos.
3. Índice
4. Hoja de Bienvenida: firmada por la máxima autoridad de la Institución.
5. Introducción: objetivo, alcance, propósito, etc.
6. Datos relevantes de la Institución: Mapa de Procesos, gráfico de las instalaciones flujogramas, Historia, nombres y cargos de las principales autoridades.
7. Normativas: horarios, extractos de Leyes y Reglamentos, etc.
8. Servicios y Beneficios Institucionales: deben constar todos los servicios y beneficios a parte de los de Ley y la manera de cómo pueden tener acceso a ellos.
9. Descripción del cargo y perfil de competencias esperado del nuevo contratado.

GUIA PRACTICA DEL NUEVO COLABORADOR

EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACION S.A.

“La aerolínea al servicio de la gente”

BIENVENIDO:



¡¡DESDE HOY ERES PARTE DE NUESTRO GRUPO DE EXCELENCIA!!

Avenida Diego de Almagro 4711
Y Avenida Colón E11-456
Teléfono: (593 2) 2543567



Gerencia de Recursos Humanos y Organización

INDICE

CROMOLOGIA

1. Carta de Bienvenida	Celeste
2. Introducción	Verde
3. Datos relevantes de la Empresa Ecuatoriana de Aviación	Verde
Breve Historia de la Empresa	Verde
Misión, Visión, Valores y Principios	Verde
4. Estructura organizacional	Verde
5. Mapa de Rutas Aéreas de la Empresa	Verde
6. Nombres de los líderes de los Procesos	Verde
7. Normativa	Verde
8. Servicios y Beneficios Institucionales	Amarillo
9. Descripción del Cargo y ubicación dentro del Mapa de Procesos	Rosado



1. CARTA DE BIENVENIDA

Quito, _____,

Estimado:,

A nombre de la Empresa Ecuatoriana de Aviación, y del mío propio quiero darle la más cordial bienvenida pues usted ha sido seleccionado por ésta Institución y a su vez agradecerle por haber preferido ser parte de nuestro equipo de trabajo

Esperamos que nuestras mutuas expectativas sean satisfechas en beneficio de la empresa y el suyo propio.

Desde este momento, estamos seguros de contar con su valiosa colaboración y le auguramos toda clase de éxitos en el desempeño de sus funciones.

La integridad en nuestro accionar, garantiza nuestro trabajo!!

Atentamente,

(Nombre)
GERENTE GENERAL

2. INTRODUCCION

- El objetivo de la presente Guía de Inducción es proporcionar el nuevo colaborador de una herramienta útil para su conocimiento e inserción en la Empresa Ecuatoriana de Aviación y en su puesto de trabajo, minimizando los errores que podrían producirse por un desconocimiento de sus funciones o de la cultura organizacional. Asegurando la permanencia del colaborador y una integración inmediata a la Institución.
- Por lo tanto, el presente documento, permitirá que el nuevo empleado o colaborador tenga un acercamiento a su entorno de trabajo, pues dispondrá de una guía práctica para conocer la Empresa Ecuatoriana de Aviación y su ámbito de trabajo. En otras palabras, este instrumento le servirá para un mejor proceso de adaptación.
- A más de la Guía de Inducción, se le entregará un plegable que contiene información de fácil acceso y de interés.

3. DATOS RELEVANTES DE ECUATORIANA DE AVIACION S.A.

Breve historia de la Empresa.-

- Desde su fundación e inicio de sus operaciones en 1957, Ecuatoriana de Aviación cumplió con un rol fundamental, cual fue el de constituirse en la primera Línea Aérea de Bandera Ecuatoriana, coadyuvando, mediante esta actividad, al desarrollo del Ecuador. Ecuatoriana de Aviación alcanzó niveles de seguridad superiores a las empresas aéreas reconocidas en el ámbito internacional. Teniendo a su favor 0 accidentes desde el inicio de sus operaciones.
- A partir de enero de 2006, el Directorio de Ecuatoriana de Aviación, dentro de su política ha decidido impulsar su apertura a efectos de reestablecer sus operaciones, recobrando su emblema de ser la primera línea aérea del Ecuador.

Misión.-

ECUATORIANA DE AVIACION S.A. es una empresa de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo, cuyo compromiso es ser la mejor, competitiva y más segura línea aérea del país, con personal profesional altamente calificado y motivado; con flota de aeronaves moderna, versátil y segura, puntualidad y regularidad en las operaciones, constituyéndose en un aporte real y confiable en la industria aeronáutica.

Realizamos nuestro trabajo con responsabilidad y **excelencia en el servicio**, para brindar al país la oportunidad de promover el turismo y fomentar el comercio

exterior, a efectos de obtener una razonable rentabilidad, que guarde relación con su crecimiento a largo plazo y cumpla con el compromiso con los clientes, la industria aeronáutica y el país.

Visión.-

ECUATORIANA DE AVIACION S.A. será una de las mejores aerolíneas del mundo, reconocida por sus empleados, clientes competidores, accionistas y público en general por su seguridad y su preeminencia y reconocida en el mundo aeronáutico.

Se consolidará en el corto plazo como la aerolínea de preferencia de los diferentes mercados, local e internacional, tanto de pasajeros, como de carga, a través de un servicio altamente profesional, ágil, eficiente, cordial y competitivo, adaptándose a las necesidades de los mercados, respetuoso de las culturas y tradiciones del usuario.

Valores.-

La Empresa Ecuatoriana de Aviación es una empresa que fomenta:

- La **Honestidad y Transparencia** reflejados en la atención a sus clientes en forma oportuna y veraz respecto a cambios en los itinerarios y solución a sus reclamos de cualquier índole, encaminados a otorgar credibilidad en su gente y en la empresa.
- El **Compromiso** con sus clientes internos y externos y con la misión de la empresa.
- El **Respeto** hacia las personas, hacia su cultura y sus ideas brindando un ambiente de tranquilidad, confianza y aceptando su individualidad.
- La **Eficiencia y la Eficacia** en la consecución de sus objetivos, dirigidos a conseguir el crecimiento y satisfacción de sus clientes, optimizando recursos.
- **Proactividad** reflejada en la constante innovación, encaminados a superar la expectativas de los clientes tanto internos como externos, aprovechando las oportunidades y potencializando fortalezas.
- **Etica:** La práctica moral con principios claros encaminados al bien común.

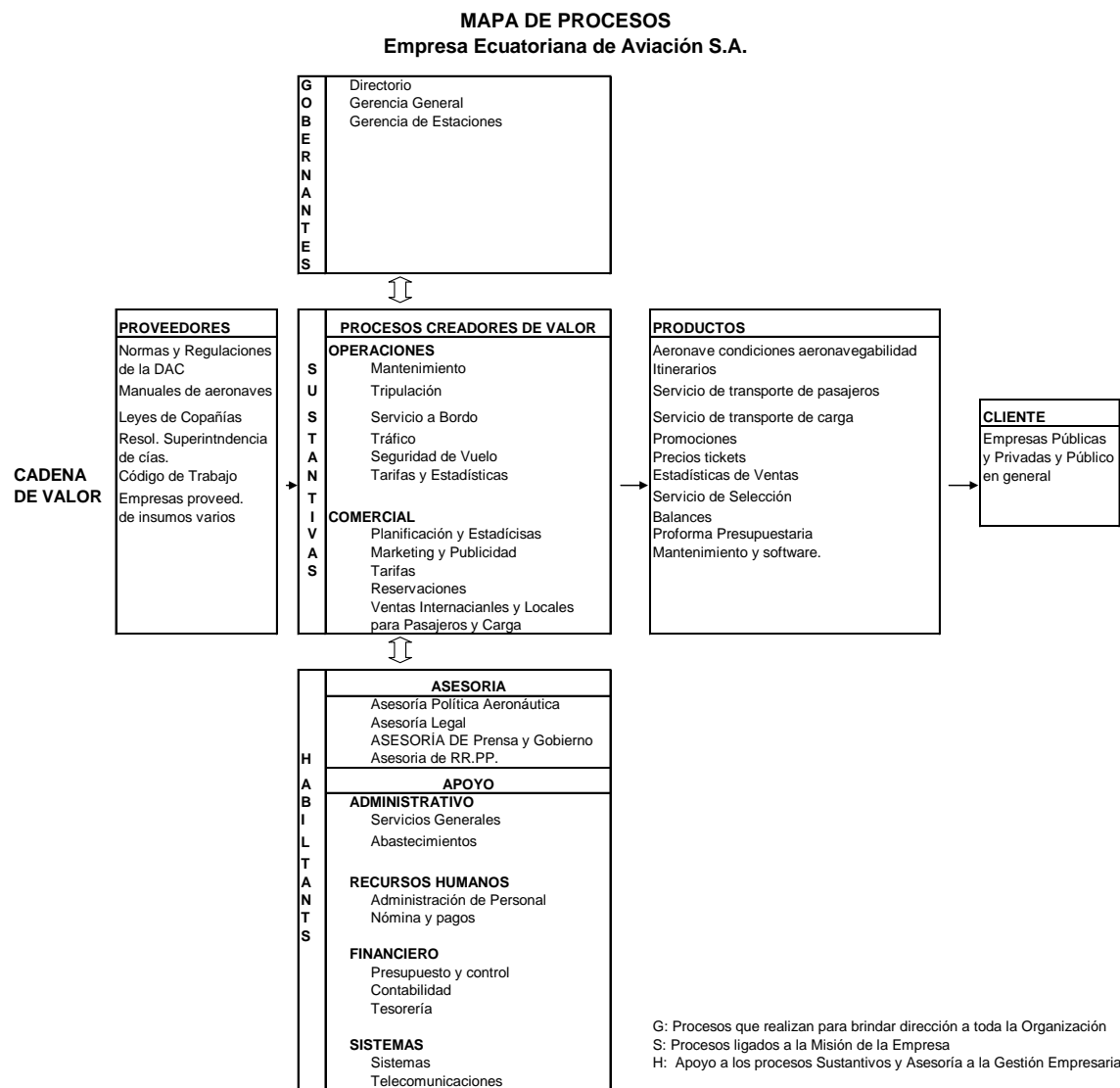
Principios.-

- Ecuatoriana de Aviación S.A. estimula el respeto de los valores inherentes a la persona, a sus costumbres y necesidades individuales.
- Acoge, promueve y ejercita el principio de estricta rendición de cuentas a la sociedad, basado en el cumplimiento de su misión, sus planes estratégicos y mediante una evaluación permanente de sus logros.

4. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

Una estructura por procesos es la que rige a la Empresa Ecuatoriana de Aviación S.A. y se plasma en el siguiente Mapa de Procesos, el cual muestra cómo fluye el trabajo a través de la organización y cuáles son los principales procesos por su grado de contribución.

Nuestra estructura está orientada hacia el cliente, quien es nuestro fundamento y hacia quien van dirigidos nuestros esfuerzos.



5. MAPA DE RUTAS AEREAS DE LA EMPRESA

Se consignará un Mapa de las Rutas con las que reiniciará las operaciones y deberán actualizarse conforme los cambios existentes.

6. NOMBRES DE LOS LIDERES DE LOS PROCESOS:

Se consignará los nombres de los procesos y el nombre del líder del proceso. Esta sección deberá actualizarse, de acuerdo a los cambios que se susciten.

GOBERNANTES	
PROCESO	LIDER DEL PROCESO

SUSTANTIVOS (Procesos Agregadotes de Valor)	
PROCESO	LIDER DEL PROCESO

HABILITANTES	
Asesoría:	
PROCESO	LIDER DEL PROCESO
Apoyo:	
PROCESO	LIDER DEL PROCESO

--	--

7. NORMATIVA

Horario De trabajo: 8h30 – 16:30 hs.

Tarjeta de identificación: Recursos Humanos es la encargada de proporcionar su tarjeta, previa firma de un formulario y toma de foto. La tarjeta le servirá para ingreso a las oficinas.

Uniforme: Recursos Humanos facilitará la entrega de uniformes, previa toma de medidas y firma de formulario para el efecto. Su uso será diario de lunes a viernes.

Leyes: Los colaboradores de la empresa están amparados por el Código de Trabajo.

En el Reglamento Interno de la institución constan los derechos y obligaciones de cada uno de los colaboradores de la empresa.

Política de pago: Los pagos se lo realizarán en forma quincenal a través de:

- Depósito en cuenta corriente y/o ahorro
- Retiro personal del cheque en Tesorería

En la página siguiente se muestra en una matriz los servicios y beneficios institucionales a los que usted tiene acceso.

8. SERVICIOS Y BENEFICIOS EMPRESARIALES

SERVICIOS	COSTO	A DONDE ACUDIR	INTRANET Y TELEFONO Ext.
Seguro Médico familiar Privado Corporativo	Depende de la opción escogida	Unidad Recursos Humanos	
Telefonía Celular Corporativo	\$25 /mes hasta 60 min.	Unidad Administrativa	
Tarjeta Limitada Supermaxi	Sin costo	Unidad Recursos Humanos	

A todos estos servicios tiene acceso en el momento en que Usted es arte de la Institución.

9. DESCRIPCION DEL CARGO Y PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO:

Nombre del Proceso al que pertenece su puesto de trabajo:

.....

Responsable del Proceso:

A continuación consta el formato de la Descripción de Puestos del cargo que le corresponde desempeñar.

¡Recuerda que ahora no estás solo, eres parte de la FAMILIA ECUATORIANA DE AVIACION!

GLOSARIO DE TERMINOS

Aeronavegabilidad: “Características o condiciones que deben reunir las aeronaves para realizar en forma segura y satisfactoria los vuelos o maniobras para las que han sido autorizadas. Aptitud técnica para el vuelo y/o para una clase de vuelo determinado. La cualidad de una aeronave que determina su aptitud y seguridad para funcionar en el aire en condiciones normales de vuelo.”¹⁷

Bases de Concurso: Es un documento de uso interno en el cual se establecen los parámetros de la forma cómo se realizará el proceso de selección.

Base de Datos de aspirantes: Es información de mucha utilidad para la organización. Ofrece una serie de curriculums vitae de diversas especialidades. La organización tiene la posibilidad de escoger entre diferentes candidatos. La base de datos es un registro de elegibles.

Cargos: Jerarquización de un puesto. “Cargo es un conjunto de funciones (tareas y funciones previamente determinada) con posición definida dentro de la estructura organizacional y que lo distinguen de los demás cargos”.¹⁸

Competencias: Según Jaime Moreno (2001) “Las competencias son comportamientos que conducen al logro de estándares de alto rendimiento; constituyen la manifestación conductual de conocimiento, destrezas, aptitudes y otras características personales que distinguen a los individuos de alto rendimiento”.

Convocatoria interna.- Publicación dentro de la organización que brinda a su personal, la posibilidad de participar en un proceso de selección. Se considerará como primera fuente de reclutamiento el personal de la propia organización. Dicho aviso deberá contener la información necesaria para lograr el objetivo.

Convocatoria externa.- Publicación fuera de la organización en medios de comunicación colectiva que contiene el perfil del puesto y los requisitos que deberá cumplir el aspirante. El contenido de la convocatoria, determinará el éxito o fracaso de la oferta que se presenta, por lo cual su contenido es importante considerarlo con detenimiento.

Posteriormente se recepta las ofertas, se las analiza y se selecciona aquellas que cumplan con los requisitos preestablecidos para el puesto.

¹⁷ www.dgac.cl/dgac/glosario_a.asp

¹⁸ Chavenato Adalberto “Administración de recursos humanos, segunda edición Mc Graw Hill, 1992. Pág. 238

Descripción de Puestos: Es el resultado de identificar, recolectar, analizar y registrar la información relativa a las funciones, situación e incidencia real de un puesto en la institución.

Grupo Ocupacional: Un conjunto de dos o más puestos de similares características

Gestión de Recursos Humanos por Competencias: “Es una disciplina tendiente a lograr la armonía entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas”¹⁹

Cuando se habla de gestión por competencias se trata de identificar en las organizaciones, en los procesos y en los empleados, ciertas características que marquen diferencias y que éstas sean factibles de observar y medir, con lo cual se logrará en ventaja competitiva dentro del mercado comparador.

Indicador: Son expresiones matemáticas factibles de observar y medir. Permite evaluar el cumplimiento de las actividades en cuanto a la cantidad, calidad y oportunidad. Deben ser debidamente documentados.

Inducción de personal: Procedimiento para presentar a los nuevos empleados en la organización y ayudarles a ajustarse a las exigencias de la empresa, se les proporciona información sobre: Políticas, Estructura, Infraestructura y Actividades a realizar, beneficios, entre otras.

Join-Venture: “Contrato atípico de naturaleza jurídica propia, caracterizado por la asociación de dos o más personas físicas o jurídicas identificables para adelantar un proyecto específico, asumir unos riesgos y obtener unos beneficios, para lo cual combinan sus respectivos recursos, sin que ello implique crear una nueva corporación.”²⁰

La celebración de contratos de colaboración, asociación a riesgo compartido o aventuras conjuntas, como también se denominan los contratos Joint Venture, se explican, y surgen, ante la necesidad de contar con un mecanismo a través del cual se unan esfuerzos para un propósito común, de manera que se logre la óptima utilización de las ventajas comparativas de cada una de las partes y se puedan atender proyectos de gran envergadura que demandan altos niveles de especialización y cuantiosos recursos. Dada su connotación como contrato atípico es consensual y por tanto se rige por los principios generales de la contratación y se encuentra sujeto a un control conjunto.

¹⁹ www.bcentral.com.ar

²⁰ www.contaduria.gov.co/paginas/glorario/dicc_jhtm

Macro proceso: Se refiere a los principales procesos que realiza una organización en el sentido de las pocas actividades esenciales para cumplir con su misión y avanzar hacia la visión de futuro.

Organización: Es un conjunto estructurado de procesos, establecidos para fascinar a los clientes externos, con los productos (bienes y servicios) ofrecidos.

Promoción: Posibilidad de crecimiento profesional en base al mérito individual, una promoción generalmente se la concibe como un ascenso a una categoría profesional de mayor valoración; sin embargo la promoción también puede ser horizontal a través del mecanismo de rotación.

Plaza: Número de personas que ocupan un puesto.

Puesto: “Es el conjunto de actividades o tareas realizada por un agente determinado en una Organización y en un período de tiempo dado. El puesto se configura en su contenido con independencia de la persona que lo ocupe”.²¹

Puesto genérico: Aquellos que responden a la misión del proceso, su descripción integra las distintas responsabilidades de los puestos individuales, por lo que exigen habilidades y destrezas múltiples de una misma especialización.

Puesto específico: Aquellos cuya descripción contiene responsabilidades que requieren que sus ocupante tengan habilidades y destrezas concretas.

Perfil del puesto: Se define como el resultado básico del análisis del puesto, expresado en un documento en el cual se especifica, de acuerdo con un formato, la escolaridad, experiencia, capacitación, paquetes informáticos, idiomas y competencias. Es una herramienta que nos permitirá guiarnos en el momento de efectuar la selección.

Perfil de competencias: Es un conjunto de comportamientos que la función requiere para generar mayores resultados y nos permiten predecir el éxito en el puesto.

Proceso: Son actividades interrelacionadas, interdependientes e interactuantes. Proceso es el conjunto de actividades que convierten los insumos (inputs) en productos (outputs) de mayor valor agregado para el cliente y se optimiza los recursos.

²¹ Carlos María López-Fé y Figueroa en su libro “Persona y Profesión”

Persona idónea: El objetivo del proceso de selección no es elegir al “mejor candidato”, entendiendo por tal, aquella persona que obtiene los resultados más altos en todas las pruebas a las que son sometidos; sino, determinar, cuál es el candidato cuyas competencias son más adecuadas; es decir, con la selección se trata de asegurar el éxito de la persona una vez incorporada al puesto de trabajo.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado laboral oportunidades de empleo.

Selección.- Es el proceso sistemático a través del cual se elige, de entre todos los aspirantes reclutados, la persona idónea para ocupar plazas vacantes.

La selección no es un acto puntual, sino que se hace a lo largo de un proceso formado por un conjunto de fases, y en cada una de ellas se deben tomar una serie de decisiones en base a los resultados obtenidos al aplicar, en cada caso, las técnicas más adecuadas.

Sub proceso: Se refiere a la desagregación de los procesos en subprocesos en donde existen actividades que se las realiza para obtener un producto determinado, en forma detallada.

Valoración de Puestos: Proceso que tiene por objetivo cuantificar las características de un puesto, su producto es un valor en puntos que permitirá determinar los niveles ocupacionales y las remuneraciones

BIBLIOGRAFIA

1. PORTER, Michael "Ventaja Competitiva" ,12da edición, Editorial Compañía Editorial Continental, S.A, México, 1996
2. PAREDA MARIN, Santiago, Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., Madrid, 2001.
3. PIN ARBOLEDAS, José Ramón, Dirigir es Educar, McGraw Hill, Madrid, 1998
4. CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw-Hill, 2da. Edición, 1992
5. HAMMER, Michael & CHAMPY, James, Reingeniería, Grupo Editorial Norma, 1996.
6. OLLEROS, Manuel, El Proceso de Capacitación y Selección de Personal, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1997
7. WERTHER, William, KEITH, Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, McGraw–Hill Companies, Inc., traducido y adaptado de la 5ta. Edición de Human Resources and Personnel Management,. México, 2000
8. MARIÑO, Navarrete, Gerencia de Procesos, Hernando,Alfaomega Ediciones S.A., Colombia, 2001
9. LOPEZ, Carlos María, Persona y Profesión, TEA Ediciones, S.A., Madrid, 2002
10. FERNANDEZ CAVEDA, Alberto, Edición Gestión 2000, Barcelona 1998
11. PAREDA, Santiago, BERROCAL, Francisca "Gestión de Recursos Humanos por Competencias", Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A., España,
12. BARREIRO, Rodrigo, Salarios, Editorial Universitaria, Quito, Edición 2001,
13. HAY GROUP COUNSULTANT, Sistema HAY de Escalas y Perfiles para Evaluación de Puestos, Caracas, 1983.
14. CABEZAS, Oswaldo, EPCAE, Módulo "Análisis, Descripción y Valoración de Puestos, 2003

15. MERIZALDE, Vinicio, EPCAE, Módulo “Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos por Competencias”, 2003
16. SALAZAR, Roberto, EPCAE, Módulo “Planificación de Recursos Humanos y Control”, 2003
17. PROPADE, Consultoría y Capacitación, Seminario “Clasificación y Valoración de Puestos”, Marzo, 2006.
18. <http://www.iateco.com/gestproc.htm>
19. www.dgac.cl/dgac/glosario_a.asp
20. www.contaduria.gov.co/paginas/glorario/dicc_jhtm
21. www.bcentral.com.ar
22. [http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/R/RaonFdzPilar_Valuacion Puestoshtm](http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/R/RaonFdzPilar_Valuacion_Puestoshtm)