

# **“Universidad de las Américas”**

**Escuela de Comunicación**

**“Propuesta de creación de un manual corporativo interno como elemento de apoyo para consolidar la cultura corporativa de la empresa turística KLEINTOURS”.**

**Trabajo de titulación presentado, en conformidad a los requisitos, para obtener el título de Licenciatura en Comunicación Corporativa.**

**Profesor Guía: Mgt. Miguel Vásquez C.**

**Autoras: Patricia Solano  
Karina Bedón**

**2007**

## Agradecimiento

Es menester ofrecer un agradecimiento a quienes han sido un puntal importante en nuestras vidas, nuestros padres han sido quienes han impulsado nuestros deseos de culminar nuestra carrera universitaria. Son quienes vigilaron de cerca nuestros primeros pasos y verán con orgullo los frutos de nuestra vida profesional.

Es también necesario, agradecer el apoyo de nuestros profesores quienes han sido guías de nuestra preparación para la vida profesional. Especialmente a nuestro director de tesis el Sr. Miguel Vásquez y el Sr. Jorge Ojeda quien hizo posible la culminación de la tabulación de los datos recogidos por las autoras para este trabajo de titulación.

Agradecemos la colaboración de amigos y compañeros en este trabajo de titulación por su paciencia y por la ayuda que brindaron en dudas que se presentaron.

## Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de titulación a nuestros padres que han sabido inculcar en nosotras el valor de la perseverancia, es gracias a ellos que este trabajo se ha podido culminar.

A nuestros maestros, mentores ejemplares de nuestra vida profesional y ética.

A las futuras generaciones de la carrera de Comunicación Corporativa, quienes deberán construir su vida profesional paso a paso enfrentándose a toda clase de adversidades, esperamos que este trabajo de titulación les signifique un texto útil de consulta.

Finalmente, este trabajo de titulación lo dedicamos la una a la otra. Por haber sido más que compañeras, amigas y por haber convertido este trabajo en una enseñanza de vida, por haber compartido alegrías y tristezas y haber sido la una el hombro de consuelo para la otra.

## DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

Por medio del presente documento declaro que he dirigido el documento de titulación nominado: **“PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN MANUAL CORPORATIVO INTERNO COMO ELEMENTO DE APOYO PARA CONSOLIDAR LA CULTURA CORPORATIVA DE LA EMPRESA TURÍSTICA KLEINTOURS”**, elaborado por las estudiantes, **Patricia Solano** matrícula No. 103064 y **Karina Bedón** matrícula No. 103511, el mencionado trabajo fue ejecutado por las estudiantes bajo mi orientación y guía.

La nota que declaro es de 09 (nueve) puntos, respecto del trabajo desempeñado por las alumnas.

**Mgt. Miguel Vásquez C.**

## RESUMEN PROTOCOLO DE TESIS

### TÍTULO

#### **Objetivo General:**

Consolidar la cultura corporativa de KLEINTOURS, mediante la elaboración de un Manual Corporativo.

#### **Objetivos Específicos:**

- Diagnosticar el estado interno de la organización
- Analizar la importancia del clima laboral en KLEINTOURS
- Proponer un Manual Corporativo

#### **Justificación:**

Ante la necesidad de un Manual Corporativo en la empresa KLEINTOURS, se toma la decisión de proponer la realización del mismo, con el objetivo de crear un sentido de pertenencia y el involucramiento de los empleados en la empresa.

Toda organización que busque resultados verdaderos, necesita motivar, supliendo las necesidades de sus miembros; ya que, cuando estas necesidades no están satisfechas, las personas se tornan antagónicas, envidiosas, reacias al cambio, afectando gravemente la empresa o institución y a los públicos a los que sirven; porque, la desmotivación es comunicada por el trabajador por medio de: el ausentismo, la impuntualidad, la incomunicación, la baja de productividad, el chisme y la agresividad; esto, principalmente se ve reflejado en la falta de importancia en las actividades diarias del individuo. Esta mala actitud es contagiada a los compañeros de labores haciendo que la productividad descienda por un efecto dominó en todo el público interno.

Adicionalmente, se encuentran otros problemas que repercuten en el clima laboral, por mencionar algunos, están: la falta de contacto entre autoridades y subordinados; la falta de recursos para el desarrollo de las actividades en el trabajo; la falta de capacitación; la falta de un espacio físico acogedor para que el empleado se sienta a gusto desarrollando su actividad; entre otros, estos temas serán desarrollados a lo largo de la investigación.

Se considera que el estudio de estos problemas dará como resultado el buen desempeño de políticas que motiven a los empleados y que, a mediano plazo, se logrará establecer la propuesta de un Manual Corporativo para la existencia de un buen clima laboral y un cabal sentido de pertenencia.

- **Idea a defender:**

Debido al desinterés de los directivos de las diferentes organizaciones, encontramos necesario investigar y profundizar en soluciones que permitan al empleado tener confianza y buena predisposición frente a la empresa en donde trabaja.

Parte de la Cultura Corporativa es el sentido de pertenencia y, en general, el clima laboral de la organización; se considera a estos dos puntos como una base para el correcto desempeño de las labores de cada empleado.

Consideramos que el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y, por lo tanto, en la productividad. Está relacionado con: el "saber hacer" del directivo; con los comportamientos de las personas; con las maneras de trabajar y de relacionarse; con la interacción individual y colectiva, con la empresa; con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Todo esto visto desde un punto individual y colectivo, forma parte del clima laboral de una organización; es decir, el tono emocional interno de la empresa, basado en qué tan cómodos se sienten los miembros con los demás y con la empresa misma.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN GENERAL .....</b>	<b>8</b>
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO .....	8
1.1.1 <i>Objeto de la investigación</i> .....	8
1.2 OBJETIVOS.....	8
1.2.1 <i>Objetivo General</i> .....	8
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	8
1.3 OBJETO DE ESTUDIO E HIPÓTESIS .....	9
1.3.1 <i>Objeto de estudio</i> .....	9
1.3.2 <i>Hipótesis</i> .....	9
1.4 SUPUESTOS TEÓRICOS EN LOS QUE SE APOYA .....	9
1.4.1 <i>Funcionalismo</i> .....	9
1.4.2 <i>La Teoría funcionalista y la comunicación</i> .....	10
1.5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
1.5.1 <i>Alcance</i> .....	12
1.5.2 <i>Estimación de Parámetros</i> .....	13
1.5.3 <i>Selección de la muestra y su representatividad</i> .....	13
1.5.4 <i>Determinación de las variables</i> .....	13
1.5.4.1 <i>Variable Dependiente</i> .....	13
1.5.4.2 <i>Variables Independientes</i> .....	14
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
2.1 ELEMENTOS GENERALES DEL ANÁLISIS CORPORATIVO .....	15
2.1.1 <i>Principales Escuelas de Conducta Corporativa</i> .....	15
2.1.1.1 <i>Teoría Clásica</i> .....	15
2.1.1.2 <i>Teoría Sistemática</i> .....	16
2.1.1.3 <i>Teoría Humanista</i> .....	17
2.1.1.4 <i>Comparación de las diferentes escuelas</i> .....	18
2.2 ESTRUCTURA CORPORATIVA .....	19
2.2.1 <i>Tipos de Estructuras: formal e informal</i> .....	19
2.2.2 <i>Organigrama</i> .....	20
2.2.3 <i>Descripción de cargos: tarea, atribución, función, cargo</i> .....	22
2.2.4 <i>Análisis de cargos: Factores de especificación en el análisis de cargos</i> .....	23
2.3 COMUNICACIÓN INTERNA.....	24-
2.3.1 <i>Formas de comunicación interna</i> .....	28
2.4 CLIMA LABORAL.....	29-
2.5 MOTIVACIÓN .....	31
2.6 CULTURA CORPORATIVA .....	37-
2.6.1 <i>Aparición del concepto</i> .....	37-
2.6.2 <i>Elementos de la Cultura Corporativa</i> .....	39
2.6.2.1 <i>Misión</i> .....	40
2.6.2.2 <i>Visión</i> .....	40
2.6.2.3 <i>Valores</i> .....	40
2.6.2.4 <i>Filosofía</i> .....	40

2.6.2.5 Políticas.....	40
2.6.2.6 Normas.....	40
2.6.2.8 Creencias, Valores y Normas.....	41
2.6.2.9 Ritos y Rituales .....	42
2.6.2.10 El Rumor .....	44
2.7 MANUAL CORPORATIVO .....	44-
2.7.1 Definición.....	44-
2.7.2 El manual como medio de comunicación .....	45-
2.7.3 Objetivos de los Manuales .....	45-
2.7.4 Posibilidades y limitaciones de los manuales.....	46-
2.7.5 Estructura y contenidos del manual .....	48-
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS CORPORATIVO DE KLEINTOURS .....</b>	<b>51</b>
3.1 ANTECEDENTES.....	51
3.2 LOGÍSTICA DE LAS INSTALACIONES .....	51
3.3 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA .....	52
3.4 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA .....	53
3.4.1 Constitución de la empresa.....	53
3.4.2 KLEINTOURS y su competencia en Ecuador .....	53
3.4.3 KLEINTOURS y su posicionamiento dentro y fuera del país.....	54
3.5 ENFOQUE CONDUCTUAL APLICADO A KLEINTOURS.....	55
3.6 ESTRUCTURA DE KLEINTOURS .....	56
3.6.1 Organigrama .....	56
3.6.2 Descripción y análisis de cargos de KLEINTOURS .....	56
3.7 CULTURA CORPORATIVA DE KLEINTOURS .....	56
3.7.1 Descripción de los elementos culturales de KLEINTOURS.....	56
3.8 ESTÁNDARES DE KLEINTOURS .....	59
3.8.1 Ética de KLEINTOURS.....	59
3.8.2 Comportamiento de KLEINTOURS.....	59
<b>CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN Y APORTE DE LAS AUTORAS A LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA CORPORATIVA DE KLEINTOURS .....</b>	<b>60</b>
4.1 NECESIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO BASE DE LA CULTURA .....	60
4.2 BENEFICIOS DE LA EXISTENCIA Y LA APLICACIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA .....	61
4.3 CLIMA LABORAL .....	63
4.4 MOTIVACIÓN .....	65
4.5 ELABORACIÓN DEL MANUAL.....	68
<b>CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN EN KLEINTOURS . 72</b>	
5.1 VARIABLES ESTUDIADAS .....	72
5.2 RITOS Y RITUALES OBSERVADOS EN KLEINTOURS.....	73
5.2.1 Ritos de iniciación .....	73
5.2.2 Ritos de Trabajo.....	73
5.2.3 Ritos Administrativos.....	73
5.3 EL RUMOR .....	73
5.4 HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS.....	74 -
5.4.1 Entrevista Cualitativa.....	74-
5.4.2 Encuesta .....	76-

5.4.2.1 Modelo de Encuesta.....	76
5.4.2.2 Tablas y Gráficos .....	83
5.4.2.3 Redacción del Informe .....	83
5.5 DIAGNÓSTICO.....	146
5.6 ELABORACIÓN DEL MANUAL .....	149
5.6.1 Manual Corporativo KLEINTOURS .....	149
<i>PRESUPUESTO</i> .....	156
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>161</b>
6.1 CONCLUSIONES.....	161
6.2 RECOMENDACIONES .....	163
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>165</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>167</b>

# **CAPÍTULO I: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN GENERAL**

## **1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO**

### **1.1.1 Objeto de la investigación**

El objeto de esta investigación lo constituye la empresa KLEINTOURS, quien permite el desarrollo de esta investigación en sus instalaciones y permite que se lleven a cabo entrevistas y encuestas a su personal.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Identificar las principales falencias y virtudes del estado interno de la empresa KLEINTOURS

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Indagar en la necesidad de KLEINTOURS y establecer sus obligaciones para con el trabajador
- Determinar la población de KLEINTOURS
- Medir la aceptación del público interno
- Estudiar la situación del trabajador de KLEINTOURS
- Medir el grado de satisfacción del empleado con la empresa
- Conocer el grado de involucramiento del empleado con la empresa

## **1.3 Objeto de estudio e hipótesis**

### **1.3.1 Objeto de estudio**

Analizar el clima laboral de la empresa KLEINTOURS y desarrollar un Manual Interno Corporativo para la empresa, debido a la necesidad imperiosa de mantener una relación armónica con sus trabajadores y procurar el correcto desempeño de funciones en la empresa.

### **1.3.2 Hipótesis**

La elaboración de un Manual Corporativo Interno para la empresa KLEINTOURS afianzará el clima laboral entre el empleado y la empresa

## **1.4 Supuestos teóricos en los que se apoya**

### **1.4.1 Funcionalismo**

Es una teoría que considera a la sociedad como un conjunto de partes. Se refiere normalmente a las instituciones que funcionan para mantener el conjunto; y, que el mal funcionamiento de una parte, obliga al reajuste de las otras.

En la época moderna, Maquiavelo, Montesquieu y los ilustrados, desarrollaron la idea de que la sociedad está conformada por un conjunto de instituciones relacionadas, que trabajan a favor del sistema en su conjunto.

Los estudios antropológicos utilizaron mucho el modelo teórico funcionalista. Malinowski, concibió una teoría de la cultura que explicaba la existencia de las instituciones sociales debido a su capacidad de satisfacer las necesidades

psicológicas humanas.

Otros autores, entre ellos Radcliffe-Brown, sostenían que el funcionamiento y existencia de las instituciones sociales debían ser explicados en términos afines y no reducirlo a motivaciones psicológicas.

Para comprobar esta hipótesis se realizaron estudios de unidades sociales pequeñas y autosuficientes, en las que resultaba relativamente fácil suponer un sistema de funcionamiento como totalidad.

En la antropología, sociología y en la comunicación, el funcionalismo ha sido mucha veces considerado como una ideología reaccionaria, debido a sus insistencia en el mantenimiento del sistema. Desde luego, para el estudio de sociedades complejas es difícil aplicar modelos funcionalistas, especialmente en las sociedades de clases que conceden una gran importancia al conflicto; no obstante, los intentos de aplicación de la teoría de sistemas y la obra sociológica de Talcott Parsons, han arrojado importantes modelos de comprensión funcionalista de las sociedades complejas.

#### **1.4.2 La Teoría funcionalista y la comunicación<sup>1</sup>**

Se originó en los Estados Unidos, en la década de los 30; en sus inicios, no necesariamente vinculada con la comunicación. Sus principales autores son: el sociólogo Paul Lazarsfeld y el cientista político Harold Lasswell.

Como propuesta de comunicación se preocupa en buscar la función de la comunicación, en la sociedad; y, la función de cada elemento, en el proceso de comunicación. Heredera directa del positivismo de Augusto Comte, que buscaba la explicación de los fenómenos sociales con el mismo rigor científico que el usado en las ciencias físicas y naturales. Tiene como propuesta: concebir las estructuras de la sociedad a partir de una analogía con las estructuras biológicas.

La propuesta funcionalista determina que la comunicación, definitivamente, no puede ser considerada y más aún estudiada, al margen del poder; y, sobre todo,

---

<sup>1</sup> Comunicación social y organizacional, Master Miguel Vásquez, Sexto Semestre, UDLA

del poder del Estado; de lo que podemos inferir que el proceso de comunicación en el Estado involucra relaciones entre:

Sociedad y medio ambiente (diplomáticos); sociedad en sí misma (periodistas). Se considera la transmisión del conocimiento a los jóvenes, a través de la educación y en el seno familiar.

Evidentemente, el paradigma funcionalista tiene su propia visión de la realidad, atribuye como función de la comunicación: el fortalecimiento de la información sobre la elite y su poder; afirma que las amenazas también pueden ocurrir en el medio interno. En este sentido, los funcionalistas consideran a la comunicación como estrategia, su objetivo final no es exactamente proporcionar conocimiento sobre los hechos, sino establecer la equivalencia entre: líderes, expertos y novatos, considerando como novatos a las masas de la población.

Los descubrimientos de la teoría funcionalista han colaborado al desarrollo de la investigación de mercado y a los sondeos de opinión. Para determinar las estrategias de marketing o el posicionamiento en el mercado, tanto para productos, cuanto para las propuestas institucionales y/o ideológicas.

Consideramos que es importante responder desde las relaciones que, como se ha planteado, se producen entre: los líderes, los expertos y las masas populares.

En la comunicación propiamente dicha, sus exponentes han sido, entre otros: Wilbur Schram que mantenía el esquema tradicional de la comunicación, al que incluyó el carácter bidireccional, que establece un diálogo entre emisor y receptor; sostiene que la comunicación tiene lugar en el campo de la experiencia compartida; sin embargo, podemos señalar que la bidireccionalidad de la comunicación no se garantiza, "pese" a la existencia de comunicación. Otro de los importantes propulsores del funcionalismo fue Harold Lasswell que, en su obra "The structure and function of Communication in Society", desarrolla su teoría de la comunicación basándose en: "¿Quién, dice qué, en qué canal, a quién, con qué efectos?".

La teoría funcionalista considera al receptor como un ente pasivo, se interesa más por los resultados o por la respuesta que el receptor pueda dar al mensaje. Es un

tema de constante interés y preocupación de los propios teóricos norteamericanos, entre quienes, por ejemplo: Werner Severin y James Tankard, en su libro "Communication Theories", citan a un investigador que afirmaba que:

"La audiencia del comunicador no es un receptor pasivo, no puede ser considerada como una pieza de barro que puede ser moldeada por el maestro de la propaganda. Por el contrario, la audiencia se compone de individuos que demandan algo de la comunicación a la que son expuestos, y que seleccionan aquellos elementos que les puedan resultar de más utilidad"

Muchos autores han continuado aportando a la teoría funcionalista hasta nuestros días. Es indiscutible su gran éxito en función de la publicidad, sobre todo; pero, no ha podido incorporar mensajes orientados a cambios de comportamientos en relación con temas de salud.

## **1.5 Metodología de la investigación**

La investigación oscila entre los esquemas de pensamiento: inductivo y deductivo; además, es necesario un enorme dinamismo en el proceso. Se lleva a cabo un análisis estadístico en la tabulación de las encuestas.

Se utiliza el método de análisis interpretativo contextual en las entrevistas. Así mismo, a través de este método, se capturan experiencias en el lenguaje de los propios individuos y se estudian ambientes naturales.<sup>2</sup>

### **1.5.1 Alcance**

El alcance de la investigación se ha definido como: descriptivo exploratorio; pues, a través de este estudio se logra la familiarización con un tópico

---

<sup>2</sup> Taller Trabajo de Titulación, Profesora Patricia Hidalgo, segundo semestre 2005, UDLA

desconocido y poco estudiado; y, a través del método descriptivo se analiza como es y como se manifestó el fenómeno y sus componentes.<sup>3</sup>

### **1.5.2 Estimación de Parámetros**

La zona geográfica dónde se ha aplicado la investigación se limita a la ciudad de Quito, en la parroquia Benalcázar; además, sucursales en Guayaquil y Cuenca, desde donde parte la muestra de la investigación.

### **1.5.3 Selección de la muestra y su representatividad**

Esta investigación tiene el propósito de recopilar información y analizarla, mediante un estudio de opinión en KLEINTOURS en: Quito, Guayaquil y Cuenca. En la realización de un Manual Corporativo, dirigido al público interno para crear un sentido de pertenencia y lograr el involucramiento del empleado en la empresa.

Se considera innecesario disminuir la muestra de esta investigación, utilizando la fórmula estadística, debido a que la población total de KLEINTOURS es de apenas 84 personas; este número, incluye a la gente de: Quito, Guayaquil y Cuenca. Es por este motivo que la investigación se llevará a cabo con cada uno de los integrantes de los sitios antes mencionados.<sup>4</sup>

### **1.5.4 Determinación de las variables**

#### **1.5.4.1 Variable Dependiente**

- Grado de involucramiento
- Cambio en directivas de la empresa
- Falta de colaboración de los empleados

---

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> Taller Trabajo de Titulación, Profesora Patricia Hidalgo, segundo semestre 2005, UDLA

#### **1.5.4.2 Variables Independientes**

- Evolución de infraestructura
- Estructura organizacional
- Mensaje que KLEINTOURS da a sus públicos
- Trayectoria de KLEINTOURS
- Capacidad institucional

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Elementos generales del análisis corporativo**

#### **2.1.1 Principales Escuelas de Conducta Corporativa**

##### **2.1.1.1 Teoría Clásica**

A partir del siglo XIX, y principios del siglo XX, las organizaciones se diversifican debido a la revolución industrial, por lo que se da la necesidad de controlar, reglamentar y organizar estas nuevas formas de trabajo creadas por la sociedad industrial.

Los autores más destacados dentro de esta corriente, fueron: Max Weber, Frederick Taylor y Henri Farol.

Los puntos importantes sobre los que trabaja Max Weber, son: la necesidad de una división precisa del trabajo y la especialización de funciones.

- Contar con una jerarquía de autoridad bien definida.
- Desarrollar normas, reglas y estándares de operación, que sean precisas.
- Especificar los deberes y derechos de cada empleado.
- Delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización.
- Que los funcionarios directivos mantengan una distancia social con sus empleados – trato impersonal y formal.

Los demás autores de esta corriente apuntan en esta misma dirección y destacan los aspectos estructurales de la organización, como: jerarquía y autoridad, reglas, procedimientos y relaciones formales. Pero, se deja de lado a puntos como: los procesos, la forma en que se toman decisiones, el conflicto,

la forma en que se establecen los objetivos organizacionales y, en general, al elemento humano.”<sup>5</sup>

En la era industrial, los reglamentos reducían el ingenio del trabajador a la impotencia, obedeciendo la empresa a sus políticas antes que a la productividad y al rendimiento.

La teoría clásica favorece a:

- Estructuras piramidales
- Poca interacción entre los miembros de la organización
- Procesos de comunicación vertical (sobre todo en el flujo descendente)
- Centralización en la toma de decisiones
- Exceso de reglas y reglamentos
- Motivación de empleados basándose en el temor, a la necesidad

#### **2.1.1.2 Teoría Sistemática**

El sistema puede ser considerado como: un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que forman un gran todo organizado, que es el resultado del apoyo de sus partes.

La Escuela de Sistemas otorga relevancia a las relaciones existentes entre las partes de la organización (subsistemas constitutivos del todo), con el entorno y a la naturaleza interdependiente de éstas. Sostiene que: la organización, debido a la naturaleza de sus interacciones con el medio ambiente es un sistema social abierto y determinante en sí mismo. En otras palabras, la escuela de los sistemas plantea algo que las teorías previas descuidaban, porque ésta toma en cuenta la apertura al medio y la influencia del contexto.

---

<sup>5</sup> MARTÍNES, Alberto. *“Escuela del comportamiento organizacional”*. México, Editorial Trillas 1999, pág. 41.

Desde este enfoque teórico se considera a la Institución como un “Sistema Social que mediante la utilización de recursos actúa coordinadamente para la consecución de los objetivos para los que fue creada.”<sup>6</sup>

Los más destacados pensadores de esta corriente, fueron: E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn, al concluir que la meta organizacional sería lograr la máxima eficiencia del todo, mediante el papel armónico de la comunicación.

### **2.1.1.3 Teoría Humanista**

Esta teoría se desarrollo entre 1920 y 1930, debido a que la teoría clásica era considerada muy mecánica y fría, aduciendo la necesidad de trabajar el factor humano, para dar especial énfasis al liderazgo, la motivación, las relaciones y el desarrollo de los recursos humanos, centrándose en la comunicación como el motor principal que genera espacios para desarrollar a las personas y por ende a la organización.

“El elemento común y determinante en esta escuela es la valoración adecuada del elemento humano mediante una mayor participación y comunicación, estructuras más flexibles e integradas, la conjunción de las necesidades organizacionales e individuales, la preocupación por el desarrollo del personal, y la motivación.”<sup>7</sup>

Los enfoques humanistas favorecen:

- La participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones
- Intercambio de comunicación abierta
- Confianza entre los miembros de la organización

---

<sup>6</sup> MURIEL, Maria Luisa y ROTA, Gilda “Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas”. Quito. Editora Andina 1980, pág. 39

<sup>7</sup> MARTÍNES, Alberto. “Escuela del comportamiento organizacional”. México, Editorial Trillas (1999) pág. 48

- Libre flujo de la información por varios canales
- Mayor interés por el desarrollo de los trabajadores
- Estilo de liderazgo centrado en el empleado
- Amplios procesos de interacción

#### **2.1.1.4 Comparación de las diferentes escuelas**

La teoría Clásica, habla de: la Comunicación Formal, le da valor a las Relaciones Institucionales; se dan las primeras comunicaciones y se inician los primeros estudios formales en esta área; en nuestro objeto de estudio, se la utiliza para la interrelación con empresas e instituciones vinculadas al área turística.

La Sistemática, afirma que: un sistema es global y que lo que afecte a una pequeña parte de la organización, también lo hará con el resto de ella; por lo tanto, se refiere a la consecución de metas con el apoyo de todas las partes de la organización.

La Humanista, funciona en pro del personal y se da un relacionamiento público; y, la imagen se da en función del hombre y no de la institución; se mantiene el énfasis en el liderazgo, enfocado en el personal; se da la interacción, siendo la comunicación ascendente y descendente.

Cada teoría, en su tiempo, ha sido portadora de cambios adecuados para la organización; sin embargo, cabe destacar que éstas serían aplicables, por lo menos en partes, a la situación actual. Hoy por hoy, la tendencia se da hacia el bienestar del personal, a su estabilidad laboral y al plan de carrera. Desde luego, es una tendencia general más no una imposición a las organizaciones; es por este motivo, que muchas de ellas aún se manejan con teorías que descuidan al personal, poniendo como prioridad el crecer económicamente sin aumentar beneficios al personal, que es el que trabaja para conseguir este objetivo de los directivos.

Toda empresa busca aumentar las ganancias, pero no lo podrán conseguir con un personal desmotivado; es por eso, que la escuela humanista juega un importante papel en el desarrollo de este trabajo de titulación; ya que, lo que pretenden las autoras es mejorar la relación entre empleados y directivos de KLEINTOUR, mejorando el clima laboral dentro de la empresa.

## **2.2 Estructura Corporativa**

### **2.2.1 Tipos de Estructuras: formal e informal**

Basándonos en la definición dada por el master Vásquez: una organización es un sistema que comprende el todo y sus partes; es así, como toda organización persigue un fin y tiene un proceso evolutivo.

Sostiene también, la existencia de dos tipos de organización: formales e informales.

Las formales, son estructuras organizadas que poseen leyes y responden a un fin y a un sistema de control, tienen un sistema de división y organización del trabajo. Finalmente, están conformadas por estructuras: verticales, horizontales y diagonales.

Las informales, son espontáneas y surgen por una necesidad o interés.

Las organizaciones formales, están conformadas por públicos divididos en ejes (directivos, administrativos y operativos).

Directivos y/o ejecutivos: tienen como función el establecer leyes, políticas y guías a seguir.

Administrativos: son funcionarios que hacen las veces de instrumentos de los directivos para, desde el área administrativa, hacer cumplir las políticas

establecidas; son los que realizan la gestión interna, en: procesos, controles, aplicación de leyes y temas financieros.

Operativos: son el motor principal que mueve la organización, están involucrados los técnicos y los operativos que realizan el trabajo intelectual y manual, respectivamente.

### 2.2.2 Organigrama

Según el autor Orlando Lucas Alfredo Palomino Portilla<sup>8</sup>, el organigrama puede describirse como: un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y para la acción práctica.

Henri Fayol, define el organigrama de la manera siguiente:

"Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva."

Mientras que Ricardo Riccardi lo define como: la expresión, bajo forma de documento, de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes componentes.<sup>9</sup>

El autor Orlando Lucas Alfredo Palomino Portilla despliega las siguientes afirmaciones, como la finalidad de un organigrama:

1. Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.

---

<sup>8</sup> Del sitio Web: Google: <http://www.monografias.com/trabajos22/organigrama-empresarial/organigrama-empresarial.shtml#clases>

<sup>9</sup> **RICCARDI, Ricardo.** *"El manual del director"* Madrid, 1965, Pág. 71

2. Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.

3. Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:

- Los cargos existentes en la compañía.
- Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
- Como la autoridad se le asigna a los mismos.

Las siguientes afirmaciones son expuestas por el autor antes mencionado como las funciones del organigrama:

- Para la ciencia de la administración:

Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

- Para el área de organización y sistema:

Sirve para reflejar la estructura, así como para velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función); la cual, se da a conocer a toda la compañía a través de: los manuales de organización.

• Para el área de administración de personal:

El analista de personal requiere de este instrumento para: los estudios de descripción y análisis de cargos; los planes de administración de sueldos y salarios; y, en general, como elemento de apoyo para la implementación,

seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

- Y en forma general, sirve para:
  - Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
  - Comunicar la estructura organizativa.
  - Reflejar los cambios organizativos.

### 2.2.3 Descripción de cargos: tarea, atribución, función, cargo<sup>10</sup>

Es la definición escrita de lo que hace el ocupante del cargo, cómo lo hace y por qué lo hace. La descripción de cargos es un documento escrito que identifica, describe y define un cargo en términos de deberes, condiciones de trabajo y especificaciones.

La descripción de cargos es una definición escrita de lo que hace el ocupante del cargo, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el cargo. Este concepto se utiliza para definir las especificaciones del cargo, las cuales relacionan los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para desempeñar el cargo de manera satisfactoria.

La descripción del cargo que relaciona de manera breve las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo es narrativa y expositiva; y, destaca los aspectos intrínsecos del cargo, es decir, su contenido. Hecha la descripción, sigue el análisis de cargos, que aborda los aspectos extrínsecos o requisitos que debe cumplir el ocupante para desempeñar el cargo.

---

<sup>10</sup> **CHIAVENATO, Idalberto.** *"Gestión del Talento Humano"*. Colombia. Editorial Nomos S.A. (2003) pag 184.

## 2.2.4 Análisis de cargos: Factores de especificación en el análisis de cargos<sup>11</sup>

El análisis de cargos, es la información sobre lo que hace el ocupante del cargo; y: los conocimientos, habilidades y capacidades, que requiere para desempeñarlo de manera adecuada; identifica: las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado cargos y el tipo de persona que deberá ocuparlo.

En consecuencia, el análisis de cargos se preocupa por las especificaciones del cargo, en relación con la persona que deberá ocuparlo. El análisis de cargos funciona como un análisis comparativo de las exigencias (requisitos), que el cargo impone a la persona que lo ocupa, desde el punto de vista intelectual, físico, de responsabilidades y de condiciones de trabajo. Para que el análisis de cargos tenga una base concreta de comparación, se debe fundamentar en factores de especificación.

Analizar un cargo significa detallar qué exige el cargo del ocupante, en términos de: conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada; identifica: las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado cargo y el tipo de persona que deberá ocuparlo.

El análisis se realiza a partir de la descripción del cargo. Aunque la descripción y el análisis de cargos estén estrechamente relacionados, la diferencia radica en que: mientras la descripción de cargos se concentra en el contenido (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace); el análisis de cargos, busca determinar: cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo le impone y las condiciones en que debe matizar el trabajo.

La descripción y el análisis de cargos son responsabilidad de línea y función de staff. En otros términos, los gerentes de línea tienen la responsabilidad de la

---

<sup>11</sup> Idem

información acerca de los cargos; mientras que, la prestación de servicios o de consultoría interna, es responsabilidad de los especialistas en Recursos Humanos. La recolección de datos e información sobre los cargos que se deben describir y analizar puede efectuarla el gerente, el ocupante del cargo o un especialista en Recursos Humanos, que generalmente recibe el nombre de Analista de Cargos. Cada vez más Gerentes están asumiendo la responsabilidad de línea en el análisis y la descripción de los cargos que dependen de ellos, para rediseñarlos y adecuarlos a las características de sus empleados y aumentar la eficacia y la satisfacción de las personas.

Los factores de especificación en el análisis de cargos son:

- Requisitos intelectuales, contemplan: la instrucción necesaria, experiencia anterior, iniciativa y aptitudes.
- Requisitos Físicos: esfuerzo, concentración visual o intelectual, destrezas o habilidades, construcción física.
- Responsabilidades por: supervisión de personas, material, equipo o herramientas, dinero, título, documentos; contactos internos o externos.
- Condiciones de trabajo: ambiente físico de trabajo y riesgos de accidentes.

## 2.3 Comunicación Interna

La Doctora en Ciencias de la Comunicación, Irene Trelles Rodríguez, define a la Comunicación Interna, como: “la actividad que se realiza dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación, con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación; y, así alcanzar las metas establecidas por la organización” <sup>12</sup>

El concepto de comunicación ligado al de organización, tal y como lo plantea la

---

<sup>12</sup> **TRELLES RODRÍGUEZ, Irene.** “*Comunicación organizacional*”. Edit. Félix Varela. Ciudad de La Habana, 2001. Pág.2.

autora: "para el funcionamiento de la empresa que busca resultados", presupone la consideración del comportamiento de la comunicación: determinados estímulos generan determinadas conductas o respuestas. Esto se remarca cuando destaca el componente político del vínculo entre organización y comunicación y plantea la influencia de éstos en la estrategia global de la organización.

Tales características quedan plasmadas en la aseveración de Bartoli, sobre la idea de comunicación incluida en la problemática de la dirección de la empresa: una comunicación que facilite un control que permita prevenir o regular comportamientos disfuncionales.

Bartoli destaca la adaptación de la comunicación organizada al ámbito interno y al entorno de la organización.

En su intento por definir el papel de la comunicación en el ámbito de las organizaciones, Annie Bartoli<sup>13</sup>, expresa que: la organización y la comunicación se encuentran estrechamente vinculadas para el funcionamiento de la empresa que busca resultados. Afirma, además, que dicho vínculo posee dos componentes: el político (son medios de una estrategia global en la que influyen); y, el sociocultural (los valores, las representaciones y fenómenos de poder pesan para la organización y la comunicación). Agrega que la comunicación implica realizaciones concretas a definir en función del objetivo que se tiene.

Por su parte, Francois Eldin<sup>14</sup> en su intento de dar cuenta de un concepto de la comunicación en las organizaciones, plantea que las intervenciones en la empresa requieren de una comunicación con uno o varios interlocutores internos o externos. Para él, la comunicación está omnipresente en la empresa.

---

<sup>13</sup> BARTOLI, Annie. "*Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*". Edit. Paidós México. 1991. pag 188

<sup>14</sup> Eldin, Francois. 1998. "*El management de la comunicación*". Buenos Aires. Edit. Edicial. Pag.94-104

Así, afirma que toda insuficiencia en los actos de comunicación incide sobre la calidad o el costo del proceso de producción y viceversa.

Según Eldin, es importante identificar a los actores que se ven involucrados en la organización, que van desde la empresa como persona jurídica, pasando por los clientes y las distintas organizaciones, hasta llegar a los medios y a la opinión pública.

La comunicación de la empresa tiene como objetivo, para él, la satisfacción del cliente. El autor concluye diciendo que: mientras mejor se planteen los procesos de comunicación, mejor será la posición que ocupe la empresa en el mercado y en relación a la competencia.

El esquema de comunicación que se reconoce en el planteo de Eldin es unidireccional. Apunta a controlar la eficacia del proceso por medio de relaciones reguladas. Las políticas son propuestas por la fuente, los interlocutores cobran importancia con relación al logro de los objetivos de la fuente.

Para Eldin, la comunicación está relacionada, entre otras cosas, con los mecanismos de control que aseguran la eficacia de la empresa. Un proceso de comunicación que facilita el control en el accionar institucional, remite a la respuesta esperada y deseada, al feedback del enfoque funcionalista de la comunicación.

Las relaciones humanas en cualquier contexto tienen como soporte básico la comunicación. Si facilitamos los mecanismos para que se produzca de forma natural y, además, hacemos que esta comunicación se desarrolle en la organización en un clima ético y de libertad, habremos dado el primer y más importante paso de cuantas actividades se nos presentan en el mundo empresarial.

La integración de elementos de comunicación interna en la actividad laboral cotidiana, unida a una apuesta firme desde los más altos niveles de la dirección, son premisas básicas que se complementan con un soporte tecnológico adecuado y proporcionado a nuestros objetivos, junto a una preparación del entorno social donde se va a desarrollar.

Por otro lado, la figura del Departamento de Comunicación Interna no ha sido percibida como algo fundamental en muchas empresas, hasta hace poco. Los roles de los gestores de la comunicación se han ido adaptando desde diferentes perfiles curriculares hasta llegar a configurarse en una disciplina propia, con una función bien definida y un mapa de conocimientos que lo apoyan.

Y toda la filosofía que enmarca la comunicación tiene su resultado práctico en: la productividad de la empresa, en la satisfacción del cliente, en hacerla más competitiva, más inteligente y flexible, lo que contribuye en definitiva a la propia supervivencia como organización.

La Comunicación Interna, bien entendida, radica en el conocimiento exhaustivo de las necesidades del público interno y de los canales de comunicación difundidos por la empresa, que canalicen sistemáticamente el hambre de información en el personal. La comunicación interna responde a una serie de necesidades, como: profundizar en el conocimiento total de la organización; crear una comunicación sólida y lógica entre todos los segmentos de la empresa; y, esta comunicación debe ir estrechamente ligada al estudio de identidad corporativa y a la imagen auditada, para poder propagar con los estímulos suficientes, la realidad creada de la organización a la sociedad, a través de sus públicos.

Estos rasgos son los que conformarán el estereotipo comunicativo de la organización y deberán ser transmitidos a cada público a través de los canales de comunicación adecuados; pues, como sostiene Marion, la identidad de la empresa "tiene por función, en el ámbito interno, el fortalecimiento de la identidad del cuerpo social, de favorecer la implicación de los individuos en las tareas comunes y de

orientar los comportamientos hacia los objetivos sociales; y, por la parte de los sectores externos, ellos manifestarán la perennidad, la credibilidad y la legitimidad de la organización”<sup>15</sup>

### 2.3.1 Formas de comunicación interna<sup>16</sup>

Las diferentes formas de comunicarse dentro de la organización, son:

**Formal:** Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, esta comunicación utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta, debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.

Ejemplo: Comunicados, memorando, etc.

**Informal:** Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. Es más veloz que la formal. Ejemplo: Rumor, Eventos corporativos o de integración, retiros y convivencias del personal.

**Descendente:** Es aquella por medio de la cual se difunde la historia, la filosofía y la misión de la empresa; así como, la del colectivo humano que la compone, con la pretensión de reforzar la identidad y la cultura empresarial.

Ejemplo: Manual, Cursos de Inducción, Capacitación

**Ascendente:** Este tipo de comunicación se produce en los distintos niveles de la escala jerárquica, pretende favorecer el diálogo, con el fin de que todos los integrantes de la organización se sientan protagonistas de la actividad empresarial y compartan los objetivos corporativos.

---

<sup>15</sup> CAPRIOTTI, Paúl. *“La imagen de la empresa Estrategia para una comunicación integrada”* Editorial el ateneo, S.A. 1992

<sup>16</sup> Idem

Ejemplo: Buzón de sugerencias, Buzón de Comunicación Interna, Encuestas, Focus Group.

**Horizontal:** Es considerada también como el vector transversal, beneficia la comunicación entre distintos departamentos e individuos de un mismo nivel con el propósito de mejorar la estructura organizativa, acentuar la cohesión interna, promover nuevas mentalidades y modificar los comportamientos.

Ejemplo: Desayunos de trabajo, Reuniones Inter departamentales, videoconferencias.

## 2.4 Clima Laboral

El "clima laboral", es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y, por lo tanto, en la productividad. Está relacionado con: el "saber hacer" del directivo; con los comportamientos de las personas; con su manera de trabajar y de relacionarse; con su interacción con la empresa; con las máquinas que se utilizan; y, con la propia actividad de cada uno.<sup>17</sup>

Se considera importante el clima laboral dentro de una empresa ya que éste es parte fundamental para la producción y el desarrollo de la misma. Es calificado, por algunas empresas como un factor tácito que no requiere mucha atención. Este es el motivo por el cual se empieza por el concepto y la necesidad de la existencia de éste en toda empresa.

Se lo define también como: el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes, de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre sus conductas; el medio ambiente

---

<sup>17</sup>Del sitio Web: Google: <http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli.shtml>

humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y, por lo tanto, en la productividad.

Definitivamente, el resultado de un buen comportamiento organizacional dependerá de la manera en que se ha gerenciado el factor humano de la organización; cómo están integrados los miembros que la forman; cuál es su identificación con la empresa; cómo se manifiesta su crecimiento personal y profesional; cómo se da la motivación, la creatividad, productividad, identificación, pertenencia.

Puede comprobarse, en general, que el impacto que sobre la motivación produce el clima es importante por varios motivos: la posibilidad de que los empleados participen en las encuestas y que se implementen acciones de mejora a partir de sus opiniones, sentirse escuchados y que la organización se interesa por el bienestar de la gente que trabaja en ella.

Existe una gran confusión en el empleo del término "satisfacción en el trabajo" y los factores que contribuyen a ella. La revisión de los numerosos estudios efectuados en este campo nos llevan a la conclusión de que la satisfacción en el trabajo es casi cualquier cosa que un investigador mide cuando cree estar midiendo la "satisfacción en el trabajo".<sup>18</sup>

Debemos aclarar la confusión que existe entre los términos "actitud del personal", "satisfacción en el trabajo" y "moral organizacional". Aunque, en muchos casos, se utilizan como sinónimos, no lo son. Una "actitud" no es "satisfacción en el trabajo", aunque puede contribuir a ella, ya que ésta se compone de actitudes. De manera similar, la "satisfacción en el trabajo" no es lo mismo que la "moral organizacional", aunque puede contribuir a ella.

---

<sup>18</sup> Del sitio Web: Google: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/climaoro.htm>

Una "actitud" de un empleado puede considerarse como: la disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto.

La "satisfacción en el trabajo", es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general.

De cualquier forma, el clima laboral va estrechamente ligado con la motivación ya que sin la existencia de éste, el clima laboral sería un factor negativo para la producción y el desarrollo de las empresas.

## 2.5 Motivación

La palabra "motivación" proviene del latín moveré = mover; que significa causa o razón que mueve para hacer algo.

La motivación es un deseo interno, es algo que está dentro de cada individuo. Las expectativas de los individuos son diferentes, cada quien tiene sus propios anhelos y aspiraciones, que se realicen o no, compete a cada cual. Lo que sí se puede hacer es ayudar a alguien a encontrar el sendero que busca afanosamente y que no ha precisado, cuando lo encuentre caminará solo hacia su realización.

Conociendo la motivación de las personas, se llegan a identificar las circunstancias para que actúen.

"A una persona no se la motiva por medio de lo que otros creen que podría desear, sino por medio de lo que realmente quiere"<sup>19</sup>. Es así que las autoras consideran a la motivación como un factor interno, ya que cada persona busca alcanzar sus objetivos; ya que, el medio que rodea al individuo, impulsa a conseguir dichos objetivos, de una u otra forma.

---

<sup>19</sup> BAIN, David. "Los Humanos y las Organizaciones. Productividad la Solución a los Problemas de la Empresa" (1985) Pag. 27

Es importante la motivación en las empresas para evitar las fallas en la elaboración de productos y servicios, debido a que hay muchos empleados a quienes no les importa hacer bien su trabajo.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus directivos y: en la confianza, el respeto y la consideración, que sus jefes les prodigan diariamente. Obtener lo mejor de los empleados es, ante todo, producto del aspecto "blando" de la gerencia: cómo los trata, los inspira y los estimula para que hagan un trabajo óptimo; y: del apoyo, los recursos y la orientación que brindan los directivos, para que el desempeño excepcional de los empleados, sea una realidad.

También es importante el ambiente laboral en la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona. Puede establecerse la diferencia en cosas tan sencillas, como: mejorar el aspecto del lugar de trabajo; o, celebrar una reunión de vez en cuando para levantar la moral de los empleados; dar flexibilidad en los horarios o proporcionar el mejor equipo para conseguir que se hagan bien las cosas quizá cueste más, pero sería dinero muy bien invertido.<sup>20</sup>

La motivación como fuerza impulsora, es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana; pero, es en el trabajo donde logra su mayor preponderancia, que ocupa la mayor parte de nuestras vidas y nos permite vivir nuestros días con más armonía, experimentando un bienestar psicológico considerable.

Es indispensable conocer los incentivos que movilizan a las personas para ir día a día a sus trabajos con más deseos; pero, esto no es tan fácil de lograr en una organización, pues existe la interacción de muchas subjetividades: lo que para una persona puede ser motivante, para otra no; es ahí donde se

---

<sup>20</sup> NELSON, Bob. *"1001 formas de motivar a los empleados"* Grupo editorial NORMA (1997) pag 1

encuentra el papel del psicólogo y los demás especialistas encargados de Recursos Humanos, en cada empresa.

Partiendo de que en muchos de los trabajos realizados se habla indistintamente del término "motivación laboral", se pretende realizar un análisis reflexivo acerca de algunos estudiosos sobre el tema; sin obviar que existen otros que también hicieron aportes, pero muestran limitaciones.

Maslow<sup>21</sup>, realiza un abordaje del tema basado en una jerarquía de necesidades, pero desde una perspectiva humanística; sin embargo, esta teoría pudiera ser fácilmente extrapolada a aspectos más específicos en las empresas:

en primer lugar, hace alusión a las necesidades fisiológicas, que pueden ser traducidas en: dieta apropiada, ambiente en donde se pueda respirar aire puro, regímenes de trabajo y descanso favorables, medidas para contrarrestar los efectos negativos del trabajo;

en segundo lugar, las necesidades de seguridad, pudiendo ser vistas como: asegurar fuentes de empleo, salario, grupos de medidas técnicas organizativas, organización del trabajo estable y adecuado, manteniendo informado a los trabajadores de posibles cambios o modificaciones en el contexto laboral;

en tercer lugar, presenta las de amor y pertenencia, que pudieran ser vistas como: necesidades de ser fieles a los valores y normas colectivas, desplegando esfuerzos para lograr los objetivos de la entidad;

en cuarto lugar, se localizan las necesidades de estima, que se asocian a elementos como: el grado de responsabilidad y estatus de los trabajadores,

---

<sup>21</sup> KAST, F. & ROSENZWEIG, J." *Administración en las organizaciones (Enfoque de Sistemas y de Contingencia)*" (1996). México: Editorial Trillas (4ª Ed.). Pag. 34

estímulos espirituales, posibilidad de decisiones, promoción hacia cargos de mayor jerarquía;

en quinto lugar, las de realización: relacionadas con las labores que ofrecen retos a las capacidades del trabajador, que sean complejas, interesantes o difíciles, en las cuales es imprescindible el desarrollo profesional continuo;

en sexto lugar, las necesidades cognoscitivas, las cuales engloban los deseos del ser humano de conocer y comprender los diferentes aspectos del ambiente laboral en que viven y que llevan a: explorar, indagar y experimentar nuevas impresiones;

y, en séptimo lugar, se encuentran las necesidades estéticas, viéndolas como el deseo del ser humano de vivir en armonía, en ambientes limpios, ordenados y decorados.

Otra teoría que aborda el tema es la teoría de Skinner<sup>22</sup>, la cual puede tener dos aplicaciones diferentes: la que realiza el directivo para obtener la respuesta deseada del trabajador (reforzamiento positivo o negativo); y, en la que se quiere eliminar o reducir la incidencia de un comportamiento, con el objetivo de que el trabajador deje de realizar algo que perjudica tanto a la organización como a él (extinción o castigo); considerando, además, que estas estrategias de cambio se manejan en términos de estimulación y sanción, en dependencia de las normas que rigen en cada empresa, portadora de una cultura organizacional.

Hezberg<sup>23</sup>, en su teoría, hace alusión a dos tipos de factores motivacionales: los intrínsecos y los extrínsecos. La presencia de condiciones del ámbito laboral (factores extrínsecos), no implican necesariamente que el hombre se encuentre motivado pues, en muchas ocasiones los hombres presentan estas condiciones y sus necesidades económicas completamente satisfechas y no se

---

<sup>22</sup> CLARK A, Oswald A. and WARR P. *"Is job satisfaction u-shaped in age? Journal of occupational and organizational psychology"* ( 1996). pag57-81

<sup>23</sup> RIVEROS P, Rafael E. *"Misión y Motivación Responsabilidad de Todos"*. (1995)

encuentran del todo motivados. Le concede mayor importancia a los aspectos que se encuentran inmersos en la actividad laboral (factores intrínsecos). Aunque, no deja de tener razón en estos tiempos, las concepciones han cambiado, los trabajadores en su gran mayoría se encuentran más motivados al ser estimulados materialmente (módulos, plus, reservaciones, lugares turísticos y otras remuneraciones que recibiendo diplomas de reconocimiento; con los primeros se encuentran más responsables y cumplen para llegar a la meta de poderlo obtener.

En ésta también influye el sistema que tenga cada empresa de control de la asignación de los estímulos a los trabajadores, según su comportamiento. De una forma u otra los trabajadores pueden motivarse y, eso, es lo que interesa.

Aunque hemos mencionado algunos investigadores del tema, no podemos dejar de reconocer que para analizar esta problemática, es necesario realizar un estudio exhaustivo; que, aunque se haya hablado mucho, todavía faltan cosas por decir, producto de la misma dialéctica a que estamos sometidos.

En la década de los treinta, el psicólogo Henry Murray partió del supuesto de que las necesidades sociales se podrían reflejar en lo que los individuos piensan cuando no son presionados. Se trata de un método proyectivo que permite evaluar motivos sociales inventando historias, buscando así identificar situaciones individuales de: necesidades, conflictos, temores y esperanzas<sup>24</sup>.

El método debería orientarse a solucionar problemas basándose en situaciones reales.

Es así como algunas instituciones reconocen el terreno del futuro trabajador, incursionando en su realidad más cercana, que es el núcleo familiar, pretendiendo establecer los vínculos afectivos, económicos y sociales, de quienes van a prestar servicios a las organizaciones.

---

<sup>24</sup> **BAIN, David.** *“Los Humanos y las Organizaciones. Productividad la Solución a los Problemas de la Empresa”* (1985)

Es muy subjetivo pensar que quien viva en condiciones precarias no llegue a ser un buen trabajador, pero el entorno influye en su comportamiento. No es lo mismo quien se rodea de personas que se destacan dentro de la sociedad, que aquellos que están al margen. De la disposición de ser alguien y de buscar los senderos del éxito depende la actitud del trabajador. El método de Murray se puede aplicar a los funcionarios públicos, no inventando historias para sacar conclusiones, sino conociendo realidades que impliquen profundizar en objetivos, aspiraciones y, lo más importante: aquello que esperan ofrecer a las instituciones. En el momento de dar importancia al funcionario, éste al ver resultados positivos comenzará a confiar más en sí mismo y en los demás. Estas palabras suenan acartonadas y seguirán sonando hasta cuando no se tome una actitud responsable que reconozca el valor del recurso humano.

La motivación intrínseca se caracteriza porque la persona fija su interés por el trabajo, demostrando un papel activo en la consecución de sus fines, aspiraciones y metas.<sup>25</sup> La actividad se realiza por el placer que se experimenta durante la misma, que incita a: la exploración, al conocimiento y a la creatividad. Este tipo de motivación se subdivide en motivación intrínseca hacia la realización y hacia experiencias estimulantes; esta última, está enfocada a la realización de una acción para vivenciar sensaciones como: placer sensorial, diversión, excitación y experiencias estéticas; mientras que, la primera (la motivación intrínseca hacia la realización), está definida por el hecho de enrolarse en una actividad como resultado de la satisfacción experimentada al intentar hacer o crear algo.

En el caso de la motivación extrínseca, se tienen en cuenta motivadores de carácter externo, como las ventajas que ofrece la actividad que se realiza, es decir, que constituye un medio para llegar a un fin y no el fin en sí mismo. Hay tres tipos de motivación extrínseca:

---

<sup>25</sup> REEVE, J. *"Motivación y emoción"* (3ª ed.) México, DF.: McGraw-Hill Interamericana (2002). Pág. 98

1. La regulación externa, constituye la conducta que regula al personal a través de premios y castigos, ya sean éstos llamados a la moral del individuo o reconocimientos monetarios, impuestos por terceras personas.

2. Las regulaciones introyectadas, son las razones para realizar una acción determinada; sin embargo, en ciertas circunstancias la motivación no es necesaria para finalizar las acciones impuestas. Al tener el individuo la satisfacción de ver su propio trabajo completo, busca automotivación para realizar sus labores.

3. La identificación, es la parte más importante para el individuo, ya que son las funciones específicas impuestas en cada cargo. Siendo éste el idóneo, cada persona podrá aportar su toque individual y, por consiguiente, satisfacer la necesidad de motivación y aportar al desarrollo de la empresa.

## **2.6 Cultura Corporativa**

### **2.6.1 Aparición del concepto**

Según la concepción dinámica de la Identidad Corporativa de la que habla Villafañe, ésta se compone de tres ejes, que son: La historia de la organización, el proyecto empresarial o actualidad y, finalmente, de la cultura corporativa. El autor explica que la cultura corporativa se mantiene siempre de la mano de los otros dos ejes, es decir, pertenece a los dos tiempos: el pasado y el actual.

Villafañe menciona a los comportamientos explícitos, los valores compartidos y a las presunciones básicas, como atributos de la Cultura Corporativa.

El autor, considera como funciones básicas de la Cultura Corporativa en una organización, a los siguientes puntos<sup>26</sup>:

---

<sup>26</sup> VILLAFAÑE, Justo. *“La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa”* Ediciones Pirámide Pág. 33

- Construye la identidad corporativa:
  - Diferenciándola de las de otras organizaciones.
  - Favoreciendo el consenso sobre la misión.
  
- Enlaza internamente a la organización:
  - Identificando a sus miembros.
  - Creando sentido de pertenencia y orgullo corporativo.
  - Legitimando las formas de influencia y poder.
  - Determinando las formas idóneas de aprendizaje.
  
- Favorece la implicación del personal en el proyecto empresarial:
  - Haciendo converger los intereses individuales y corporativos.
  - Promoviendo la intersección de los valores personales con los de la empresa.
  
- Determina el clima interno:
  - Mejorando las condiciones para el desempeño.
  - Convirtiéndose en un mecanismo de autorregulación.
  - Contribuyendo a resolver problemas internos.

Edgar H. Schein<sup>27</sup>, menciona la teoría etnográfica, que está considerada como un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas y desarrolladas por un grupo dado, al enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna. Esas presunciones deben ejercer la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, por ello, ser señaladas a los nuevos miembros como “el ejemplo a seguir” y el modelo de acción y reacción en la empresa. Esas presunciones básicas, dice Schein, operan inconscientemente y definen a la organización, manteniendo la relación de la empresa con su entorno; la naturaleza

---

<sup>27</sup> SCHEIN, E. *“La Cultura Empresarial y el Liderazgo, Una Visión dinámica”*(1988)Plaza y Janés pag. 172

de las decisiones; la naturaleza del género; la actividad; y, las relaciones humanas. En tanto que la interpretación básica es la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.

En la cultura existen dos niveles según este autor: el «núcleo», en el que habitan esas presunciones básicas, que son las que realmente pueden explicar los comportamientos organizativos; y, la «periferia», que es donde se observan las manifestaciones superficiales de la cultura, a partir de las cuales y de su análisis, podrá descubrirse el verdadero sentido de las citadas presunciones básicas.

Para Andrew Mayo<sup>28</sup>, la cultura, que es la manera que tiene cada organización de hacer las cosas, es el resultado de la interrelación de seis factores de naturaleza muy diversa, entre los que se mezclan aquellos de naturaleza intangible y difícil observación, con otros que se expresan de manera explícita en documentos internos de la organización y en comportamientos observables. Estos componentes de la cultura que apunta Mayo, son:

- Los valores y las creencias.
- Las normas de comportamiento.
- Las políticas escritas de la organización.
- La motivación vertical.
- Los sistemas y procesos formales e informales.
- Las redes internas existentes en la organización

### **2.6.2 Elementos de la Cultura Corporativa**

Las siguientes definiciones fueron expuestas a las autoras por el máster Gustavo Cusot.

---

<sup>28</sup> MAYO, A. *"Managing Careers. Strategies for Organizations, Institute of Personnel Management "* (1991)

### **2.6.2.1 Misión**

Se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta.

### **2.6.2.2 Visión**

Es el propósito de lo que queremos ser en el futuro, hacia donde queremos llegar para que nuestros empleados se identifiquen y comprometan con la meta que deseamos alcanzar.

### **2.6.2.3 Valores**

Los valores determinados por la empresa señalan la razón de ley de la organización y constituyen los rasgos de identidad de la organización.

### **2.6.2.4 Filosofía**

Sirve para orientar la política de la empresa u organización hacia los diferentes públicos con los que se relaciona, ya sean internos (funcionarios) o externos (proveedores, clientes, consumidores, competidores, público en general).

### **2.6.2.5 Políticas**

Son todas las reglas que posee la empresa y que sirven para el mejor camino de ésta. Son las directrices bajo las cuales se rige la institución.

### **2.6.2.6 Normas**

Son las que desarrollan los grupos de trabajo en todas las organizaciones (como la empresa), poseen algunas de ellas, que la condicionan y sirven para controlar su comportamiento y afectan a toda la organización, no sólo a un grupo de roles dentro de ella.

### **2.6.2.7 Estrategias**

Definir y coordinar tácticas y acciones; es decir: el qué, cómo, cuándo y dónde, enfocado al tema a tratar. Con el fin de lograr un plan que dirija a la organización y logre posicionarla

### **2.6.2.8 Creencias, Valores y Normas**

Según Paul Capriotti, los valores, son el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas (valores de uso); y, sobre los fines u objetivos de su existencia (valores de base).

Adriana De Souza, cita la investigación realizada por William M. Mercer Inc., en la cual un grupo de ejecutivos entrevistados concuerda en que los valores son construidos en su gran mayoría por la cúpula, estando directamente relacionados con los objetivos de la organización. El nivel de adhesión de los valores se encuentra más expresivo en los escalones jerárquicos más altos y pueden ser modificados, después de una evaluación, a través de los sistemas de compensación.

Se considera a los objetivos de la organización, los de los accionistas, funcionarios e incluso clientes, como objetivos con mayor significación, si son compartidos; es decir, los objetivos personales y los de la organización, se basan en los mismos principios.

Formando parte de la Cultura Corporativa, las historias, mitos, rituales y ceremonias, son considerados subproductos de los valores, actuando como cristalizadores de los mismos.

No siempre las normas se presentan escritas, pero fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y los que no lo son. Son como "leyes" que deben ser seguidas.

Cabe anotar que la autora Adriana De Souza, resalta la importancia de las normas, tanto para la transmisión de la cultura como para ser base de la misma.

#### **2.6.2.9 Ritos y Rituales**

Según el autor Jorge E. Pereira, los ritos, son actividades que tienen un sentido simbólico, consistentes en secuencias fijas de comportamiento repetidas a través del tiempo. Dice también que los comportamientos rituales tienden a ser públicos, elaborados, formales y ceremoniales, como los servicios religiosos, las ceremonias matrimoniales, los procedimientos legales en los tribunales, incluyendo los eventos deportivos.<sup>29</sup>

Por su parte Adriana De Souza, se refiere a los ritos, rituales y ceremonias como actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de: integración, de reconocimiento, valorización al buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no aceptables, etc. Son caminos utilizados para esclarecer lo que se valoriza y lo que no se valoriza en la organización, dice la autora.<sup>30</sup>

En la entrevista ofrecida por el Profesor Master Gustavo Cusot a las autoras, el día lunes 11 de septiembre, en las instalaciones de la Universidad San Francisco de Quito, se afirma que los ritos son de gran importancia diaria para los trabajadores de una empresa; afirma también, que se encuentra de acuerdo con los autores Harrison, Trice y Janice, al decir que los ritos más comunes son los siguientes:

---

<sup>29</sup> Del sitio Web: Google: [http://www.mercadeo.com/42\\_ritual\\_mktg.htm](http://www.mercadeo.com/42_ritual_mktg.htm)

<sup>30</sup> DE SOUZA, Adriana. "Cultura Organizacional" (1998)Pag 8

### **Ritos de integración**

Ritos de integración, muy común en fiestas navideñas u otras fechas importantes, donde se incentiva la expresión de sentimientos, intentando mantener a las personas comprometidas con la organización.<sup>31</sup>

### **Rito de degradación**

Son ritos en donde se denuncia públicamente las fallas o los errores cometidos, sea a través de retiros o denuncias; su objetivo es exponer los límites y las reglas que deben ser seguidas.

### **Rito de refuerzo**

Los ritos de refuerzo, son los que valorizando y felicitando los resultados positivos y esperados, tienen como objetivo motivar aptitudes semejantes y reconocer el buen desempeño del empleado.

### **Rito de renovación**

Este tipo de rito tiene el objetivo de perfeccionar el funcionamiento de la organización y comunicar que “se está haciendo algo con los problemas”; y, también una forma de dar atención a un determinado problema, omitiendo los demás.

### **Rito de reducción de conflictos**

Los ritos de reducción de conflictos, tienen como función el restablecer el equilibrio entre relaciones antes conflictivas, y son también, una forma de desviar la atención de otros problemas.

---

<sup>31</sup> Idem pag 8

## **Rito de pasaje**

Son utilizados en el contrato como en el traslado de cargos, teniendo como objetivo minimizar la ansiedad frente al nuevo papel asumido y restablecer las relaciones sociales presentes.

Adicionalmente a los ritos anteriormente expuestos, se encuentran los siguientes, de:

iniciación, exclusión, trabajo, administrativos, reconocimiento y gerenciales.

### **2.6.2.10 El Rumor<sup>32</sup>**

El rumor, es la comunicación informal que recorre la institución, se trata de un tipo de comunicación informal, no tiene una canal definido y la velocidad de su propagación puede ser realmente impresionante. Al existir un rumor negativo en la empresa, puede ser contrarrestado haciendo circular uno positivo que cambie la idea que el personal se ha formado.

## **2.7 Manual Corporativo<sup>33</sup>**

### **2.7.1 Definición**

A entender de las autoras el manual, es un folleto, libro, carpeta, etc., en el que se concentran en forma sistemática, fácil de manejar, una serie de elementos administrativos, para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta del grupo humano que en la empresa presenta sistemas y técnicas específicas.

Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades

---

<sup>32</sup> Del sitio Web: Google: <http://www.monografias.com/trabajos5/comcor/comcor.shtml>

<sup>33</sup> Del sitio Web: Google: <http://www.logtechnology.com>

específicas. *“Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”*<sup>34</sup>

### **2.7.2 El manual como medio de comunicación**

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al público objetivo de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

En esencia, los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas y, por ello, tiene como propósito señalar en forma sistemática la información.

### **2.7.3 Objetivos de los Manuales**

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Instruir al personal involucrado acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- b) Colaborar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- c) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- d) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

---

<sup>34</sup> Del sitio Web: Google: <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/u3parte2.htm>

## 2.7.4 Posibilidades y limitaciones de los manuales

Los manuales ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de éstos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera les restan importancia.

- **Posibilidades**

- a) Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- b) Ayudan a institucionalizar y efectivizar los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- c) Evitan discusiones y mal entendidos de las operaciones.
- d) Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- e) Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- f) Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- g) Posibilitan una delegación efectiva; ya que, al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede limitar al control por excepción.

- **Limitaciones**

- a) Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- b) El costo de producción y actualización puede ser alto.
- c) Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- d) Incluye sólo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
- e) Si es muy sintético, carece de utilidad; si es muy detallado, se convierte en complicado.

Según el autor Justo Villafaña<sup>35</sup>, el Manual Corporativo constituye uno de los elementos que sirven para consolidar la identidad corporativa de una organización. Esto se lo puede hacer junto con el programa de identidad visual y el programa de cambio de la cultura corporativa.

El manual cumple diversas funciones, entre las que destacan cuatro principales:

- Formalizar la política de comunicación e imagen de la empresa, normalmente por un período plurianual.
- Afianzar un estilo propio de comunicación para identificar y diferenciar a la organización.
- Esquematizar la organización de la comunicación.
- Normalizar la práctica comunicativa, prescribiendo normas sobre cómo debe ser ésta.

Para empezar, la elaboración del manual debe formalizar la estrategia de imagen de la compañía y lo debe hacer de manera expresa e incluso detallada, definiendo objetivos y el modo en que deben ser satisfechos, asignando responsabilidades dentro de la propia dirección de comunicación y las correspondientes al resto de la organización.

La segunda función del manual es fortalecer un estilo corporativo que comience a identificar y diferenciar a la empresa desde la misma forma de su comunicación.

Finalmente, la última función de todo manual es: la normativa. Estas normas deben estar contenidas, para su consulta permanente, en el manual; y, ser revisadas, cada cierto tiempo, con el fin de lograr mejores resultados.

- Pueden aparecer resistencias internas en su aplicación, lo que exigirá un proceso previo de explicación e incluso de formación de las personas implicadas.

---

<sup>35</sup> VILLAFANE, Justo. *"La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa"* Ediciones Pirámide. Pág.96

- Una vez implantado, si periódicamente no se efectúa un análisis crítico del propio manual, éste puede generar rutinas no deseadas y una pérdida de la creatividad de la dirección de comunicación de la empresa que lo esté aplicando.

### **2.7.5 Estructura y contenidos del manual**

Manual corporativo es una herramienta que sirve para dar respuesta a las preguntas sobre la identidad visual de una empresa, es decir, el uso del isotipo (imagen gráfica de la empresa, el dibujo que la representa); del logotipo (imagen más tipografía, dibujo más letras).

Logotipo.- Distintivo formado por letras, abreviaturas, etc., peculiar de una empresa, conmemoración, marca o producto. || **2. Impr.** Grupo de letras, abreviaturas, cifras, etc., fundidas en un solo bloque para facilitar la composición tipográfica); los colores institucionales, la forma en que se combinan; la señalética, entre muchas otras variantes del diseño.

En el manual se especifica de manera detallada y cuidando no dar lugar a equívocos, todo lo referente a la identidad de la empresa, no sólo en lo referente a la identidad básica (las piezas más elementales, como por ejemplo: símbolos, colores y letras), sino también lo referente a piezas más complejas (uniformes de los empleados, pautas de presentación de la marca, etc.) También, se tienen en cuenta las variaciones según el soporte (digital, papel, acero, etc.)

Por tanto, el manual es una guía práctica, que debe marcar con claridad los criterios a seguir para la aplicación de un programa de identidad. El objetivo del manual corporativo es su implementación real, llevando a la práctica su contenido normativo, a partir de un plan que incluya fechas y métodos de aplicación. Debe pensarse que la identidad afecta a toda la empresa, a todo lo que ésta hace o produce, dice o proyecta. Por eso, la aplicación del manual

debe estar encarada desde arriba hacia abajo; desde los niveles más altos, hasta el último empleado.

La identidad corporativa se entrega en este manual que explica las diferentes aplicaciones de ésta en los soportes y medios de comunicación más adecuados; las recomendaciones y modos de representación, en diferentes superficies.

En la organización, el diseñador, en colaboración directa con la dirección de relaciones públicas tiene tareas vinculadas a la divulgación con el público interno (los empleados, ejecutivos, directivos, toda la gente vinculada a la empresa desde adentro), del manual de identidad, a través de las siguientes medidas:

- La implantación estricta de las pautas indicadas en el manual de identidad.
- La correcta reproducción de la imagen en los soportes y medios de difusión.
- El respeto al manual y su constante consulta por parte de los especialistas encargados de la imagen de la empresa.
- La actualización del manual en caso de cambiar la estructura empresarial, la ubicación arquitectónica u otro cambio externo directamente relacionado con el contenido pautado por el manual.
  
- Los especialistas en comunicación son los encargados de velar por el cumplimiento de las medidas antes mencionadas, deberá ser el equipo más competente para esta tarea, en conjunto con el departamento comercial; en muchos casos ambos departamentos están unidos, permitiendo que la imagen de la empresa llegue a todos los niveles y públicos.

Concluyendo, la imagen corporativa recoge todas las adaptaciones de la marca a las aplicaciones que se requiera: cartas, sobres, tarjetas, bolígrafos, carteles, prensa, publicidad exterior, rotulación, uniformes. Todos estos usos han de recogerse en dicho Manual Corporativo.

Con ello, se evitarán malos o inadecuados usos de la misma.

Un manual de identidad corporativa, es una pieza muy amplia, porque debe recoger el contenido de la Imagen gráfica y una parte más "etérea", subjetiva. También deben especificarse, por ejemplo: cómo tienen que ser los empleados, cómo deben vestir, cómo han de comportarse en el trabajo, cuáles han de ser las estrategias comerciales habituales, las técnicas de venta; es decir, no se trata solamente de decir qué hay que hacer, sino también cómo.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS CORPORATIVO DE KLEINTOURS

### 3.1 Antecedentes

“KLEINTOURS es una compañía joven y dinámica, fundada en 1.983 por María Augusta Klein. Su oficina principal está situada en Quito, con sucursales en Guayaquil, Cuenca y Galápagos.

Cuenta con 24 años de operación, posicionándose en el mercado turístico y actualmente es una de las más grandes agencias y operadoras del Ecuador. Con una política moderna, un gran soporte de conocimientos, personal joven y motivado han logrado hoy en día un gran crecimiento en todas las áreas de turismo en Ecuador.

La compañía brinda el mejor servicio a los clientes; su infraestructura incluye cuatro lujosos barcos, oficinas, transportes y guías especializados, todo en las mejores ciudades como son las Islas Galápagos. Ofrece precios competitivos y excelente calidad en los servicios, extendiéndose con sus propias representaciones en Norteamérica y Europa”<sup>36</sup>.

Su personal de 200 miembros está dedicado a conocer las necesidades de los clientes. Las actividades de la compañía son supervisadas y operadas por la misma compañía entregando a sus clientes un verdadero servicio personalizado.

### 3.2 Logística de las instalaciones

La empresa KLEINTOURS es propietaria de las instalaciones donde ejerce funciones, su casa matriz en Quito, ubicada en la Av. Eloy Alfaro, la sucursal

---

<sup>36</sup> ÁVILA, Verónica “*KLEINTOURS: Departamento de Recursos Humanos*” Quito – Ecuador.

está ubicada en la Av. Los Shyris, así como también mantiene otras instalaciones en Guayaquil y Cuenca.

Las instalaciones en Quito son confortables, donde funciona la matriz es una casa de tres pisos adecuada a los espacios necesarios para el personal que labora ahí. A pesar de tener pisos de madera, que podrían considerarse como cálidos, el ambiente en general no lo es ya que el color usado en las paredes (beige) es un color muy frío y reduce la energía del personal.

En la sucursal de la Av. Los Shyris, la situación es similar el color es frío y los pisos se encuentran alfombrados. Resulta complicado mantenerse completamente activo en un lugar como este.

En las sucursales de las ciudades de Guayaquil y Cuenca, los pisos son de cerámica y alfombrado respectivamente, los colores se mantienen al igual que en las otras instalaciones.

### **3.3 Filosofía de la empresa**

“Crear una moderna estructura organizacional y funcional con un liderazgo altamente calificado, personal totalmente leal y comprometido, cuyas actividades se desarrollen en obtener un excelente servicio al cliente, que fortalezca la imagen institucional en cuanto se refiere a su credibilidad, transparencia, respeto, apoyo y unidad”<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> ÁVILA, Verónica “*KLEINTOURS: Departamento de Recursos Humanos*” Quito – Ecuador.

## 3.4 Características de la empresa

### 3.4.1 Constitución de la empresa

Debido al celo de KLEINTOURS, a las autoras no les fue posible acceder al documento que oficializa la constitución de la empresa. Las autoras anexan a este trabajo una solicitud de la información de la constitución de la empresa a la Superintendencia de Compañías, firmada por un abogado con la que se prueba la voluntad para la consecución del documento. Lamentablemente fue imposible acceder a la información.

### 3.4.2 KLEINTOURS y su competencia en Ecuador

Al ser KLEINTOURS una empresa dedicada al turismo, no puede dejar de promocionar al país en su totalidad, trabaja con planes ya establecidos como son los siguientes:

- Cruceros a Galápagos : ofrece cruceros en sus tres barcos Coral I, Coral II y Galápagos Legend cada uno tiene opción a visitar la Ciudad Capital o “La Perla del Pacífico” y ofrece al público sus paquetes en 3, 4 o 7 noches. Los barcos están equipados confortablemente cuentan con espacios sociales, puentes de observación, piscina, perfecto para relajarse y disfrutar de las mágicas islas.
- Galápagos Special + travesía por los Andes: duración de 10 a 14 días, visita Quito, Riobamba, Tren, Ingapirca, Cuenca, Guayaquil y finalmente crucero a bordo del Coral I, Coral II o Galápagos Legend.
- Galápagos Special + Tierras Altas: duración de 11 a 15 días, visita Quito, Otavalo, Cotopaxi, Riobamba, Cuenca, Guayaquil y toma el Crucero a bordo del Coral I, Coral II o Galápagos Legend.

- Galápagos Special + Introducción a la Amazonía: duración de 9 a 13 días, visita Quito, Misahualli, Bosque Tropical y regresa a Quito para tomar un vuelo hacia las islas Galápagos y abordar el crucero Coral I, Coral II o Galápagos Legend.
- Tour Semiprivados en Ecuador: Quito y alrededores, Otavalo y Los Andes, Cuenca y Andes del Sur, Bosque Tropical del Pacífico, Amazonía, Guayaquil y la costa del Pacífico.

Adicionalmente, KLEINTOURS opera con una gran cantidad de Hoteles y Hostelerías de excelente servicio a nivel nacional.

### **3.4.3 KLEINTOURS y su posicionamiento dentro y fuera del país**

KLEINTOURS tiene un campo muy amplio como operadora de turismo, actualmente cuenta con tres cruceros y se encarga de posicionar la magia del país en cuatro regiones: Galápagos, Los Andes, La Selva Amazónica y la costa del Pacífico. Su posicionamiento se basa en la cultura, el aprendizaje, el ecoturismo, la aventura la observación de la naturaleza y por supuesto el viaje en familia.

En Ecuador, KLEINTOURS tiene un reconocimiento relativo, su principal competencia es la operadora turística Metropolitan Touring, quien tiene mayor posicionamiento. Por otro lado, para los ecuatorianos resulta muy costoso el contratar el tipo de paquetes turísticos que KLEINTOURS ofrece, y más aún no se encuentra un sentido de pertenencia en el turismo nacional, la gente prefiere salir del país antes que conocerlo en su totalidad.

Si bien es cierto en Ecuador, KLEINTOURS no tiene un posicionamiento agradable, en el extranjero resulta muy interesante debido a la diferencia cultural de la gente, por ejemplo en Europa se encuentra bien posicionada entre la gente de mediana edad con intereses en una experiencia de

aprendizaje interactiva y en general a nivel mundial, la magia del Archipiélago, la calidez de las costas ecuatorianas y los paisajes andinos son un atractivo estupendo para la llegada de turistas.

### **3.5 Enfoque conductual aplicado a KLEINTOURS**

El conductismo es una corriente dentro de la psicología que, en su momento, representa la revolución más radical en el enfoque del psiquismo humano. Nace en un momento histórico (Siglo XIX) dominado por el introspeccionismo e irrumpe en el mismo considerando que lo que le compete es la conducta humana observable y rechazando que se tenga que ocupar de la conciencia.

Su fundamento teórico está basado en que a un estímulo le sigue una respuesta, siendo ésta el resultado de la interacción entre el organismo que recibe el estímulo y el medio ambiente.<sup>38</sup>

Sobre la base de esta teoría, las autoras observan la importancia de tomar en cuenta el conductivismo en la empresa KLEINTOURS para analizar los comportamientos a nivel gerencial y del personal en general ya que para toda acción existe una reacción; con esto plantean que toda acción que provenga de la gerencia tendrá una reacción instantánea en el personal siendo estos los involucrados directamente en forma negativa o positiva.

Es así como se observa que el personal se encuentra inmerso en un clima laboral negativo por falta de motivación y acercamiento de parte de los directivos. Se considera necesario incluir en este trabajo de titulación un análisis de las creencias, ritos y valores que forman parte del día a día del personal y de alguna manera influyen en sus comportamientos.

---

<sup>38</sup>[http://www.filos.unam.mx/POSGRADO/seminarios/pag\\_robertp/paginas/conductismo.html](http://www.filos.unam.mx/POSGRADO/seminarios/pag_robertp/paginas/conductismo.html)

## **3.6 Estructura de KLEINTOURS**

### **3.6.1 Organigrama**

El documento detallando el organigrama de la empresa constituye el anexo # 2. Refleja una estructura y por ende una comunicación vertical.

### **3.6.2 Descripción y análisis de cargos de KLEINTOURS**

El análisis de cargos de KLEINTOURS se encuentra detallado en el documento anexo # 4.

Resulta un análisis muy detallado de las funciones de cada cargo en la empresa, necesario para dirigir y supervisar las actividades del personal. Lamentablemente, se observa una mala práctica de este análisis ya que el personal tiene varias funciones adicionales a las establecidas por el cargo.

## **3.7 Cultura Corporativa de KLEINTOURS**

### **3.7.1 Descripción de los elementos culturales de KLEINTOURS<sup>39</sup>**

- **MISIÓN**

Crear una moderna estructura organizacional y funcional con un liderazgo altamente calificado, personal totalmente leal y comprometido, cuyas actividades se desarrollen en obtener un excelente servicio al cliente, que fortalezca la imagen institucional en cuanto se refiere a su credibilidad, transparencia, respeto y apoyo y unidad. Manejar el mercado turístico incluido el turismo receptivo nacional e internacional y ecoturismo en las Islas Galápagos procurando ofrecer productos de bajo costo y alta calidad.

---

<sup>39</sup> ÁVILA, Verónica "KLEINTOURS: Departamento de Recursos Humanos" Quito – Ecuador.

- **VISION**

Posicionarse como una empresa líder a nivel turístico, satisfaciendo las necesidades de sus clientes a nivel nacional e internacional y colaborando con la economía y contribuyendo al desarrollo del país.

- **FILOSOFIA**

Su filosofía está dirigida hacia el mejoramiento continuo, la excelencia, y orientación al cliente, ofrecen productos considerados de excelente calidad por lo cual cuentan con un equipo de trabajo altamente calificado, generando puestos de trabajo, contribuyendo al desarrollo y progreso de la sociedad y el país.

Cuentan con un departamento de Atención al Cliente que permite ofrecer un servicio personalizado, serio, competitivo, e innovador buscando siempre satisfacer las necesidades del público externo.

Se enfrentan a una sociedad globalizada, cambiante y cada vez más compleja, KLEINTOURS tiene objetivos claros para participar de dichos cambios y ser sobretodo protagonista del desarrollo y progreso de la sociedad. Tienen como meta lograr un Liderazgo dentro del mercado Turístico y posicionarse como los número uno en calidad y servicio.

- **VALORES**

- **Diligentes.-** Conocer el valor del tiempo y esforzarse por aprovecharlo.
- **Amables.-** Atender con cordialidad y buen humor, iluminando el ambiente con una sonrisa.
- **Positivos.-** Ser optimistas, aún cuando se presenten dificultades.
- **Activos.-** Trabajar con responsabilidad y estar siempre alerta a aprender de los demás.

- **OBJETIVOS**

- Operar viajes innovadores nacionales e internacionales con altos estándares de comodidad, seguridad y costos.
- Ofrecer paquetes turísticos que cubran la demanda nacional e internacional.
- Atraer el mercado turístico nacional e internacional.
- Promover tours de calidad dentro del Ecuador especialmente en el Archipiélago de Galápagos.
- Contar con el talento humano mejor preparado dentro del mercado turístico para brindar un servicio de excelencia al cliente.
- Incrementar las ventas.
- Mantener una infraestructura naviera moderna que cubra las necesidades de seguridad y comodidad para la tripulación y pasajeros.
- Actualizar constantemente los sistemas tecnológicos e informáticos.

- **METAS**

- Generar un excelente servicio al cliente, altas utilidades y rentabilidad con la productividad y el esfuerzo que cada empleado ponga para lograrlo.

## **3.8 Estándares de KLEINTOURS**

### **3.8.1 Ética de KLEINTOURS<sup>40</sup>**

Domingo Basso considera como objetivo de la ética profesional, el análisis de las cuestiones morales acontecidas en el ejercicio de cada profesión. Señala también el autor, que a partir de esta función de la ética se deriva una especialización denominada "deontología" (del griego = "ciencia del deber"), neologismo inventado por Bentham.

En cuanto a KLEINTOURS, no hay un manual que muestre el tipo de ética que se maneja y tampoco fueron expuestas por sus directivos.

### **3.8.2 Comportamiento de KLEINTOURS**

Se especifica al comportamiento de KLEINTOURS en los textos guías como son los de Uso de Uniformes y el Manual de Iniciación, anexos a este trabajo de investigación.

---

<sup>40</sup> **BASSO, Domingo.** *"Ética"*. (1998) Argentina. Editorial Artes Gráficas Candil

## **CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN Y APOORTE DE LAS AUTORAS A LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA CORPORATIVA DE KLEINTOURS**

### **4.1 Necesidad de la Comunicación Interna como base de la Cultura**

Desde las organizaciones ha existido y existe una necesidad práctica de influir y motivar a sus profesionales, entre otras razones, para alcanzar los objetivos de producción. Para alcanzar este objetivo, tradicionalmente la comunicación interna ha centrado sus esfuerzos en los canales convencionales y en los emisores. A esto se le añade una mayor preocupación por la información que baja desde la dirección hacia los empleados (comunicación descendente). Su traducción práctica la hemos podido ver en resultados a modo de tableros de anuncio, revistas de empresa, notas internas y reuniones corporativas.

Desde nuestra perspectiva, presentamos esta nueva comunicación interna como una estrategia fundamental en la organización. Ampliar el horizonte de la comunicación interna hacia la dimensión del conocimiento compartido y de las relaciones humanas, constituye una apertura y, sobre todo, una respuesta a la demanda y a las necesidades que tienen las nuevas organizaciones y a las personas que las construyen.

De igual forma, las autoras de esta tesis respaldan la importancia de la comunicación interna en la presencia de los valores en la organización, más aún cuando están ética y moralmente unidos a los valores de cada individuo en la empresa, ya que esta potencial mezcla produce un fuerte sentimiento de pertenencia; es decir, se crea una confianza en la estabilidad de la organización y, por supuesto, se mantiene latente la voluntad para trabajar y difundir los valores culturales entre el público interno e incluso en el externo. Consecuentemente, los objetivos y metas de cada persona dentro de la organización, tendrán tanta importancia como los objetivos que la organización

tiene y, esta nueva significación, mejorará la productividad. Cuando los valores personales y organizacionales son compatibles es mayor la tendencia para concordar la vida cotidiana con la vida laboral y llegar a una alta satisfacción personal, lo que, a su vez, hace que las presiones del trabajo afecten de forma menos sustancial la vida fuera de él.

A medida que la investigación transcurre, se puede apreciar que los valores empresariales forman el corazón de la cultura; hay que mencionar que, a través de los valores, se puede determinar el mensaje correcto con la información más relevante, que se desea emitir a los públicos objetivos.

#### **4.2 Beneficios de la existencia y la aplicación de la Cultura Corporativa**

Se encuentra a la Cultura Corporativa como la base de una empresa; formada, no solo por su historia sino por cada individuo que trabaja en ella, ya que cada integrante de la empresa aporta con la formación de la cultura, permite la integración del grupo que forma la organización y, por consiguiente, se logra un sentido y un objetivo común entre los integrantes con visión al progreso, en base a valores. Adicionalmente, la implementación de la Cultura en la organización permite la identificación y definición de los rasgos significativos que caracterizan a esa organización. Es decir, se la cataloga y proyecta una imagen basada en esas características.

El difundir los valores implícitos en la Cultura Corporativa, genera comunión en la ejecución de metas y objetivos de la empresa y, esencialmente, se genera un sentido de identidad corporativa. Al perseguir todos los trabajadores de la empresa los mismos ideales, el resultado es consecuencia de una voluntad interna, más no de una norma externa y no planificada.

Desde luego, es oportuno mencionar que la existencia de una Cultura Corporativa puesta en práctica por los directivos de la empresa, genera una base en valores

como un padre lo haría para con su hijo; es decir, desde el inicio de sus funciones el individuo se amolda a los valores morales y éticos pre-establecidos.

Actitudes de los superiores, son el más grande ejemplo para un funcionario; Villafañe, menciona algunas presunciones que, por lo general, una empresa se forma ante el género humano y son la base de la cultura corporativa; dentro de este punto se encuentran: la idea de que la gente es poco productiva, neutra o generosa por naturaleza, por lo que resulta necesario poner en práctica métodos que agilicen la producción.

Se vuelve cada vez más necesaria la aplicación de una Cultura Corporativa al notar que en las organizaciones existen tres tipos de reacción de un individuo ante un entorno:

la primera, el tipo de individuo que puede controlar la situación, el mismo que, si canaliza toda su energía en proyectos e iniciativas para la organización y en pro de sus compañeros, puede ser un excelente líder; de ahí que la Comunicación Corporativa puede lograr prósperos aportes de esta persona y, por consiguiente, una mejora en la productividad de la empresa;

la segunda, el individuo se guía por decisiones anteriormente tomadas y las pone en práctica, sin mayores aportes a la empresa; este tipo de reacción se da en la gente que, de alguna manera, carece de estabilidad en su vida, ya sea en el ámbito laboral, económico o emocional;

por último, la tercera reacción de la gente que acepta la situación y acepta el cambio, es abierta a cualquier nueva propuesta que se realice con el fin de mejorar la organización.

De cualquier forma, la armonía natural se mantiene al encontrarse los tres tipos de reacciones en las personas, ya que: de haber gente que pertenezca solo al primer grupo se crearía un caos puesto que todos lucharían por liderar; en el segundo, la

empresa se quedaría estancada, ya que solo existiría una “cabeza pensante” que dirige al resto del grupo; y, en el tercer caso, no sería lo óptimo mantenerse en un constante cambio.

Partiendo de una realidad expuesta a un cambio constante y en la que cada vez es más necesaria la proactividad del personal y la libre interacción inclusive con rasgos de liderazgo, las autoras determinan la necesidad de generar un cambio de actitud en el personal reactivo, logrando así, que tengan una relación directa con los niveles gerenciales.

Adicionalmente se cree necesaria la capacitación principalmente a nivel gerencial, para que se desarrolle en cada individuo la apertura para interactuar con el personal y se generen líderes laborales.

### **4.3 Clima laboral**

El clima y ambiente laborales de una organización formada por seres humanos, es bastante subjetivo e influido por multitud de variables. Estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores están, a su vez, influidos por cuestiones internas y externas a ellos.

Los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y formación, económicos o sucesos que rodean la vida de cada trabajador, en cada momento de la misma, influyen en su consideración del clima laboral de Kleintours. Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo.

Se lo puede definir también como la cualidad o propiedad organizacional percibida por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento.

El término está referido a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, por consiguiente está estrechamente ligado a la satisfacción y se refiere a la actitud general de un individuo con relación al puesto de trabajo y con la organización en general, es decir, el tipo de administración que los directivos de Kleintours manejen, afectará directamente al personal. Expresa en qué medida se ajustan las características del trabajo a los deseos, expectativas o necesidades del trabajador. El clima organizacional, si es alto y favorable, provoca satisfacción en el puesto. En este caso la satisfacción del trabajador no es encaminada de la mejor manera.

La satisfacción laboral está relacionada con ciertas variables de alto interés para las organizaciones, las siguientes son las predominantes en Kleintours a criterio de las autoras:

- Grado de involucramiento
  - Igualdad de oportunidades
  - Oportunidad para aprender y lograr objetivos
  - Reconocimiento
  - Desarrollo grupal y liderazgo
  - Condiciones de empleo (contratación y beneficios)
- 
- Evolución de infraestructura (instalaciones y servicios básicos)
  - Estructura organizacional

Cuando se reúnen datos de satisfacción y productividad para la organización como un todo, más que a nivel individual, se encuentra que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más productivas que aquellas con empleados insatisfechos.

Cuando en un estudio se ha conseguido reducir el impacto, en la relación que se analiza, de factores externos, parece demostrarse que los empleados

satisfechos se ausentan menos del trabajo que los insatisfechos. En este caso, parece demostrarse una correlación negativa más consistente. Es decir, a mayor satisfacción, menor rotación. El caso en Kleintours, es atípico ya que el trato por parte de los directivos no es el más adecuado, sin embargo, el personal presenta poco ausentismo por diferentes razones percibidas en el proceso de observación y levantamiento de datos como son el miedo a las represalias, la necesidad de un empleo, entre otras.

Una buena gestión sobre las personas mejorará la calidad de los procesos claves y, en general, de las actividades de la organización; lo que se proyectará en: los resultados de la empresa, en la satisfacción de los clientes y en el impacto en la comunidad.

Con la evaluación de la satisfacción de los empleados se pretende conocer qué logros está alcanzando la organización, en relación con las personas que la integran. Este conocimiento, ha de aportar las claves para actuar de manera que los resultados sobre las personas mejoren permanentemente. La información recogida permitirá plantear objetivos concretos, relativos al grado de satisfacción laboral del personal y desplegar las acciones necesarias para alcanzarlos.

Por otra parte, se analiza la cultura existente y se identifica los factores motivacionales; así como, las barreras que se oponen a un alto rendimiento en el personal de la organización.

#### **4.4 Motivación**

La motivación, en particular, se muestra en forma reiterada como un factor de primer orden para el alcance de estándares organizacionales óptimos y puede abarcar elementos tan distintos como: conocer las necesidades de los

trabajadores; lo que ellos esperan de la empresa; las forma en que consideran podrían mejorar su trabajo; qué tan a gusto se sienten con la actividad que realizan, sus niveles de satisfacción, sus expectativas de desarrollo profesional y su nivel de compromiso.

A juicio de las autoras, los estudios e intervenciones relacionados con la motivación laboral tienen un impacto tanto individual como organizacional. Desde el punto de vista individual, mejoran el desempeño y el rendimiento, favorecen las relaciones humanas efectivas, incrementan la satisfacción laboral y pueden facilitar un estado emocional positivo, para que la organización se oriente a programar estrategias que pauten el trabajo en equipo eficaz y el logro de los objetivos que significan un funcionamiento óptimo de la organización. Resulta imprescindible enfatizar que la falta de motivación laboral también puede tener consecuencias sobre la vida personal y el comportamiento familiar y social.

El dinero también es utilizado como retribución e incentivo, por ser considerado como "la motivación extrínseca más obvia". Sin embargo, la experiencia demuestra que en el trabajo se satisfacen muchas necesidades, que trascienden las netamente económicas, tal es el caso de que muchas personas trabajan, a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. La situación político económica del país afecta gravemente al personal, el ejemplo más claro es que la mayor parte del personal de Kleintours tiene que dejar de lado el tema de la satisfacción laboral por la necesidad de mantener su trabajo a pesar de tener un sueldo bajo en comparación a todas las funciones que cumplen. A criterio de las autoras, la satisfacción laboral es un punto clave del clima laboral en toda empresa.

La motivación es una variable compleja, en la que intervienen aspectos: conscientes, inconscientes, cognitivos, afectivos y que resulta distintiva para imprimir fuerza al comportamiento humano, razón por la que ha sido objeto de estudio de diversas disciplinas científicas.

Algo muy importante que debemos plantear, es que la motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas y de las situaciones; de ahí la importancia de que los directivos dominen esto para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización.

Es común que suela depositarse sobre la motivación la responsabilidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los trabajadores, con respecto a las tendencias negativas del desarrollo económico y social. Sin embargo, el problema radica en la aplicación de políticas inadecuadas, en un contexto de la empresa u organización, sin la motivación a sus trabajadores; y, la falta de profesionales capacitados para afrontar tales retos en el ambiente laboral. Para esto, se debería incluir la motivación como influencia positiva en la organización y mejorar el rumbo de sus ideas para poder competir en este mundo globalizado. Es por este motivo que las autoras proponen la creación de un Departamento de Comunicación para que se puedan satisfacer todas las necesidades que se presenten día a día en Kleintours, además de la aplicación del Manual de Comunicación Interna, objeto de este trabajo de titulación, el cual contiene políticas de incentivo y motivación.

Consideramos también que la motivación laboral tendrá una importancia relevante en este mundo de competitividad y de esfuerzo productivo.

Los trabajadores poseen una amplia gama de intereses, deseos y expectativas, con relación a la misma. En general, presentan crecientes necesidades de desarrollo y de superación profesional que inciden en la motivación.

No existe un orden objetivo de los factores que inciden en la motivación laboral de los trabajadores, la jerarquía de los factores motivacionales depende del puesto que cada trabajador ocupe.

Para motivar a los trabajadores, se debe fomentar la superación de los mismos en dependencia de los requerimientos del puesto que ocupen, continuar

trabajando sobre la base de una adecuada motivación, teniendo en cuenta que los factores motivacionales que llevan al trabajador a cumplir sus funciones abarcan recompensas sociales, como: la interacción social, el respeto, la aprobación y atención de sus superiores, el status y el sentimiento de utilidad.

Se deben también realizar programas de capacitación a los directivos y trabajadores en general, acerca de la importancia de una adecuada motivación laboral; demostrar que ésta es crucial para lograr los objetivos organizacionales.

#### **4.5 Elaboración del Manual**

Los manuales son documentos que incluyen las intenciones o acciones generales de la administración, constituyen las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas; son también, un instrumento fundamental de comunicación. En cada situación, habrá que acondicionarlo; pero, lo importante es prever la situación, tener las herramientas de comunicación bien identificadas; y, sobre todo, permitirá actuar enfocada y acertadamente con los respectivos públicos

Si bien existen diferentes tipos de manuales, que satisfacen distintos tipos de necesidades, pueden clasificarse como: un cuerpo sistemático, que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización; y, los procedimientos, a través de los cuales esas actividades son cumplidas. Con él, nuestros posibles riesgos disminuirán; el manual no es mágico y, como profesionales de Relaciones Públicas, debemos tener preparados los mensajes dirigidos a nuestros públicos objetivo.

En las organizaciones en que no se utilizan manuales, las comunicaciones o instrucciones se transmiten a través de comunicados internos. Si bien, el propósito de transmitir información se cumple por medio de estos últimos instrumentos, no se logra el objetivo de que constituyan un cuerpo orgánico,

por lo que resultará difícil en un momento dado conocer cuál es el total de esas disposiciones registradas a través de comunicados aislados.

Existen varias ventajas que detectamos al analizar el tema, entre las principales se encuentran las siguientes:

1.- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrollan en una organización; elementos éstos que, por otro lado, serían difíciles de reunir.

2.- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan sujetas a improvisaciones o a criterios personales del funcionario actuante, en cada momento; sino que, son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite, a través del tiempo.

3.- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir, en aquellas situaciones en las que puedan surgir dudas respecto a qué áreas deben actuar o a que niveles alcanza la decisión o ejecución.

4.- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.

5.- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.

6.- Son elementos cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.

7.-Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas, al existir un instrumento que define con precisión cuáles son los actos delegados.

8.- Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones, a las que hasta ese momento no había accedido

9.- Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas, cada vez que se presentan.

10.- Ubican la participación de cada componente de la organización en el lugar que le corresponde, a los efectos del cumplimiento de los objetivos empresariales.

11.- Constituyen un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado, a través del cotejo entre la asignación de sus responsabilidades según el manual y la forma en que las mismas se desarrollan.

12.- Permiten la determinación de los estándares más efectivos, ya que éstos se basan en procedimientos homogéneos y metódicos.

Al mismo tiempo, nos dimos cuenta que elaborar un manual no es cosa fácil, ya que tiene ciertos limitantes, los cuales impiden que todas las empresas posean un manual corporativo. A continuación, detallamos algunos de estos impedimentos:

1.- Existe un costo en su redacción y confección que, indudablemente, debe afrontarse.

2.- Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad.

3.- No incorporan los elementos propios de la organización informal, los mismos que existen tácitamente y no se los reconoce en los manuales.

4.- Resulta difícil definir el nivel óptimo de síntesis o de detalle, a efectos de que sean útiles y suficientemente flexibles.

5.- Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas y, por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.

## **CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN EN KLEINTOURS**

### **5.1 Variables estudiadas**

Para la investigación de esta tesis se han tomado en cuenta dos tipos de recopilación de información, que son: la entrevista cualitativa y la encuesta.

- **Variable Dependiente**

- Grado de involucramiento
- Cambio constante de personal de la empresa
- Falta de colaboración de los empleados
- Inexistencia de generación de carreras profesionales
- Igualdad de oportunidades
- Oportunidad para aprender y lograr objetivos
- Reconocimiento
- Desarrollo grupal y liderazgo
- Condiciones de empleo (contratación y beneficios)
- Clima laboral

- **Variables Independientes**

- Evolución de infraestructura (instalaciones y servicios básicos)
- Estructura organizacional
- Mensaje que KLEINTOURS da a sus públicos
- Trayectoria de KLEINTOURS
- Alcance institucional
- Elaboración y difusión del Manual Corporativo
- Socialización interna y manejo del Manual de Identidad Visual

## **5.2 Ritos y rituales observados en KLEINTOURS**

### **5.2.1 Ritos de iniciación**

Se lleva a cabo la entrega de un manual de iniciación, que señala las reglas de comportamiento, los beneficios, vacaciones, deberes y derechos, entre otros, adjunto en este trabajo de titulación como anexo # 5.

### **5.2.2 Ritos de Trabajo**

En general, todo el personal comienza su jornada laboral: con el ingreso a las oficinas, con el saludo cordial entre compañeros, la revisión del trabajo pendiente para la jornada laboral y demás funciones administrativas normales en una empresa; lo que llama la atención, es el poco tiempo que tienen para el almuerzo (lunch), el mismo que es un espacio propicio para interactuar con gente de otras áreas y así llegar a sentirse parte de la empresa.

### **5.2.3 Ritos Administrativos**

La comunicación se da por medio de memos y oficios

## **5.3 El Rumor**

A partir de la observación realizada por las autoras se determina la existencia de fuertes rumores negativos para con la empresa. Uno de los ejemplos más claros que se pudo apreciar es el de inconformidad de los trabajadores frente al plan de carrera mal estructurado dentro de la empresa; al tener un acercamiento con el personal, pudimos conocer la desmotivación que éstos sienten al saber que personas externas a la empresa, ingresan con mejores beneficios salariales, en vez de realizar concursos internos de merecimientos;

o, la falta de comunicación al difundir la vacante, para que los interesados puedan aplicar con las mismas oportunidades que los aspirantes externos.

## **5.4 Herramientas utilizadas para la recopilación de datos**

Para la investigación de esta tesis se han tomado en cuenta dos tipos de recopilación de información, que son: la entrevista cualitativa y la encuesta.

### **5.4.1 Entrevista Cualitativa**

Siendo una forma de recopilación de datos cualitativos, se considera necesaria la realización de la entrevista a la señora Verónica Ávila, Jefa de Recursos Humanos, en el tema Clima Laboral, quien abrió sus puertas para la recopilación de tan enriquecedora información.

La entrevista a la Señora Verónica Ávila, Jefe del Departamento de Recursos Humanos, fue escogida de acuerdo a su conocimiento en lo referente a clima laboral y al involucramiento de los empleados con la cultura organizacional de la empresa:

#### **¿Cómo calificaría la relación con sus compañeros?**

La relación entre los compañeros se califica como buena; tenemos una buena comunicación por escrito a través de correo electrónico o directamente, no hay un esquema en especial con el que debamos comunicarnos, cualquier duda o comentario que tenga el personal puede acercarse sin ningún problema; desde luego, cuando es algo más formal, la comunicación es escrita.

#### **¿Qué es para usted clima laboral?**

Es el ambiente y las relaciones interpersonales que se manejan en un espacio laboral.

**¿Cómo logran el acercamiento entre jefes y subordinados dentro de la empresa para mejorar el clima laboral?**

Procuramos que sea una comunicación directa, que el personal pueda acercarse a todos los jefes y procuramos mantener reuniones constantes para ver todos los pendientes, los pormenores del trabajo; también, tratamos de topar temas personales y procuramos que la comunicación sea directa y constante.

**¿Cree usted que la satisfacción laboral crea sentido de pertenencia y por qué?**

Pienso que sí, es importante que uno se sienta a gusto, motivado y satisfecho, tanto en cuestión personal como laboral y salarial, eso crea sentido de pertenencia. Lastimosamente, no es todo y aquí en la empresa no se mantiene ese sentido de pertenencia. Tal vez por la actividad de la compañía, tenemos tantas cosas que hacer, somos multifacéticos, tenemos varias actividades diferentes en cada puesto y eso genera demasiado estrés en el personal y no se mantiene esa satisfacción laboral; por el contrario, muchos tenemos ganas de salir corriendo. De cualquier forma, todo depende de la persona, sí hay gente que está acostumbrada a trabajar con un estrés máximo y no tiene problemas en su día a día.

**¿Qué opina de un jefe que incentiva a sus empleados?**

Es el factor principal el motivar al personal y hacerles sentir que ellos pueden dar todo de sí, participar en las decisiones, dar nuevas ideas y ser creativos. Pienso que la motivación es lo más importante.

**Entonces ¿Usted cree que la insatisfacción laboral afecta la productividad de la empresa?**

Por supuesto, donde hay empleados insatisfechos hay una baja de rendimiento, hay una deficiente atención al cliente y una mala actitud interna.

**¿Cuáles son las principales acciones que usted realiza como Jefe de Recursos Humanos, para mejorar el clima laboral dentro de su empresa?**

Procuramos realizar reuniones semanales en las que se tratan todos los temas y luego se transmite a los jefes; además, actividades de integración cada mes o cada dos meses como: parrilladas con juegos y motivadores o paseos a las haciendas de la dueñas de la empresa; en general, reuniones.

#### **5.4.2 Encuesta**

Es una forma de recopilación de datos cuantitativos. En este tema en especial se pretende obtener datos acerca del grado de conocimiento de la identidad de la empresa KLEINTOURS y el grado de pertenencia del empleado para con la empresa.

Se realizó una encuesta en la que se diferenciaron, las ciudades, los cargos y sitios de trabajo de los empleados y el tiempo de trabajo de cada uno, en KLEINTOURS.

En el caso de las encuestas las personas que permitieron la realización de las mismas, fueron: Verónica Ávila, quien ocupa el cargo de Jefe de Recursos Humanos y Jenny Almela, Asistente de la Jefatura de Recursos Humanos.

##### **5.4.2.1 Modelo de Encuesta**

### **ENCUESTA AL PÚBLICO INTERNO DE KLEINTOURS**

#### **Instrucciones**

La información que usted consigne, tiene el carácter de confidencial y anónima. A continuación, se presentan varios aspectos sobre el comportamiento laboral de las personas dentro de la Institución. Léalas con detenimiento y marque con una "X" solamente aquella que describa la manera como usted actúa en su

Departamento o grupo de trabajo; no existen respuestas buenas o malas.  
Conteste con sinceridad.

1) **Por favor, escriba en que área labora.**

-----

2) **Señale el tiempo de servicio en la institución**

- a) ( ) De 0 a 1 año
- b) ( ) De 1 a 3 años
- c) ( ) De 3 a 5 años
- d) ( ) De 5 o mas años

3) **¿Le gusta su trabajo actual?**

- ( ) Definitivamente sí
- ( ) Posiblemente sí
- ( ) No se
- ( ) Posiblemente no
- ( ) Definitivamente no

Por qué? .....

4) **¿Le gusta el ambiente de su trabajo?**

- ( ) Definitivamente sí
- ( ) Posiblemente sí
- ( ) No se
- ( ) Posiblemente no
- ( ) Definitivamente no

Por qué?.....

**5) ¿Los compañeros de trabajo, son amistosos?**

- Definitivamente sí
- Posiblemente sí
- No se
- Posiblemente no
- Definitivamente no

Por qué?.....

**6) ¿El supervisor, es justo al evaluar su trabajo?**

- Definitivamente sí
- Posiblemente sí
- No se
- Posiblemente no
- Definitivamente no

Por qué?.....

**7) En comparación con otras empresas ¿el trato que recibe, motiva a desarrollar su trabajo?**

- Definitivamente sí
- Posiblemente sí
- No se
- Posiblemente no
- Definitivamente no

Por qué?.....

**8) ¿La política de asensos en la empresa, es buena?**

- Definitivamente sí
- Posiblemente sí
- No se

- ( ) Posiblemente no
- ( ) Definitivamente no

Por qué?.....

**9) ¿La empresa, brinda cursos de capacitación?**

- ( ) Definitivamente sí
- ( ) Posiblemente sí
- ( ) No se
- ( ) Posiblemente no
- ( ) Definitivamente no

**10) ¿Existe una relación armoniosa o amigable con sus supervisores?**

- ( ) Definitivamente sí
- ( ) Posiblemente sí
- ( ) No se
- ( ) Posiblemente no
- ( ) Definitivamente no

A qué se debe?.....

**11) ¿Tiene dificultad para dialogar con sus jefes sobre asuntos personales o de trabajo?**

- ( ) Definitivamente sí
- ( ) Posiblemente sí
- ( ) No se
- ( ) Posiblemente no
- ( ) Definitivamente no

Por qué?.....

**12) Cualquier nueva idea o sugerencia sobre asuntos de trabajo en su departamento, le es:**

- Indiferente
- Rechazada
- Aparentemente aceptada
- Aceptada

Por qué?.....

**13) ¿Da usted sugerencias para modificar los sistemas actuales de trabajo?**

- Definitivamente sí
- Posiblemente sí
- No se
- Posiblemente no
- Definitivamente no

Por qué?.....

**14) ¿En su departamento, se promueve la innovación y la creatividad?**

- Definitivamente sí
- Posiblemente sí
- No se
- Posiblemente no
- Definitivamente no

Por qué?.....

**15) ¿Cree usted que en la programación de planes y proyectos para el futuro, relacionados con el trabajo que usted desempeña, deben participar únicamente los jefes de su departamento?**

- Definitivamente sí

- ( ) Posiblemente sí
- ( ) No se
- ( ) Posiblemente no
- ( ) Definitivamente no

Por qué?.....

**A continuación, le pedimos que identifique los siguientes elementos de la identidad corporativa de KLEINTOURS:**

**16) ¿Cuál de estas alternativas es la visión correcta de KLEINTOURS?**

- a) Posicionarse como una empresa líder a nivel turístico, satisfaciendo las necesidades de sus clientes a nivel nacional e internacional, colaborando con la economía y contribuyendo al desarrollo del país.
- b) Proporcionar paquetes turísticos nacionales e internacionales, con transporte marítimo moderno, garantizando a los clientes altos estándares de calidad, eficiencia y seguridad.
- c) Ganar preferencia en el público, a través de servicios que se adelanten a sus expectativas, a precios competitivos.

**17) Enumere del 1 al 10 los valores institucionales que prevalecen en Kleintours, siendo 1 el más importante y 10 el menos importante**

- |                     |                 |
|---------------------|-----------------|
| .....Diligentes     | .....Integridad |
| .....Servicio       | .....Fidelidad  |
| .....Disponibilidad | .....Compromiso |
| .....Amables        |                 |
| .....Positivos      |                 |
| .....Honestidad     |                 |
| .....Activos        |                 |

18) Identifique el logo correcto de la empresa. Coloque un visto junto al logo correcto.



19) Mencione los colores corporativos

- Blanco
- Rosado
- Celeste
- Gris
- Amarillo
- Azul
- Verde
- Rojo
- Naranja
- Negro

20) La empresa KLEINTOURS le permite: enumere del 1 al 6 siendo 1 el más importante

- a) Desarrollarse como profesional en su área.....
- b) Realizar una carrera.....
- c) Cumplir con otras actividades personales.....
- d) Incentivar su creatividad en el trabajo.....
- e) Conocer todas las actividades que se realizan.....
- f) Integrarse plenamente al medio turístico.....

Por qué?.....

**21) Al realizar tareas exigentes, usted prefiere hacerlas:**

- a) Solo
- b) En grupo
- c) Con asesoría externa

Por qué?.....

**5.4.2.2 Tablas y Gráficos**

El análisis de las encuestas realizadas para este trabajo de titulación fue desarrollado con el apoyo del Ingeniero Jorge Ojeda, catedrático de la Universidad de las Américas, en la materia Investigación de Mercados.

Como soporte tecnológico se utilizó al programa SPSS el mismo que constituye el anexo # 3.

EL SPSS, es un conjunto de programas orientados a la realización de análisis estadísticos aplicados a las ciencias sociales. Nos permite realizar análisis y gráficos estadísticos sin tener que conocer la mecánica de los cálculos ni la sintaxis de los comandos del sistema.

**5.4.2.3 Redacción del Informe**

Durante el período de una semana, las realizadoras de este Trabajo de Titulación, se involucraron plenamente en las oficinas de la Matriz de Kleintours, ubicada en la ciudad de Quito, en la calle Catalina Aldáz y Eloy Alfaro, para percibir el clima organizacional.

Con ayuda del Departamento de Recursos Humanos, se pudieron realizar las encuestas respectivas al personal, las mismas que tuvieron reacciones diversas; con esto, se quiere decir que: algunas personas fueron amables y abiertas al recibir la encuesta; otras, fueron hostiles e indiferentes; algunos, tuvieron miedo ante posibles represalias al responder la encuesta.

La presencia de las encuestadoras tuvo mucho valor ya que, ser personas externas a la empresa, permitió dar seguridad y confianza a todos los que laboran en la empresa, ante el temor de ser delatados frente a sus superiores.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en las encuestas realizadas:

### **Pregunta 3 ¿Le gusta su trabajo actual?**

El promedio obtenido de la muestra general es de 4.8, en la escala del 1 al 5, teniendo como mínimo un valor de 3, lo que proyecta que la gente se siente a gusto en sus actividades diarias.

El resultado de las tabulaciones cruzadas, es el siguiente:

- Por ciudad:

Quito, el valor obtenido es de 4.8, a 66 personas encuestadas, con una desviación de 0.47.

Guayaquil, el valor obtenido es de 4.7, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 0.46.

Cuenca, el valor obtenido es de 5, a 4 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

- Por área:

Marketing, el valor obtenido es de 4.5, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 0.53.

Recursos Humanos, el valor obtenido es de 5, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

Finanzas, el valor obtenido es de 4.5, a 13 personas encuestadas, con una desviación de 0.77.

Ventas, el valor obtenido es de 4.8, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 0.41.

Operaciones, el valor obtenido es de 4.8, a 9 personas encuestadas, con una desviación de 0.33.

Sistemas, el valor obtenido es de 5, a 1 persona encuestada, con una desviación de 0.00.

Counter, el valor obtenido es de 4.9, a 28 personas encuestadas, con una desviación de 0.18.

Investigación y Desarrollo, el valor obtenido es de 5, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

Por tiempo de servicio

De 0 a 1 año, el valor obtenido es de 4.6, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 0.50.

De 1 a 3 años, el valor obtenido es de 4.8, a 14 personas encuestadas, con una desviación de 0.36.

De 3 a 5 años, el valor obtenido es de 4.7, a 24 personas encuestadas, con una desviación de 0.60.

De 5 ó más años, el valor obtenido es de 4.9, a 25 personas encuestadas, con una desviación de 0.20.

Pregunta 4 ¿Le gusta el ambiente de su trabajo?

El resultado obtenido es de 4.2, en la escala del 1 al 5, teniendo como mínimo un valor de 1; esto, muestra que más del 50% de la gente está conforme con el ambiente de su trabajo, pero existen grupos que no se sienten del todo satisfechos en este aspecto.

El resultado de las tabulaciones cruzadas, es el siguiente:

Por ciudad:

Quito, el valor obtenido es de 4.1, a 66 personas encuestadas, con una desviación de 1.07.

Guayaquil, el valor obtenido es de 4.2, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 0.88.

Cuenca, el valor obtenido es de 5, a 4 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

Por área:

Marketing, el valor obtenido es de 3.1, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 0.64.

Recursos Humanos, el valor obtenido es de 3, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 1.41.

Finanzas, el valor obtenido es de 4.0, a 13 personas encuestadas, con una desviación de 0.86.

Ventas, el valor obtenido es de 4.4, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 0.91.

Operaciones, el valor obtenido es de 4.3, a 9 personas encuestadas, con una desviación de 1.00.

Sistemas, el valor obtenido es de 4, a 1 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

Counter, el valor obtenido es de 4.4, a 28 personas encuestadas, con una desviación de 0.79.

Investigación y Desarrollo, el valor obtenido es de 5, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

Por tiempo de servicio

De 0 a 1 año, el valor obtenido es de 4.0, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 1.43.

De 1 a 3 años, el valor obtenido es de 3.9, a 14 personas encuestadas, con una desviación de 1.07.

De 3 a 5 años, el valor obtenido es de 4.3, a 24 personas encuestadas, con una desviación de 0.86.

De 5 ó más años, el valor obtenido es de 4.3, a 25 personas encuestadas, con una desviación de 0.90.

Pregunta 5 ¿Los compañeros de trabajo, son amistosos?,

El resultado obtenido es de 4.6, en la escala del 1 al 5, teniendo como mínimo un valor de 2; esto, muestra que, casi en su totalidad, la gente siente apertura para formar una amistad.

El resultado de las tabulaciones cruzadas, es el siguiente:

Por ciudad:

Quito, el valor obtenido es de 4.5, a 66 personas encuestadas, con una desviación de 0.68.

Guayaquil, el valor obtenido es de 4.7, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 0.46.

Cuenca, el valor obtenido es de 5, a 4 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

Por área:

Marketing, el valor obtenido es de 4.2, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 0.16.

Recursos Humanos, el valor obtenido es de 5, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

Finanzas, el valor obtenido es de 4.3, a 13 personas encuestadas, con una desviación de 0.50.

Ventas, el valor obtenido es de 4.7, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 0.45.

Operaciones, el valor obtenido es de 4.7, a 9 personas encuestadas, con una desviación de 0.66.

Sistemas, el valor obtenido es de 4, a 1 persona encuestada, con una desviación de 0.00.

Counter, el valor obtenido es de 4.6, a 28 personas encuestadas, con una desviación de 0.61.

Investigación y Desarrollo, el valor obtenido es de 5, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

Por tiempo de servicio

De 0 a 1 año, el valor obtenido es de 4.5, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 0.91.

De 1 a 3 años, el valor obtenido es de 4.2, a 14 personas encuestadas, con una desviación de 0.82.

De 3 a 5 años, el valor obtenido es de 4.7, a 24 personas encuestadas, con una desviación de 0.41.

De 5 ó más años, el valor obtenido es de 4.6, a 25 personas encuestadas, con una desviación de 0.47.

Pregunta 6 ¿El supervisor, es justo al evaluar su trabajo?

El resultado obtenido es de 3.9, en la escala del 1 al 5, teniendo como mínimo un valor de 1; a pesar de ser éste un valor alto, muestra que hay personas que sienten que su trabajo no es evaluado justamente.

El resultado de las tabulaciones cruzadas, es el siguiente:

Por ciudad:

Quito, el valor obtenido es de 3.9, a 66 personas encuestadas, con una desviación de 1.09.

Guayaquil, el valor obtenido es de 3.5, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 0.53.

Cuenca, el valor obtenido es de 4.5, a 4 personas encuestadas, con una desviación de 1.00.

Por área:

Marketing, el valor obtenido es de 3.3, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 0.47.

Recursos Humanos, el valor obtenido es de 4.5, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.70.

Finanzas, el valor obtenido es de 3.3, a 13 personas encuestadas, con una desviación de 1.38.

Ventas, el valor obtenido es de 4.1, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 0.83.

Operaciones, el valor obtenido es de 3.8, a 9 personas encuestadas, con una desviación de 0.45.

Sistemas, el valor obtenido es de 4, a 1 persona encuestada, con una desviación de 0.00.

Counter, el valor obtenido es de 4.3, a 28 personas encuestadas, con una desviación de 0.66.

Investigación y Desarrollo, el valor obtenido es de 2.0, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

Por tiempo de servicio

De 0 a 1 año, el valor obtenido es de 4.2, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 0.96.

De 1 a 3 años, el valor obtenido es de 3.7, a 14 personas encuestadas, con una desviación de 1.36.

De 3 a 5 años, el valor obtenido es de 3.9, a 24 personas encuestadas, con una desviación de 1.13.

De 5 ó más años, el valor obtenido es de 3.8, a 25 personas encuestadas, con una desviación de 0.81.

Pregunta 7 En comparación con otras empresas ¿El trato que recibe, motiva a desarrollar su trabajo?

El resultado obtenido es de 2.9, en la escala del 1 al 5, teniendo como mínimo un valor de 1; este resultado, proyecta una falta grave de incentivos a los trabajadores por parte de los directivos de la empresa.

El resultado de las tabulaciones cruzadas, es el siguiente:

Por ciudad:

Quito, el valor obtenido es de 2.9, a 66 personas encuestadas, con una desviación de 1.17.

Guayaquil, el valor obtenido es de 3.0, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 1.06.

Cuenca, el valor obtenido es de 2.7, a 4 personas encuestadas, con una desviación de 1.50.

Por área:

Marketing, el valor obtenido es de 2.7, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 0.88.

Recursos Humanos, el valor obtenido es de 4.5, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.70.

Finanzas, el valor obtenido es de 3.3, a 13 personas encuestadas, con una desviación de 1.03.

Ventas, el valor obtenido es de 2.7, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 1.03.

Operaciones, el valor obtenido es de 2.2, a 9 personas encuestadas, con una desviación de 0.97.

Sistemas, el valor obtenido es de 4, a 1 persona encuestada, con una desviación de 0.00.

Counter, el valor obtenido es de 3.0, a 28 personas encuestadas, con una desviación de 1.31.

Investigación y Desarrollo, el valor obtenido es de 4, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

Por tiempo de servicio

De 0 a 1 año, el valor obtenido es de 3.4, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 1.18.

De 1 a 3 años, el valor obtenido es de 3.0, a 14 personas encuestadas, con una desviación de 1.10.

De 3 a 5 años, el valor obtenido es de 2.8, a 24 personas encuestadas, con una desviación de 0.96.

De 5 ó más años, el valor obtenido es de 2.8, a 25 personas encuestadas, con una desviación de 1.34.

Pregunta 8 ¿La política de asensos en la empresa, es buena?

El resultado obtenido es de 2.7 en la escala del 1 al 5, teniendo como mínimo un valor de 1, esto muestra que este tipo de políticas de la empresa deberían ser replanteadas para darles seguridad a los trabajadores para generar sentido de pertenencia en cada uno de ellos.

El resultado de las tabulaciones cruzadas, es el siguiente:

Por ciudad:

Quito, el valor obtenido es de 2.7, a 66 personas encuestadas, con una desviación de 0.98.

Guayaquil, el valor obtenido es de 2.7, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 1.38.

Cuenca, el valor obtenido es de 2.0, a 4 personas encuestadas, con una desviación de 1.15.

Por área:

Marketing, el valor obtenido es de 2.6, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 0.74.

Recursos Humanos, el valor obtenido es de 3.5, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.70.

Finanzas, el valor obtenido es de 2.6, a 13 personas encuestadas, con una desviación de 0.50.

Ventas, el valor obtenido es de 2.8, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 1.30.

Operaciones, el valor obtenido es de 2.1, a 9 personas encuestadas, con una desviación de 1.05.

Sistemas, el valor obtenido es de 2, a 1 persona encuestada, con una desviación de 0.00.

Counter, el valor obtenido es de 3.0, a 28 personas encuestadas, con una desviación de 1.12.

Investigación y Desarrollo, el valor obtenido es de 2, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

Por tiempo de servicio

De 0 a 1 año, el valor obtenido es de 2.8, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 0.35.

De 1 a 3 años, el valor obtenido es de 2.7, a 14 personas encuestadas, con una desviación de 1.18.

De 3 a 5 años, el valor obtenido es de 2.7, a 24 personas encuestadas, con una desviación de 1.25.

De 5 ó más años, el valor obtenido es de 2.6, a 25 personas encuestadas, con una desviación de 1.3.

Pregunta 9 ¿La empresa, brinda cursos de capacitación?

El resultado obtenido es de 3.5, en la escala del 1 al 5, teniendo como mínimo un valor de 1; este resultado se evidencia por existir grupos excluidos de los cursos de capacitación que la empresa brinda.

El resultado de las tabulaciones cruzadas es el siguiente:

Por ciudad:

Quito, el valor obtenido es de 3.5, a 66 personas encuestadas, con una desviación de 1.21.

Guayaquil, el valor obtenido es de 3.0, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 1.30.

Cuenca, el valor obtenido es de 4.2, a 4 personas encuestadas, con una desviación de 0.95.

Por área:

Marketing, el valor obtenido es de 3.5, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 0.53.

Recursos Humanos, el valor obtenido es de 3.0, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 1.41.

Finanzas, el valor obtenido es de 3.8, a 13 personas encuestadas, con una desviación de 1.40.

Ventas, el valor obtenido es de 2.9, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 1.53.

Operaciones, el valor obtenido es de 3.3, a 9 personas encuestadas, con una desviación de 1.22.

Sistemas, el valor obtenido es de 4, a 1 persona encuestada, con una desviación de 0.00.

Counter, el valor obtenido es de 3.7, a 28 personas encuestadas, con una desviación de 0.04.

Investigación y Desarrollo, el valor obtenido es de 5, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

Por tiempo de servicio

De 0 a 1 año, el valor obtenido es de 3.4, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 0.82.

De 1 a 3 años, el valor obtenido es de 3.5, a 14 personas encuestadas, con una desviación de 0.60.

De 3 a 5 años, el valor obtenido es de 3.6, a 24 personas encuestadas, con una desviación de 1.09.

De 5 ó más años, el valor obtenido es de 3.5, a 25 personas encuestadas, con una desviación de 1.35.

Pregunta 10 ¿Existe una relación armoniosa o amigable con sus supervisores?

El resultado obtenido es de 4.2, en la escala del 1 al 5, teniendo como mínimo un valor de 1; esto, muestra que no se presentan conflictos frecuentes o graves entre directivos y trabajadores.

El resultado de las tabulaciones cruzadas es el siguiente:

Por ciudad:

Quito, el valor obtenido es de 4.2, a 66 personas encuestadas, con una desviación de 1.10.

Guayaquil, el valor obtenido es de 4.2, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 0.46.

Cuenca, el valor obtenido es de 4.0, a 4 personas encuestadas, con una desviación de 2.00.

Por área:

Marketing, el valor obtenido es de 4.1, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 1.35.

Recursos Humanos, el valor obtenido es de 4.5, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.70.

Finanzas, el valor obtenido es de 4.1, a 13 personas encuestadas, con una desviación de 0.28.

Ventas, el valor obtenido es de 4.1, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 0.99.

Operaciones, el valor obtenido es de 3.5, a 9 personas encuestadas, con una desviación de 1.01.

Sistemas, el valor obtenido es de 4, a 1 persona encuestada, con una desviación de 0.00.

Counter, el valor obtenido es de 4.4, a 28 personas encuestadas, con una desviación de 1.06.

Investigación y Desarrollo, el valor obtenido es de 5, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

Por tiempo de servicio

De 0 a 1 año, el valor obtenido es de 4.6, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 0.50.

De 1 a 3 años, el valor obtenido es de 3.5, a 14 personas encuestadas, con una desviación de 1.69.

De 3 a 5 años, el valor obtenido es de 4.4, a 24 personas encuestadas, con una desviación de 0.82.

De 5 ó más años, el valor obtenido es de 4.1, a 25 personas encuestadas, con una desviación de 1.02.

Pregunta 11 ¿Tiene dificultad para dialogar con sus jefes sobre asuntos personales o de trabajo?

El resultado obtenido es de 2.2, en la escala del 1 al 5, teniendo como mínimo un valor de 1; esto, demuestra que la dificultad de diálogo de los trabajadores con los directivos está latente dentro de la empresa.

El resultado de las tabulaciones cruzadas, es el siguiente:

Por ciudad:

Quito, el valor obtenido es de 2.2, a 66 personas encuestadas, con una desviación de 1.45.

Guayaquil, el valor obtenido 2.2, es de a 8 personas encuestadas, con una desviación de 1.75.

Cuenca, el valor obtenido es de 2.00, a 4 personas encuestadas, con una desviación de 2.06.

Por área:

Marketing, el valor obtenido es de 3.0, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 2.82.

Recursos Humanos, el valor obtenido es de 2.8, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 1.67.

Finanzas, el valor obtenido es de 2.4, a 13 personas encuestadas, con una desviación de 1.40.

Ventas, el valor obtenido es de 2.3, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 0.41.

Operaciones, el valor obtenido es de 4.8, a 9 personas encuestadas, con una desviación de 2.00.

Sistemas, el valor obtenido es de 2.0, a 1 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

Counter, el valor obtenido es de 1.6, a 28 personas encuestadas, con una desviación de 1.06.

Investigación y Desarrollo, el valor obtenido es de 4.00, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

Por tiempo de servicio

De 0 a 1 año, el valor obtenido es de 1.7, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 0.96.

De 1 a 3 años, el valor obtenido es de 2.7, a 14 personas encuestadas, con una desviación de 1.54.

De 3 a 5 años, el valor obtenido es de 2.0, a 24 personas encuestadas, con una desviación de 1.58.

De 5 ó más años, el valor obtenido es de 2.32, a 25 personas encuestadas, con una desviación de 1.51.

Pregunta 12 Cualquier nueva idea o sugerencia sobre asuntos de trabajo en su departamento, le es:

El resultado obtenido sobre un porcentaje de 100, es un mínimo de 3.8%, que piensa que las sugerencias y las nuevas ideas dadas por los trabajadores son indiferentes para los directivos; mientras que, un porcentaje de 46.2% cree que sus ideas son aparentemente aceptadas; siguiéndole, no por mucho, un porcentaje de 50%, creyendo que sus ideas son aceptadas.

El resultado de las tabulaciones cruzadas es el siguiente:

Por ciudad:

Quito, los resultados obtenidos son: 3 personas del total de la muestra, se mostraron indiferentes ante nuevas ideas, lo que equivale a 4.5%; 31 personas respondieron que las ideas nuevas en la empresa son aparentemente aceptadas por ellos, que equivalen al 47%; y, 32 personas respondieron que las ideas nuevas en la empresa son aceptadas por ellos, lo que equivale al 48.5%; dando un total de 66 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Guayaquil, los resultados obtenidos son: 0 personas del total de la muestra, se mostraron indiferentes ante nuevas ideas, lo que equivale al 0.0%; 4 personas respondieron que las ideas nuevas en la empresa son aparentemente aceptadas por ellos, que equivale al 50%; y, 4 personas respondieron que las ideas nuevas en la empresa son aceptadas por ellos, lo que equivale al 50%; dando un total de 8 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Cuenca, los resultados obtenidos, son: 0 personas del total de la muestra, se mostraron indiferentes ante nuevas ideas, lo que equivale al 0.0%; 1 persona respondió que las ideas nuevas en la empresa son aparentemente aceptadas por ellos, que equivale al 25%; y, 3 personas respondieron que las ideas nuevas en la empresa son aceptadas por ellos, lo que equivale al 75%; dando un total de 4 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Por área:

Marketing, los resultados obtenidos son: 0 personas del total de la muestra, se mostraron indiferentes ante nuevas ideas, lo que equivale a l 0.0%; 5 personas respondieron que las ideas nuevas en la empresa son aparentemente aceptadas por ellos, que equivale al 62.5%; y, 3 personas respondieron que las ideas nuevas en la empresa son aceptadas por ellos, lo que equivale al 37.5%; dando un total de 8 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Recursos Humanos, los resultados obtenidos son: 0 personas del total de la muestra, se mostraron indiferentes ante nuevas ideas, lo que equivale al 0.0%; 0 personas respondieron que las ideas nuevas en la empresa son aparentemente aceptadas por ellos, que equivale al 0.0%; y, 2 personas respondieron que las ideas nuevas en la empresa son aceptadas por ellos, lo que equivale al 100%; dando un total de 2 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Finanzas, los resultados obtenidos son: 0 personas del total de la muestra, se mostraron indiferentes ante nuevas ideas, lo que equivale al 0.0 %; 7 personas respondieron que las ideas nuevas en la empresa son aparentemente aceptadas por ellos, que equivale al 53.8%; y, 6 personas respondieron que las ideas nuevas en la empresa son aceptadas por ellos, lo que equivale al 46.2%; dando un total de 13 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Ventas, los resultados obtenidos son: 1 persona del total de la muestra, se mostró indiferente ante nuevas ideas, lo que equivale al 6.7%; 9 personas respondieron que las ideas nuevas en la empresa son aparentemente aceptadas por ellos, que equivale al 60%; y, 5 personas respondieron que las ideas nuevas en la empresa son aceptadas por ellos, lo que equivale al 33.3%; dando un total de 15 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Operaciones, los resultados obtenidos son: 0 personas del total de la muestra se mostraron indiferentes ante nuevas ideas, lo que equivale a 0.0%; 4 personas respondieron que las ideas nuevas en la empresa son aparentemente aceptadas por ellos, que equivale al 44.4%; y, 5 personas respondieron que las ideas nuevas en la empresa son aceptadas por ellos, lo que equivale al 55.6%; dando un total de 9 personas encuestadas equivalentes al 100% de la muestra.

Sistemas, los resultados obtenidos son: 0 personas del total de la muestra se mostraron indiferentes ante nuevas ideas, lo que equivale a 0.0%; 0 personas respondieron que las ideas nuevas en la empresa son aparentemente aceptadas por ellos, que equivale al 0.0%; y, 1 persona respondió que las ideas nuevas en la empresa son aceptadas por ellos, lo que equivale al 100%; dando un total de 1 persona encuestada, equivalente al 100% de la muestra.

Counter, los resultados obtenidos son: 2 personas del total de la muestra se mostraron indiferentes ante nuevas ideas, lo que equivale al 7.1%; 9 personas respondieron que las ideas nuevas en la empresa son aparentemente aceptadas por ellos, que equivale al 32.1%; y, 17 personas respondieron que las ideas nuevas en la empresa son aceptadas por ellos, lo que equivale al 60.7%; dando un total de 28 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Investigación y Desarrollo, los resultados obtenidos son: 0 personas del total de la muestra se mostraron indiferentes ante nuevas ideas, lo que equivale al 0.0%; 2 personas respondieron que las ideas nuevas en la empresa son aparentemente aceptadas por ellos, que equivale al 100%; y, 0 personas respondieron que las ideas nuevas en la empresa son aceptadas por ellos, lo que equivale al 0.0%; dando un total de 2 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Por tiempo de servicio

De 0 a 1 año, los resultados obtenidos son: 1 persona del total de la muestra se mostró indiferente ante nuevas ideas, lo que equivale al 6.7%; 5 personas

respondieron que las ideas nuevas en la empresa son aparentemente aceptadas por ellos, que equivale al 33.3%; y, 9 personas respondieron que las ideas nuevas en la empresa son aceptadas por ellos, lo que equivale al 60%; dando un total de 15 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

De 1 a 3 años, los resultados obtenidos son: 0 personas del total de la muestra se mostraron indiferentes ante nuevas ideas, lo que equivale al 0.0%; 10 personas respondieron que las ideas nuevas en la empresa son aparentemente aceptadas por ellos, que equivale al 71.4%; y, 4 personas respondieron que las ideas nuevas en la empresa son aceptadas por ellos, lo que equivale al 28.6%; dando un total de 14 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

De 3 a 5 años, los resultados obtenidos son: 0 personas del total de la muestra se mostraron indiferentes ante nuevas ideas, lo que equivale a l 0.0%; 10 personas respondieron que las ideas nuevas en la empresa son aparentemente aceptadas por ellos, que equivale al 41.7%; y, 14 personas respondieron que las ideas nuevas en la empresa son aceptadas por ellos, lo que equivale al 58.5%; dando un total de 24 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

De 5 ó más años, los resultados obtenidos son: 2 personas del total de la muestra se mostraron indiferentes ante nuevas ideas, lo que equivale al 8%; 11 personas respondieron que las ideas nuevas en la empresa son aparentemente aceptadas por ellos, que equivale al 44%; y, 12 personas respondieron que las ideas nuevas en la empresa son aceptadas por ellos, lo que equivale al 48%; dando un total de 25 personas encuestadas equivalentes al 100% de la muestra.

Pregunta 13 ¿Da usted sugerencias para modificar los sistemas actuales de trabajo?

El resultado obtenido es de 4.2, en la escala del 1 al 5, teniendo como mínimo un valor de 1; esto, demuestra que a la gente le gusta opinar sobre las actividades que se dan en el trabajo y se proyecta una participación activa de los trabajadores.

El resultado de las tabulaciones cruzadas es el siguiente:

Por ciudad:

Quito, el valor obtenido es de 4.2, a 66 personas encuestadas, con una desviación de 1.01.

Guayaquil, el valor obtenido es de 4.2, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 0.46.

Cuenca, el valor obtenido es de 4.0, a 4 personas encuestadas, con una desviación de 2.00.

Por área:

Marketing, el valor obtenido es de 4.2, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 1.38.

Recursos Humanos, el valor obtenido es de 4.5, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.70.

Finanzas, el valor obtenido es de 4.1, a 13 personas encuestadas, con una desviación de 0.98.

Ventas, el valor obtenido es de 4.1, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 1.06.

Operaciones, el valor obtenido es de 4.4, a 9 personas encuestadas, con una desviación de 0.88.

Sistemas, el valor obtenido es de 5, a 1 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

Counter, el valor obtenido es de 4.0, a 28 personas encuestadas, con una desviación de 1.05.

Investigación y Desarrollo, el valor obtenido es de 5, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

Por tiempo de servicio

De 0 a 1 año, el valor obtenido es de 3.8, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 1.59.

De 1 a 3 años, el valor obtenido es de 3.8, a 14 personas encuestadas, con una desviación de 0.77.

De 3 a 5 años, el valor obtenido es de 4.2, a 24 personas encuestadas, con una desviación de 0.75.

De 5 ó más años, el valor obtenido es de 4.5, a 25 personas encuestadas, con una desviación de 0.87.

14) ¿En su departamento se promueve la innovación y la creatividad?

El resultado obtenido es de 3.6, en la escala del 1 al 5, teniendo como mínimo un valor de 1; esto, proyecta una falta de incentivos para el desarrollo creativo de cada trabajador, lo que genera un estancamiento en la innovación.

El resultado de las tabulaciones cruzadas, es el siguiente:

Por ciudad:

Quito, el valor obtenido es de 3.7, a 66 personas encuestadas, con una desviación de 1.16.

Guayaquil, el valor obtenido es de 3.2, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 1.38.

Cuenca, el valor obtenido es de 3.5, a 4 personas encuestadas, con una desviación de 1.73.

Por área:

Marketing, el valor obtenido es de 3.3, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 1.30.

Recursos Humanos, el valor obtenido es de 3, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 1.41.

Finanzas, el valor obtenido es de 3.8, a 13 personas encuestadas, con una desviación de 1.14.

Ventas, el valor obtenido es de 3.6, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 1.18.

Operaciones, el valor obtenido es de 4.4, a 9 personas encuestadas, con una desviación de 1.01.

Sistemas, el valor obtenido es de 5, a 1 persona encuestada, con una desviación de 0.00.

Counter, el valor obtenido es de 3.4, a 28 personas encuestadas, con una desviación de 1.23.

Investigación y Desarrollo, el valor obtenido es de 5, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

Por tiempo de servicio:

De 0 a 1 año, el valor obtenido es de 3.4, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 1.12.

De 1 a 3 años, el valor obtenido es de 3.7, a 14 personas encuestadas, con una desviación de 1.13.

De 3 a 5 años, el valor obtenido es de 3.8, a 24 personas encuestadas, con una desviación de 1.23.

De 5 ó más años, el valor obtenido es de 3.6, a 25 personas encuestadas, con una desviación de 1.31.

15) ¿Cree usted que en la programación de planes y proyectos para el futuro, relacionados con el trabajo que usted desempeña, deben participar únicamente los jefes de su departamento?

El resultado obtenido es de 1.6, en la escala del 1 al 5, teniendo como mínimo un valor de 1; esto, demuestra el interés de los trabajadores por participar en planes y proyectos que la empresa desarrolle conjuntamente con los directivos.

El resultado de las tabulaciones cruzadas, es el siguiente:

Por ciudad:

Quito, el valor obtenido es de 1.6, a 66 personas encuestadas, con una desviación de 0.86.

Guayaquil, el valor obtenido es de 2, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 1.30.

Cuenca, el valor obtenido es de 1.0, a 4 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

Por área:

Marketing, el valor obtenido es de 1.2, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 0.46.

Recursos Humanos, el valor obtenido es de 1.5, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.70.

Finanzas, el valor obtenido es de 2.4, a 13 personas encuestadas, con una desviación de 1.33.

Ventas, el valor obtenido es de 1.4, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 0.63.

Operaciones, el valor obtenido es de 1.3, a 9 personas encuestadas, con una desviación de 0.70.

Sistemas, el valor obtenido es de 2, a 1 persona encuestada, con una desviación de 0.00.

Counter, el valor obtenido es de 1.6, a 28 personas encuestadas, con una desviación de 0.82.

Investigación y Desarrollo, el valor obtenido es de 1, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

Por tiempo de servicio:

De 0 a 1 año, el valor obtenido es de 1.3, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 0.48.

De 1 a 3 años, el valor obtenido es de 1.7, a 14 personas encuestadas, con una desviación de 0.69.

De 3 a 5 años, el valor obtenido es de 1.5, a 24 personas encuestadas, con una desviación de 0.82.

De 5 ó más años, el valor obtenido es de 1.8, a 25 personas encuestadas, con una desviación de 1.21.

A continuación, le pedimos que identifique los siguientes elementos de la identidad corporativa de KLEINTOURS:

16) ¿Cuál de estas alternativas es la Visión correcta de KLEINTOURS?

Los resultados obtenidos dejan ver que existe una debilidad en la recordación de la Visión, lo que afecta al sentido de pertenencia de los trabajadores y al desarrollo de la empresa.

El resultado de las tabulaciones cruzadas, es el siguiente:

Por ciudad:

Quito, los resultados obtenidos son: 33 personas del total de la muestra respondieron que la Visión correcta es la respuesta a, lo que equivale al 50%; 25 personas respondieron que la respuesta b es la correcta, esto equivale al 37.9%; y, 8 personas respondieron que la respuesta c, es la correcta, correspondiendo al 12,1%; dando un total de 66 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Guayaquil, los resultados obtenidos son: 4 personas del total de la muestra respondieron que la visión correcta es la respuesta a, lo que equivale al 50%; 2 personas respondieron que la respuesta b es la correcta, esto equivale al 25%; y, 2 personas que la respuesta c es la correcta, correspondiendo al 25%; dando un total de 8 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Cuenca, los resultados obtenidos son: 4 personas del total de la muestra respondieron que la visión correcta es la respuesta a, lo que equivale al 100%; 0 personas respondieron que la respuesta b es la correcta, esto equivale al

0.0%; y, 0 personas respondieron que la respuesta c es la correcta, correspondiendo al 0.0%; dando un total de 4 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

De la muestra de 78 personas en Quito, Guayaquil y Cuenca, se tiene un resultado de 41 personas que identifican a la Visión a, como la prevaleciente; a la Visión c, como la menos opcionada, con 10 personas que la respaldan, que significan el 12.8%; mientras que la Visión correcta es la b, la cual sólo tiene el respaldo de 27, es decir, el 34.6%.

Por área:

Marketing, los resultados obtenidos son: 4 personas del total de la muestra creen que la Visión a, es la correcta lo que equivale al 50%; 4 personas respondieron que la Visión b es la correcta, lo que equivale al 50%; y, 0 personas respondieron que la Visión c es la correcta, lo que equivale al 0.0%; dando un total de 8 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Recursos Humanos, los resultados obtenidos son: 2 personas del total de la muestra creen que la Visión a es la correcta, lo que equivale al 100%; 0 personas respondieron que la Visión b es la correcta, lo que equivale al 0.0%; y, 0 personas respondieron que la Visión c es la correcta, lo que equivale al 0.0%; dando un total de 2 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Finanzas, los resultados obtenidos son: 9 personas del total de la muestra creen que la Visión a es la correcta, lo que equivale al 69.2%; 3 personas respondieron que la Visión b es la correcta, lo que equivale al 23.1%; y, 1 persona respondió que la Visión c es la correcta, lo que equivale al 7.7%; dando un total de 13 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Ventas, los resultados obtenidos son: 5 personas del total de la muestra creen que la Visión a es la correcta, lo que equivale al 33.3%; 6 personas respondieron que la Visión b es la correcta, lo que equivale al 40%; y, 4 personas respondieron que la Visión c es la correcta, lo que equivale al 26.7%; dando un total de 15 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Operaciones, los resultados obtenidos son: 5 personas del total de la muestra creen que la Visión a es la correcta, lo que equivale al 55.6%; 3 personas respondieron que la Visión b es la correcta, lo que equivale al 33.3%; y, 1 persona respondió que la Visión c es la correcta, lo que equivale al 11.1%; dando un total de 9 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Sistemas, los resultados obtenidos son: 1 persona del total de la muestra cree que la Visión a es la correcta, lo que equivale al 100%; 0 personas respondieron que la Visión b es la correcta, lo que equivale al 0.0%; y, 0 personas respondieron que la Visión c es la correcta, lo que equivale al 0.0%; dando un total de 1 persona encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Counter, los resultados obtenidos son: 13 personas del total de la muestra creen que la Visión a es la correcta, lo que equivale al 46.4%; 11 personas respondieron que la Visión b es la correcta, lo que equivale al 39.3%; y, 4 personas respondieron que la Visión c es la correcta, lo que equivale al 14.3%; dando un total de 28 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Investigación y Desarrollo, 2 personas del total de la muestra creen que la Visión a es la correcta, lo que equivale al 100%; 0 personas respondieron que la Visión b es la correcta, lo que equivale al 0.0%; y, 0 personas respondieron que la Visión c es la correcta, lo que equivale al 0.0%; dando un total de 2 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Por tiempo de servicio:

De 0 a 1 año, los resultados obtenidos son: 6 personas del total de la muestra creen que la Visión a es la correcta, lo que equivale al 40%; 8 personas respondieron que la Visión b es la correcta, lo que equivale al 53.3%; y, 1 persona respondió que la Visión c es la correcta, lo que equivale al 6.7%; dando un total de 15 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

De 1 a 3 años, los resultados obtenidos son: 8 personas del total de la muestra creen que la Visión a es la correcta, lo que equivale al 57.1%; 6 personas respondieron que la Visión b es la correcta, lo que equivale al 42.9%; y, 0 personas respondieron que la Visión c es la correcta, lo que equivale al 0.0%; dando un total de 14 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

De 3 a 5 años, los resultados obtenidos son: 11 personas del total de la muestra creen que la Visión a es la correcta, lo que equivale al 45.8%; 9 personas respondieron que la Visión b es la correcta, lo que equivale al 37.5%; y, 4 personas respondieron que la Visión c es la correcta, lo que equivale al 16.7%; dando un total de 24 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

De 5 ó más años, los resultados obtenidos son: 16 personas del total de la muestra creen que la Visión a es la correcta, lo que equivale al 64%; 4 personas respondieron que la Visión b es la correcta, lo que equivale al 16%; y, 5 personas respondieron que la Visión c es la correcta, lo que equivale al 20%; dando un total de 25 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

17) Enumere del 1 al 10 los valores institucionales que prevalecen en KLEINTOURS, siendo 1 el más importante y 10 el menos importante.

Los cinco valores que prevalecen como resultado de las encuestas, son los siguientes: servicio, honestidad, amabilidad, positivismo y diligencia. Mientras que los valores establecidos en la Cultura Corporativa de KLEINTOURS son: diligencia, amabilidad, positivismo y pro actividad.

El resultado de las tabulaciones cruzadas, es el siguiente:

Por ciudad:

Quito:

La cifra obtenida para el valor de diligencia es de 3.9, a 66 personas encuestadas, con una desviación de 3.4.

La cifra obtenida para el valor de servicio es de 3.1, a 66 personas encuestadas, con una desviación de 3.05.

La cifra obtenida para el valor de disponibilidad es de 4.0, a 66 personas encuestadas, con una desviación de 3.27.

La cifra obtenida para el valor de amable es de 3.6, a 66 personas encuestadas, con una desviación de 3.18.

La cifra obtenida para el valor de positivos es de 3.6, a 66 personas encuestadas, con una desviación de 2.93.

La cifra obtenida para el valor de honestidad es de 3.8, a 66 personas encuestadas, con una desviación de 3.23.

La cifra obtenida para el valor de activos es de 3.9, a 66 personas encuestadas, con una desviación de 3.53.

La cifra obtenida para el valor de integridad es de 4.2, a 66 personas encuestadas, con una desviación de 3.54.

La cifra obtenida para el valor de fidelidad es de 3.9, a 66 personas encuestadas, con una desviación de 3.42.

La cifra obtenida para el valor de compromiso es de 3.8, a 66 personas encuestadas, con una desviación de 3.13.

Guayaquil:

La cifra obtenida para el valor de diligencia es de 3.0, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 3.29.

La cifra obtenida para el valor de servicio es de 2.0, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 2.50.

La cifra obtenida para el valor de disponibilidad es de 4.5, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 3.42.

La cifra obtenida para el valor de amable es de 1.25, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 1.16.

La cifra obtenida para el valor de positivos es de 2.5, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 2.87.

La cifra obtenida para el valor de honestidad es de 07, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 0.46.

La cifra obtenida para el valor de activos es de 3.2, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 2.76.

La cifra obtenida para el valor de integridad es de 4.7, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 4.09.

La cifra obtenida para el valor de fidelidad es de 3.7, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 3.24.

La cifra obtenida para el valor de compromiso es de 4.7, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 4.62.

Cuenca:

La cifra obtenida para el valor de diligencia es de 2.7, a 4 personas encuestadas, con una desviación de 0.50.

La cifra obtenida para el valor de servicio es de 3.2, a 4 personas encuestadas, con una desviación de 0.95.

La cifra obtenida para el valor de disponibilidad es de 4.7, a 4 personas encuestadas, con una desviación de 0.50.

La cifra obtenida para el valor de amable es de 3.2, a 4 personas encuestadas, con una desviación de 1.50.

La cifra obtenida para el valor de positivos es de 7.7, a 4 personas encuestadas, con una desviación de 1.50.

La cifra obtenida para el valor de honestidad es de 1.0, a 4 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

La cifra obtenida para el valor de activos es de 6.7, a 4 personas encuestadas, con una desviación de 1.50.

La cifra obtenida para el valor de integridad es de 8.2, a 4 personas encuestadas, con una desviación de 1.25.

La cifra obtenida para el valor de fidelidad es de 8.2, a 4 personas encuestadas, con una desviación de 1.50.

La cifra obtenida para el valor de compromiso es de 1.0, a 4 personas encuestadas, con una desviación de 1.15.

Por área:

Marketing:

La cifra obtenida para el valor de diligencia 6.5, es de a 8 personas encuestadas, con una desviación de 2.87.

La cifra obtenida para el valor de servicio es de 3.2, a 4 personas encuestadas, con una desviación de 2.31.

La cifra obtenida para el valor de disponibilidad es de 4.3, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 2.82.

La cifra obtenida para el valor de amable es de 5.6, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 3.73.

La cifra obtenida para el valor de positivos es de 6.1, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 1.88.

La cifra obtenida para el valor de honestidad es de 4.5, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 1.85.

La cifra obtenida para el valor de activos es de 5.1, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 3.44.

La cifra obtenida para el valor de integridad es de 7.0, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 1.77.

La cifra obtenida para el valor de fidelidad es de 5.7, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 2.96.

La cifra obtenida para el valor de compromiso es de 4.8, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 3.31.

## Recursos Humanos:

La cifra obtenida para el valor de diligencia es de 4.5, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 4.94.

La cifra obtenida para el valor de servicio es de 5.0, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 5.65.

La cifra obtenida para el valor de disponibilidad es de 5.0, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 5.65.

La cifra obtenida para el valor de amable es de 4.5, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 4.94.

La cifra obtenida para el valor de positivos es de 4.5, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 4.94.

La cifra obtenida para el valor de honestidad es de 4.5, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 4.94.

La cifra obtenida para el valor de activos es de 5.5, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 4.94.

La cifra obtenida para el valor de integridad es de 4.5, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 4.94.

La cifra obtenida para el valor de fidelidad es de 4.5, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 4.94.

La cifra obtenida para el valor de compromiso es de 4.5, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 4.94.

## Finanzas:

La cifra obtenida para el valor de diligencia es de 3.3, a 13 personas encuestadas, con una desviación de 3.11.

La cifra obtenida para el valor de servicio es de 2.5, a 13 personas encuestadas, con una desviación de 2.84.

La cifra obtenida para el valor de disponibilidad es de 3.7, a 13 personas encuestadas, con una desviación de 3.44.

La cifra obtenida para el valor de amable es de 3.6, a 13 personas encuestadas, con una desviación de 3.68.

La cifra obtenida para el valor de positivos es de 3.0, a 13 personas encuestadas, con una desviación de 3.22.

La cifra obtenida para el valor de honestidad es de 2.8, a 13 personas encuestadas, con una desviación de 3.31.

La cifra obtenida para el valor de activos es de 3.4, a 13 personas encuestadas, con una desviación de 3.28.

La cifra obtenida para el valor de integridad es de 4.0, a 13 personas encuestadas, con una desviación de 3,53.

La cifra obtenida para el valor de fidelidad es de 3.7, a 13 personas encuestadas, con una desviación de 3.32.

La cifra obtenida para el valor de compromiso es de 4.0, a 13 personas encuestadas, con una desviación de 4.05.

Ventas:

La cifra obtenida para el valor de diligencia es de 4.6, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 3.35.

La cifra obtenida para el valor de servicio es de 2.2, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 2.78.

La cifra obtenida para el valor de disponibilidad es de 3.8, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 2.75.

La cifra obtenida para el valor de amable es de 3.8, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 2.21.

La cifra obtenida para el valor de positivos es de 4.4, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 2.77.

La cifra obtenida para el valor de honestidad es de 4.6, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 3.39.

La cifra obtenida para el valor de activos es de 4.6, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 3.45.

La cifra obtenida para el valor de integridad es de 4.5, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 3.11.

La cifra obtenida para el valor de fidelidad es de 4.7, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 3.34.

La cifra obtenida para el valor de compromiso es de 4.7, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 2.91.

Operaciones:

La cifra obtenida para el valor de diligencia es de 3.0, a 9 personas encuestadas, con una desviación de 3.0.

La cifra obtenida para el valor de servicio es de 4.2, a 9 personas encuestadas, con una desviación de 3.59.

La cifra obtenida para el valor de disponibilidad es de 5.5, a 9 personas encuestadas, con una desviación de 2.78.

La cifra obtenida para el valor de amable es de 2.2, a 9 personas encuestadas, con una desviación de 2.43.

La cifra obtenida para el valor de positivos es de 2.7, a 9 personas encuestadas, con una desviación de 2.86.

La cifra obtenida para el valor de honestidad es de 2.1, a 9 personas encuestadas, con una desviación de 2.57.

La cifra obtenida para el valor de activos es de 2.8, a 9 personas encuestadas, con una desviación de 3.78.

La cifra obtenida para el valor de integridad es de 3.7, a 9 personas encuestadas, con una desviación de 4.71.

La cifra obtenida para el valor de fidelidad es de 2.3, a 9 personas encuestadas, con una desviación de 2.95.

La cifra obtenida para el valor de compromiso es de 2.8, a 9 personas encuestadas, con una desviación de 3.21.

#### Sistemas:

La cifra obtenida para el valor de diligencia es de 4.0, a 1 persona encuestada, con una desviación de 0.00.

La cifra obtenida para el valor de servicio es de 4.0, a 1 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

La cifra obtenida para el valor de disponibilidad es de 4.0, a 1 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

La cifra obtenida para el valor de amable es de 2.0, a 1 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

La cifra obtenida para el valor de positivos es de 2.0, a 1 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

La cifra obtenida para el valor de honestidad es de 2.0, a 1 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

La cifra obtenida para el valor de activos es de 2.0, a 1 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

La cifra obtenida para el valor de integridad es de 2.0, a 1 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

La cifra obtenida para el valor de fidelidad es de 3.0, a 1 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

La cifra obtenida para el valor de compromiso es de 3.0, a 1 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

Counter:

La cifra obtenida para el valor de diligencia es de 3.1, a 28 personas encuestadas, con una desviación de 3.45.

La cifra obtenida para el valor de servicio es de 2.2, a 28 personas encuestadas, con una desviación de 2.51.

La cifra obtenida para el valor de disponibilidad es de 3.5, a 28 personas encuestadas, con una desviación de 3.21.

La cifra obtenida para el valor de amable es de 2.39, a 28 personas encuestadas, con una desviación de 2.62.

La cifra obtenida para el valor de positivos es de 3.4, a 28 personas encuestadas, con una desviación de 3.20.

La cifra obtenida para el valor de honestidad es de 3.0, a 28 personas encuestadas, con una desviación de 3.42.

La cifra obtenida para el valor de activos es de 3.8, a 28 personas encuestadas, con una desviación de 3.49.

La cifra obtenida para el valor de integridad es de 4.2, a 28 personas encuestadas, con una desviación de 3.96.

La cifra obtenida para el valor de fidelidad es de 4.1, a 28 personas encuestadas, con una desviación de 3.89.

La cifra obtenida para el valor de compromiso es de 4.0, a 28 personas encuestadas, con una desviación de 3.67.

Investigación y Desarrollo:

La cifra obtenida para el valor de diligencia es de 1.0, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

La cifra obtenida para el valor de servicio es de 9.0, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

La cifra obtenida para el valor de disponibilidad es de 10.0, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

La cifra obtenida para el valor de amable es de 8.0, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

La cifra obtenida para el valor de positivos es de 2.0, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

La cifra obtenida para el valor de honestidad es de 3.0, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

La cifra obtenida para el valor de activos es de 7.0, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

La cifra obtenida para el valor de integridad es de 5.0, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

La cifra obtenida para el valor de fidelidad es de 4.0, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

La cifra obtenida para el valor de compromiso es de 6.0, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

Por tiempo de servicio:

De 0 a 1 año:

La cifra obtenida para el valor de diligencia es de 5.1, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 2.74.

La cifra obtenida para el valor de servicio es de 4.2, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 3.01.

La cifra obtenida para el valor de disponibilidad es de 4.8, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 3.25.

La cifra obtenida para el valor de amable es de 3.8, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 3.37.

La cifra obtenida para el valor de positivos es de 6.0, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 2.89.

La cifra obtenida para el valor de honestidad es de 5.4, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 3.11.

La cifra obtenida para el valor de activos es de 5.8, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 3.83.

La cifra obtenida para el valor de integridad es de 6.3, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 2.74.

La cifra obtenida para el valor de fidelidad es de 5.8, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 3.23.

La cifra obtenida para el valor de compromiso es de 4.8, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 3.97.

De 1 a 3 años:

La cifra obtenida para el valor de diligencia es de 4.8, a 14 personas encuestadas, con una desviación de 3.97.

La cifra obtenida para el valor de servicio es de 4.0, a 14 personas encuestadas, con una desviación de 3.91.

La cifra obtenida para el valor de disponibilidad es de 5.6, a 14 personas encuestadas, con una desviación de 3.85.

La cifra obtenida para el valor de amable es de 4.5, a 14 personas encuestadas, con una desviación de 2.92.

La cifra obtenida para el valor de positivos es de 4.4, a 14 personas encuestadas, con una desviación de 2.76.

La cifra obtenida para el valor de honestidad es de 5.2, a 14 personas encuestadas, con una desviación de 3.19.

La cifra obtenida para el valor de activos es de 5.7, a 14 personas encuestadas, con una desviación de 3.57.

La cifra obtenida para el valor de integridad es de 6.2, a 14 personas encuestadas, con una desviación de 3.04.

La cifra obtenida para el valor de fidelidad es de 5.3, a 14 personas encuestadas, con una desviación de 3.12.

La cifra obtenida para el valor de compromiso es de 4.8, a 14 personas encuestadas, con una desviación de 2.79.

De 3 a 5 años:

La cifra obtenida para el valor de diligencia es de 2.2, a 24 personas encuestadas, con una desviación de 2.95.

La cifra obtenida para el valor de servicio es de 1.8, a 24 personas encuestadas, con una desviación de 2.27.

La cifra obtenida para el valor de disponibilidad es de 3.2, a 24 personas encuestadas, con una desviación de 3.01.

La cifra obtenida para el valor de amable es de 1.2, a 24 personas encuestadas, con una desviación de 1.32.

La cifra obtenida para el valor de positivos es de 2.4, a 24 personas encuestadas, con una desviación de 2.91.

La cifra obtenida para el valor de honestidad es de 1.8, a 24 personas encuestadas, con una desviación de 2.84.

La cifra obtenida para el valor de activos es de 2.2, a 24 personas encuestadas, con una desviación de 2.57.

La cifra obtenida para el valor de integridad 2.5, es de a 24 personas encuestadas, con una desviación de 3.21.

La cifra obtenida para el valor de fidelidad es de 3.0, a 24 personas encuestadas, con una desviación de 3.72.

La cifra obtenida para el valor de compromiso es de 3.3, a 24 personas encuestadas, con una desviación de 3.38.

De 5 ó más años:

La cifra obtenida para el valor de diligencia es de 3.7, a 25 personas encuestadas, con una desviación de 3.2.

La cifra obtenida para el valor de servicio es de 3.0, a 25 personas encuestadas, con una desviación de 2.40.

La cifra obtenida para el valor de disponibilidad es de 3.7, a 25 personas encuestadas, con una desviación de 2.66.

La cifra obtenida para el valor de amable es de 2.6, a 25 personas encuestadas, con una desviación de 1.86.

La cifra obtenida para el valor de positivos es de 3.2, a 25 personas encuestadas, con una desviación de 2.53.

La cifra obtenida para el valor de honestidad es de 2.5, a 25 personas encuestadas, con una desviación de 2.39.

La cifra obtenida para el valor de activos es de 3.6, a 25 personas encuestadas, con una desviación de 2.98.

La cifra obtenida para el valor de integridad es de 4.3, a 25 personas encuestadas, con una desviación de 3.80.

La cifra obtenida para el valor de fidelidad es de 3.5, a 25 personas encuestadas, con una desviación de 3.02.

La cifra obtenida para el valor de compromiso es de 4.2, a 25 personas encuestadas, con una desviación de 3.34.

Pregunta 18: Identifique el logo correcto de la empresa. Coloque un visto junto al logo correcto.

Los resultados obtenidos en esta pregunta son: el 57.7% de los empleados reconoce el logo correcto, lo que permite ver que se debe afianzar la Cultura Corporativa dentro de la organización.

El resultado de las tabulaciones cruzadas, es el siguiente:

Por ciudad:

Quito:

Los resultados obtenidos son: de 66 personas del total de la muestra, 5 respondieron que el logo correcto es la respuesta A, lo que equivale al 7.6%; 21 personas respondieron que la respuesta B es la correcta, esto equivale al 31.8%; y, 40 personas respondieron que la respuesta C es la correcta, que corresponde al 60.6%; dando un total de 66 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Guayaquil:

Los resultados obtenidos son: de 8 personas del total de la muestra, 2 respondieron que el logo correcto es la respuesta A, lo que equivale al 25%; 2 personas respondieron que la respuesta B es la correcta, esto equivale al 25%; y, 4 personas respondieron que la respuesta C es la correcta, correspondiendo al 50%; dando un total de 8 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Cuenca:

Los resultados obtenidos son: de 4 personas del total de la muestra, 3 respondieron que la visión correcta es la respuesta A, lo que equivale al 75%; 1 persona respondió que la respuesta B es la correcta, esto equivale al 25%; y, 0 personas respondieron que la respuesta c es la correcta, correspondiendo al 0.0%; dando un total de 4 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

De la muestra de 78 personas en Quito, Guayaquil y Cuenca se tiene un resultado de 7 personas que identifican al Logo A como el prevaleciente, es decir el 9.0%; al logo C como el menos opcionado, con 45 personas que significan el 57.7%; mientras que el logo correcto es el B, que solamente tiene el respaldo de 26 personas, es decir, el 33.3%

Por área:

Marketing, los resultados obtenidos son: 0 personas del total de la muestra creen que el LOGO A es el correcto, lo que equivale al 0%; 1 persona respondió que el LOGO B es el correcto, lo que equivale al 12.5%; y, 7 personas respondieron que el LOGO C es el correcto, lo que equivale al 87.5%; dando un total de 8 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Recursos Humanos, los resultados obtenidos son: 0 personas del total de la muestra creen que el LOGO A es el correcto, lo que equivale al 0%; 1 persona respondió que el LOGO B es el correcto, lo que equivale al 50.0%; y, 1 persona respondió que el LOGO C es el correcto, lo que equivale al 50.0%; dando un total de 2 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Finanzas, los resultados obtenidos son: 1 persona del total de la muestra cree que el LOGO A es el correcto, lo que equivale al 7.7%; 5 personas respondieron que el LOGO B es el correcto, lo que equivale al 38.5%; y, 7 personas respondieron que el LOGO C es el correcto, lo que equivale al 53.8%;

dando un total de 13 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Ventas, los resultados obtenidos son: 0 personas del total de la muestra creen que el LOGO A es el correcto, lo que equivale al 0%; 5 personas respondieron que el LOGO B es el correcto, lo que equivale al 33.3%; y, 10 personas respondieron que el LOGO C es el correcto, lo que equivale al 66.7%; dando un total de 15 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Operaciones, los resultados obtenidos son: 2 personas del total de la muestra creen que el LOGO A es el correcto, lo que equivale al 22.2%; 2 personas respondieron que el LOGO B es la respuesta correcta, lo que equivale al 22.2%; y, 5 personas respondieron que el LOGO C es la respuesta correcta, lo que equivale al 55.6%; dando un total de 9 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Sistemas, los resultados obtenidos son: 0 personas del total de la muestra creen que el LOGO A es el correcto, lo que equivale al 0.0%; 1 persona respondió que el LOGO B es la respuesta correcta, lo que equivale al 100%; y, 0 personas respondieron que el LOGO C es la respuesta correcta, lo que equivale al 0.0%; dando un total de 1 personas encuestadas equivalentes al 100% de la muestra.

Counter, los resultados obtenidos son: 2 personas del total de la muestra creen que el LOGO A es el correcto, lo que equivale al 7.1%; 11 personas respondieron que el LOGO B es la respuesta correcta, lo que equivale al 39.3%; y, 15 personas respondieron que el LOGO C es la respuesta correcta, lo que equivale al 53.6%; dando un total de 28 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Investigación y Desarrollo, los resultados obtenidos son: 2 personas del total de la muestra creen que el LOGO A es el correcto, lo que equivale al 100%; 0 personas respondieron que el LOGO B es la respuesta correcta, lo que equivale al 0.0%; y, 0 personas respondieron que el LOGO C es la respuesta

correcta, lo que equivale al 0.0%; dando un total de 2 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Por tiempo de servicio:

De 0 a 1 año, los resultados obtenidos son: 1 persona del total de la muestra cree que el LOGO A es el correcto, lo que equivale al 6.7%; 4 personas respondieron que el LOGO B es la respuesta correcta, lo que equivale al 26.7%; y, 10 personas respondieron que el LOGO C es la respuesta correcta, lo que equivale al 66.7%; dando un total de 15 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

De 1 a 3 años, los resultados obtenidos son: 2 personas del total de la muestra creen que el LOGO A es el correcto, lo que equivale al 14.3%; 7 personas respondieron que el LOGO B es la respuesta correcta, lo que equivale al 50%; y, 5 personas respondieron que el LOGO C es la respuesta correcta, lo que equivale al 35.7%; dando un total de 14 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

De 3 a 5 años, los resultados obtenidos son: 4 personas del total de la muestra creen que el LOGO A es el correcto, lo que equivale al 16.7%; 8 personas respondieron que el LOGO B es la respuesta correcta, lo que equivale al 33.3%; y, 12 personas respondieron que el LOGO C es la respuesta correcta, lo que equivale al 50%; dando un total de 24 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

De 5 ó más años, los resultados obtenidos son: 0 personas del total de la muestra creen que el LOGO A es el correcto, lo que equivale al 0%; 7 personas respondieron que el LOGO B es la respuesta correcta, lo que equivale al 28%; y, 18 personas respondieron que el LOGO C es la respuesta correcta, lo que equivale al 72%; dando un total de 25 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

### Pregunta 19 Mencione los colores corporativos

El 84.6% de los trabajadores no pudo reconocer los colores correctos de la empresa; por otro lado, el 15.4% logró reconocerlo. En su mayoría la gente reconoce dos colores: el azul y el amarillo; dejan de lado el blanco; no distinguen entre el amarillo y el naranja; y, algunos reconocen el negro.

El resultado de las tabulaciones cruzadas es el siguiente:

Por ciudad:

Quito, los resultados obtenidos son: de 66 personas del total de la muestra, 12 reconocieron certeramente los colores corporativos, es decir, 18.2%; mientras que 54 personas no conocen los colores corporativos, es decir, el 81.8%.

Guayaquil, de 8 personas del total de la muestra, 0 reconocieron certeramente los colores corporativos, es decir, 0.0%; mientras que 8 personas no conocen los colores corporativos, es decir, el 100%

Cuenca, de 4 personas del total de la muestra, 0 reconocieron certeramente los colores corporativos, es decir, 0.0%; mientras que 4 personas no conocen los colores corporativos, es decir, el 100%.

De la muestra de 78 personas en Quito, Guayaquil y Cuenca, se tiene un resultado de 12 personas que identifican los colores corporativos, es decir, el 15.4%; mientras que 66 personas, que significan 84.6%,h no identifican los colores corporativos.

Por área:

Marketing, de 8 personas del total de la muestra, 3 reconocieron certeramente los colores corporativos, es decir, 37.5%; mientras que 5 personas no conocen los colores corporativos, es decir, el 62.5%.

Recursos Humanos, de 2 personas del total de la muestra, 0 reconocieron certeramente los colores corporativos, es decir, 0.0%; mientras que 2 personas no conocen los colores corporativos, es decir, el 100%.

Finanzas, de 13 personas del total de la muestra, 0 reconocieron certeramente los colores corporativos, es decir, 0.0%; mientras que 13 personas no conocen los colores corporativos, es decir, el 100%.

Ventas, de 15 personas del total de la muestra, 3 reconocieron certeramente los colores corporativos, es decir, 20.0%; mientras que 12 personas no conocen los colores corporativos, es decir, el 80%.

Operaciones, de 9 personas del total de la muestra, 2 reconocieron certeramente los colores corporativos, es decir, 22.2%; mientras que 7 personas no conocen los colores corporativos, es decir, el 77.8%.

Sistemas, de 1 persona del total de la muestra, 0 reconoció certeramente los colores corporativos, es decir, 0.0%; mientras que 1 persona no conoce los colores corporativos, es decir, el 100%.

Counter, de 28 personas del total de la muestra, 2 reconocieron certeramente los colores corporativos, es decir, 7.1%; mientras que 26 personas no conocen los colores corporativos, es decir, el 92.9%.

Investigación y Desarrollo, de 2 personas del total de la muestra, 2 reconocieron certeramente los colores corporativos, es decir 100%; mientras que 0 personas no conocen los colores corporativos, es decir, el 0.0%.

Por tiempo de servicio:

De 0 a 1 año, de 15 personas del total de la muestra, 5 reconocieron certeramente los colores corporativos, es decir, 33.3%; mientras que 10 personas no conocen los colores corporativos, es decir, el 66.7%.

De 1 a 3 años, de 14 personas del total de la muestra, 3 reconocieron certeramente los colores corporativos, es decir, 21.4%; mientras que 11 personas no conocen los colores corporativos, es decir, el 78.6%.

De 3 a 5 años, de 24 personas del total de la muestra, 2 reconocieron certeramente los colores corporativos, es decir, 8.3%; mientras que 22 personas no conocen los colores corporativos, es decir, el 91.7%.

De 5 ó más años, de 25 personas del total de la muestra, 2 reconocieron certeramente los colores corporativos, es decir, 8%; mientras que 23 personas no conocen los colores corporativos, es decir, el 92%.

Pregunta 20 La empresa KLEINTOURS le permite: enumere del 1 al 6, siendo 1 el más importante.

Los siguientes ítems son los que más valor obtuvieron por parte de los encuestados, esto se entiende como las actividades a las que Kleintours da mayor importancia, según los trabajadores:

Desarrollo profesional, integrarse al medio turístico y conocer las actividades que se realizan en la empresa.

Mientras que: realizar una carrera, incentivar la creatividad en el trabajo y cumplir con actividades personales, son dejadas de lado por parte de la empresa.

El resultado de las tabulaciones cruzadas es el siguiente:

Por ciudad:

Quito:

Desarrollo profesional: el valor obtenido es de 1.7, a 66 personas encuestadas, con una desviación de 1.44.

Realizar una carrera: el valor obtenido es de 2.8, a 66 personas encuestadas, con una desviación de 1.90.

Cumplir con otras actividades personales: el valor obtenido es de 3.5, a 66 personas encuestadas, con una desviación de 2.33.

Incentivar la creatividad en el trabajo: el valor obtenido es de 2.8, a 66 personas encuestadas, con una desviación de 1.93.

Conocer las actividades que se realizan: el valor obtenido es de 2.4, a 66 personas encuestadas, con una desviación de 1.83.

Integrarse al medio turístico: el valor obtenido es de 2.3, a 66 personas encuestadas, con una desviación de 1.76.

Guayaquil:

Desarrollo profesional: el valor obtenido es de 2.7, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 1.90.

Realizar una carrera: el valor obtenido es de 3.0, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 1.85.

Cumplir con otras actividades personales: el valor obtenido es de 3.0, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 2.39.

Incentivar la creatividad en el trabajo: el valor obtenido es de 2.5, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 1.92.

Conocer las actividades que se realizan: el valor obtenido es de 2.0, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 1.69.

Integrarse al medio turístico: el valor obtenido es de 2.0, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 1.69.

Cuenca:

Desarrollo profesional: el valor obtenido es de 4.5, a 4 personas encuestadas, con una desviación de 1.73.

Realizar una carrera: el valor obtenido es de 3.2, a 4 personas encuestadas, con una desviación de 1.50.

Cumplir con otras actividades personales: el valor obtenido es de 5.2, a 4 personas encuestadas, con una desviación de 0.50.

Incentivar la creatividad en el trabajo: el valor obtenido es de 3.7, a 4 personas encuestadas, con una desviación de 2.06.

Conocer las actividades que se realizan: el valor obtenido es de 2.7, a 4 personas encuestadas, con una desviación de 1.25.

Integrarse al medio turístico: el valor obtenido es de 1.5, a 4 personas encuestadas, con una desviación de 0.57.

Por área:

Marketing

Desarrollo profesional: el valor obtenido es de 2.8, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 1.80.

Realizar una carrera: el valor obtenido es de 4.2, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 1.48.

Cumplir con otras actividades personales: el valor obtenido es de 5.1, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 1.80.

Incentivar la creatividad en el trabajo: el valor obtenido es de 3.5, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 0.92.

Conocer las actividades que se realizan: el valor obtenido es de 3.0, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 1.85.

Integrarse al medio turístico: el valor obtenido es de 2.2, a 8 personas encuestadas, con una desviación de 1.16.

#### Recursos Humanos

Desarrollo profesional: el valor obtenido es de 1.0, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

Realizar una carrera: el valor obtenido es de 3.5, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 3.53.

Cumplir con otras actividades personales: el valor obtenido es de 5.0, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 1.41.

Incentivar la creatividad en el trabajo: el valor obtenido es de 2.0, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

Conocer las actividades que se realizan: el valor obtenido es de 3.0, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 2.82.

Integrarse al medio turístico: el valor obtenido es de 2.5, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.70.

#### Finanzas

Desarrollo profesional: el valor obtenido es de 2.3, a 13 personas encuestadas, con una desviación de 1.70.

Realizar una carrera: el valor obtenido es de 2.6, a 13 personas encuestadas, con una desviación de 1.49.

Cumplir con otras actividades personales: el valor obtenido es de 3.6, a 13 personas encuestadas, con una desviación de 2.17.

Incentivar la creatividad en el trabajo: el valor obtenido es de 2.6, a 13 personas encuestadas, con una desviación de 1.55.

Conocer las actividades que se realizan: el valor obtenido es de 2.4, a 13 personas encuestadas, con una desviación de 1.76.

Integrarse al medio turístico: el valor obtenido es de 3.3, a 13 personas encuestadas, con una desviación de 1.93.

Ventas:

Desarrollo profesional: el valor obtenido es de 2.0, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 1.41.

Realizar una carrera: el valor obtenido es de 3.0, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 1.94.

Cumplir con otras actividades personales: el valor obtenido es de 4.0, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 2.23.

Incentivar la creatividad en el trabajo: el valor obtenido es de 3.0, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 2.03.

Conocer las actividades que se realizan: el valor obtenido es de 2.6, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 1.72.

Integrarse al medio turístico: el valor obtenido es de 2.2, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 1.74.

#### Operaciones:

Desarrollo profesional: el valor obtenido es de 2.2, a 9 personas encuestadas, con una desviación de 1.71.

Realizar una carrera: el valor obtenido es de 2.8, a 9 personas encuestadas, con una desviación de 1.69.

Cumplir con otras actividades personales: el valor obtenido es de 4.2, a 9 personas encuestadas, con una desviación de 2.04.

Incentivar la creatividad en el trabajo: el valor obtenido es de 4.2, a 9 personas encuestadas, con una desviación de 1.78.

Conocer las actividades que se realizan: el valor obtenido es de 3.4, a 9 personas encuestadas, con una desviación de 2.12.

Integrarse al medio turístico: el valor obtenido es de 3.2, a 9 personas encuestadas, con una desviación de 2.04.

#### Sistemas:

Desarrollo profesional: el valor obtenido es de 2.0, a 1 persona encuestadas, con una desviación de 0.00.

Realizar una carrera: el valor obtenido es de 2.0, a 1 persona encuestadas, con una desviación de 0.00.

Cumplir con otras actividades personales: el valor obtenido es de 5.0, a 1 persona encuestadas, con una desviación de 0.00.

Incentivar la creatividad en el trabajo: el valor obtenido es de 2.0, a 1 persona encuestadas, con una desviación de 0.00.

Conocer las actividades que se realizan: el valor obtenido es de 2.0, a 1 persona encuestadas, con una desviación de 0.00.

Integrarse al medio turístico: el valor obtenido es de 3.0, a 1 persona encuestada, con una desviación de 0.00.

Counter:

Desarrollo profesional: el valor obtenido es de 1.7, a 28 personas encuestadas, con una desviación de 1.69.

Realizar una carrera: el valor obtenido es de 2.5, a 28 personas encuestadas, con una desviación de 2.06.

Cumplir con otras actividades personales: el valor obtenido es de 2.3, a 28 personas encuestadas, con una desviación de 2.24.

Incentivar la creatividad en el trabajo: el valor obtenido es de 2.3, a 28 personas encuestadas, con una desviación de 2.17.

Conocer las actividades que se realizan: el valor obtenido es de 1.5, a 28 personas encuestadas, con una desviación de 1.50.

Integrarse al medio turístico: el valor obtenido es de 1.3, a 28 personas encuestadas, con una desviación de 1.33.

Investigación y desarrollo:

Desarrollo profesional: el valor obtenido es de 1.0. a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

Realizar una carrera: el valor obtenido es de 2.0, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

Cumplir con otras actividades personales: el valor obtenido es de 6.0, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

Incentivar la creatividad en el trabajo: el valor obtenido es de 5.0, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

Conocer las actividades que se realizan: el valor obtenido es de 4.0, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

Integrarse al medio turístico: el valor obtenido es de 3.0, a 2 personas encuestadas, con una desviación de 0.00.

Por tiempo de servicio:

De 0 a 1 año:

Desarrollo profesional: el valor obtenido es de 2.6, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 1.68.

Realizar una carrera: el valor obtenido es de 3.6, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 2.02.

Cumplir con otras actividades personales: el valor obtenido es de 3.8, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 2.54.

Incentivar la creatividad en el trabajo: el valor obtenido es de 2.6, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 1.68.

Conocer las actividades que se realizan: el valor obtenido es de 1.7, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 1.43.

Integrarse al medio turístico: el valor obtenido es de 2.0, a 15 personas encuestadas, con una desviación de 1.60.

De 1 a 3 años:

Desarrollo profesional: el valor obtenido es de 1.5, a 14 personas encuestadas, con una desviación de 1.50.

Realizar una carrera: el valor obtenido es de 3.1, a 14 personas encuestadas, con una desviación de 2.03.

Cumplir con otras actividades personales: el valor obtenido es de 4.1, a 14 personas encuestadas, con una desviación de 2.38.

Incentivar la creatividad en el trabajo: el valor obtenido es de 3.2, a 14 personas encuestadas, con una desviación de 1.80.

Conocer las actividades que se realizan: el valor obtenido es de 2.9, a 14 personas encuestadas, con una desviación de 1.81.

Integrarse al medio turístico: el valor obtenido es de 2.3, a 14 personas encuestadas, con una desviación de 1.15.

De 3 a 5 años:

Desarrollo profesional: el valor obtenido es de 2.2, a 24 personas encuestadas, con una desviación de 1.67.

Realizar una carrera: el valor obtenido es de 2.7, a 24 personas encuestadas, con una desviación de 1.55.

Cumplir con otras actividades personales: el valor obtenido es de 3.4, a 24 personas encuestadas, con una desviación de 2.16.

Incentivar la creatividad en el trabajo: el valor obtenido es de 3.1, a 24 personas encuestadas, con una desviación de 2.07.

Conocer las actividades que se realizan: el valor obtenido es de 2.8, a 24 personas encuestadas, con una desviación de 1.85.

Integrarse al medio turístico: el valor obtenido es de 2.7, a 24 personas encuestadas, con una desviación de 2.25.

De 5 ó más años:

Desarrollo profesional: el valor obtenido es de 1.7, a 25 personas encuestadas, con una desviación de 1.53.

Realizar una carrera: el valor obtenido es de 2.3, a 25 personas encuestadas, con una desviación de 1.86.

Cumplir con otras actividades personales: el valor obtenido es de 3.2, a 25 personas encuestadas, con una desviación de 2.31.

Incentivar la creatividad en el trabajo: el valor obtenido es de 2.6, a 25 personas encuestadas, con una desviación de 2.03.

Conocer las actividades que se realizan: el valor obtenido es de 2.0, a 25 personas encuestadas, con una desviación de 1.79.

Integrarse al medio turístico: el valor obtenido es de 1.8, a 25 personas encuestadas, con una desviación de 1.37.

Pregunta 21 Al realizar tareas exigentes, usted prefiere hacerlas:

El resultado obtenido en esta pregunta es la de que el 65.4% de los trabajadores prefieren trabajar en grupo; seguido por un 30.8%, que prefiere trabajar solo; y, un porcentaje mínimo del 3.8, prefiere trabajar con asesoría externa.

El resultado de las tabulaciones cruzadas es el siguiente:

Por ciudad:

Quito, los resultados obtenidos son: 22 personas del total de la muestra respondieron que prefieren trabajar solos, lo que equivale al 33.3%; 41 personas respondieron que prefieren trabajar en grupo, esto equivale al 62.1%; y, 3 personas respondieron que prefieren trabajar con asesoría externa, lo que equivale al 4,5%; dando un total de 66 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Guayaquil, los resultados obtenidos son: 2 personas del total de la muestra respondieron que prefieren trabajar solos, lo que equivale al 25 %; 6 personas respondieron que prefieren trabajar en grupo, esto equivale al 75%; y, 0 personas respondieron que prefieren trabajar con asesoría externa, lo que equivale al 0.0%; dando un total de 8 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Cuenca, los resultados obtenidos son: 0 personas del total de la muestra respondieron que prefieren trabajar solos, lo que equivale al 0.0%; 4 personas respondieron que prefieren trabajar en grupo, esto equivale al 100%; y, 0 personas respondieron que prefieren trabajar con asesoría externa, lo que equivale al 0.0%; dando un total de 4 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Por área:

Marketing, los resultados obtenidos son: 1 persona del total de la muestra dijo que prefiere trabajar sola, lo que equivale al 12.5%; 7 personas respondieron que prefieren trabajar en equipo, lo que equivale al 87.5%; y, 0 personas respondieron que prefieren trabajar con asesoría externa, lo que equivale al 0.0%; dando un total de 8 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Recursos Humanos, los resultados obtenidos son: 1 persona del total de la muestra prefiere trabajar sola, lo que equivale al 50%; 1 persona respondió que prefiere trabajar en grupo, lo que equivale al 50%; y, 0 personas respondieron que prefieren trabajar con asesoría, lo que equivale al 0.0%; dando un total de 2 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Finanzas, los resultados obtenidos son: 5 personas del total de la muestra prefieren trabajar solas, lo que equivale al 38.5%; 6 personas respondieron que prefieren trabajar en grupo, lo que equivale al 46.2%; y, 2 personas respondieron que prefieren trabajar con asesoría, lo que equivale al 15.4%; dando un total de 13 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Ventas, los resultados obtenidos son: 3 personas del total de la muestra prefieren trabajar solas, lo que equivale al 20%; 12 personas respondieron que prefieren trabajar en grupo, lo que equivale al 80%; y, 0 personas respondieron que prefieren trabajar con asesoría, lo que equivale al 0.0%; dando un total de 15 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Operaciones, los resultados obtenidos son: 5 personas del total de la muestra prefieren trabajar solas, lo que equivale al 55.6%; 3 personas respondieron que prefieren trabajar en grupo, lo que equivale al 33.3%; y, 1 persona respondió que prefiere trabajar con asesoría, lo que equivale al 11.1%; dando un total de 9 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Sistemas, los resultados obtenidos son: 0 personas del total de la muestra prefieren trabajar solas, lo que equivale al 0.0%; 1 persona respondió que prefiere trabajar en grupo, lo que equivale al 100%; y, 0 personas respondieron que prefieren trabajar con asesoría, lo que equivale al 0.0%; dando un total de 1 persona encuestada, equivalente al 100% de la muestra.

Counter, los resultados obtenidos son: 9 personas del total de la muestra prefieren trabajar solas, lo que equivale al 32.1%; 19 personas respondieron que prefieren trabajar en grupo, lo que equivale al 67.9%; y, 0 personas

respondieron que prefieren trabajar con asesoría, lo que equivale al 0.0%; dando un total de 28 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Investigación y Desarrollo, los resultados obtenidos son: 0 personas del total de la muestra prefieren trabajar solas, lo que equivale al 0.0%; 2 personas respondieron que prefieren trabajar en grupo, lo que equivale al 100%; y, 0 personas respondieron que prefieren trabajar con asesoría, lo que equivale al 0.0%; dando un total de 2 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

Por tiempo de servicio:

De 0 a 1 año, los resultados obtenidos son: 3 personas del total de la muestra prefieren trabajar solas, lo que equivale al 20%; 11 personas respondieron que prefieren trabajar en grupo, lo que equivale al 73.3%; y, 1 persona respondió que prefiere trabajar con asesoría, lo que equivale al 6.7%; dando un total de 15 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

De 1 a 3 años, los resultados obtenidos son: 8 personas del total de la muestra prefieren trabajar solas, lo que equivale al 57,1%; 6 personas respondieron que prefieren trabajar en grupo, lo que equivale al 42.9%; y, 0 personas respondieron que prefieren trabajar con asesoría, lo que equivale al 0.0%; dando un total de 14 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

De 3 a 5 años, los resultados obtenidos son: 2 personas del total de la muestra prefieren trabajar solas, lo que equivale al 8.3%; 20 personas respondieron que prefieren trabajar en grupo, lo que equivale al 83.3%; y, 2 personas respondieron que prefieren trabajar con asesoría, lo que equivale al 8.3%; dando un total de 24 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

De 5 ó más años, los resultados obtenidos son: 11 personas del total de la muestra prefieren trabajar solas, lo que equivale al 44%; 14 personas respondieron que prefieren trabajar en grupo, lo que equivale al 56%; y, 0 personas respondieron que prefieren trabajar con asesoría, lo que equivale al 0.0%; dando un total de 25 personas encuestadas, equivalentes al 100% de la muestra.

## 5.5 Diagnóstico

Luego de realizar un exhaustivo análisis de la situación del público interno en KLEINTOURS, se establecen los siguientes puntos, que generan una dicotomía con los objetivos empresariales expuestos en forma anterior:

- Se encuentra una inconformidad del personal en cuanto a: políticas de ascenso, motivación de las autoridades y dificultad en dialogar con los supervisores. Esto podría corregirse, de manejarse políticas de comunicación que sirvan de vínculo entre las autoridades y el personal.
- Después de haber mantenido las autoras, un diálogo informal con el personal, se llega a la conclusión de que: el trato entre ellos es llevadero e incluso, en ciertos casos, se llega a formar una amistad; sin embargo, se mantiene un problema que los desestabiliza: los jefes departamentales no logran mantener un diálogo abierto con la Gerencia para la consecución de cambios en la empresa, en pro del bienestar del personal. Esto, se da por la actitud hermética del nivel gerencial que no permite cambio alguno e infunde recelo al momento de proponer nuevas ideas. Es, a partir de esto, que se ven situaciones como la pérdida de minutos en la hora de almuerzo, que empieza a las 13H00 y termina a las 14H00; en el caso de que el personal salga minutos más tarde, estos minutos no serán repuestos luego de la hora de finalización del almuerzo, lo que genera molestia y desmotivación al personal, ya que se puede dar el caso de que no se terminen las actividades a tiempo y se tomen minutos del mismo.

- Se encuentra una inconformidad del personal frente a la desatención de la Gerencia, al no tener una Política de Carrera que los haga sentir estables y les permita crecer dentro de KLEINTOURS.
- La falta de apoyo a la tecnología produce un retraso en las comunicaciones y una sensación de exclusión del personal al no mantenerse al tanto de los movimientos que se realizan en la empresa, ni de las actividades como conferencias o talleres de integración y, en general, información de KLEINTOURS que debería manejarse a través de la creación e implementación de la intranet.
- Un aspecto positivo que se rescató del levantamiento de datos fue que a pesar de la carencia de una cultura corporativa, los valores personales de los trabajadores en KLEINTOURS son propicios para las relaciones laborales, en ciertos departamentos y áreas, acorde con la conformación laboral mínima.
- Por otro lado, los beneficios laborales y empresariales no incentivan al personal.
- En cuanto a infraestructura, se comprueban ciertas incomodidades que impedirían al personal desarrollar su labor de una manera agradable. El local de trabajo, al ser una casa adecuada, resulta pequeña; en ciertos lugares no se encuentra privacidad; y, en otros, se encuentran escritorios escondidos entre cajas de cartón. Se observó que el personal se vuelve poco sociable y, a pesar de ser pocos, se dan problemas de compañerismo.
- La estructura organizacional es vertical, lo que genera dificultad para la comunicación entre el personal y la gerencia; se dan problemas como la inconformidad con uniformes u horarios. No hay funcionario

designado a quien el personal pueda dirigirse, con la seguridad de saber que sus quejas serán escuchadas por la Gerencia.

- En general, el mensaje que KLEINTOURS da a su público interno es la completa desatención. La empresa vuelca su interés hacia su público externo y es notoria su estabilidad a nivel nacional e internacional; lo curioso es cómo lo logra, pues bien, las autoras concluyen que: la situación económica del país no le permite a la gente buscar una mejor oferta de trabajo; es por ello, que se mantienen en una empresa, enfrentando cualquier situación.
- Se sabe de la existencia del Manual Visual; lamentablemente, a las autoras no les fue permitido la revisión del documento, ya que en KLEINTOURS se les dijo que el documento estaba perdido. Es por este motivo que se determina la necesidad de corregir dicho documento en base a los pasos descritos a continuación en Recomendaciones. La correcta difusión del Manual entre los funcionarios y el personal en general de la empresa, facilita la recordación de la Identidad Visual de KLEINTOURS.
- Las autoras ven la necesidad de la creación de un Manual Corporativo para el público interno, con la finalidad de consolidar al personal y que formen dentro de sus valores personales y corporativos un sentido de pertenencia real, hasta lograr que se sientan plenamente identificados con la empresa, por las siguientes razones:
  - Es un documento informativo
  - Da parámetros sobre cultura empresarial y la consolida
  - Unifica los propósitos éticos del personal
  - Muestra a dónde quiere llegar la empresa
  - Da a conocer cuál es el giro de negocio de la empresa y su dirección
  - Sirve como elemento de apoyo para la inducción al personal

- Establece los usos correctos del logo y sirve como apoyo visual para el personal
- Identifica a la empresa y llega a generar un estado muy grande de compatibilidad con la misma, a tal punto que a pesar de ver el símbolo o logo fuera de la empresa, el personal se siente plenamente identificado con éste.

## 5.6 ELABORACIÓN DEL MANUAL

Para la elaboración de este Manual, es necesario entender que es parte de la Identidad de la empresa, la que se manifiesta en dos tipos de rasgos: los rasgos físicos y los rasgos culturales.

Los rasgos físicos concentran elementos visuales, con la finalidad de facilitar a su entorno, la identificación de la empresa.

Los rasgos culturales, son aquellos que concentran elementos de la cultura *organizacional*, es decir, valores, creencias.

### 5.6.1 Manual Corporativo KLEINTOURS

Las autoras, teniendo como base a su investigación, proponen el siguiente manual:

#### - **Misión**

Crear una moderna estructura organizacional y funcional con un liderazgo altamente calificado, personal totalmente leal y comprometido, cuyas actividades se desarrollen en obtener un excelente servicio al cliente, que fortalezca la imagen institucional en cuanto se refiere a su credibilidad, transparencia, respeto y apoyo y unidad. Manejar el mercado turístico incluido el turismo receptivo nacional e internacional y ecoturismo en las Islas Galápagos procurando ofrecer productos de bajo costo y alta calidad.

## - **Visión**

Posicionarse como una empresa líder a nivel turístico, satisfaciendo las necesidades de sus clientes a nivel nacional e internacional, colaborando con la economía y contribuyendo al desarrollo del país.

## - **Valores**

- **Diligentes.-** Conocer el valor del tiempo y esforzarse por aprovecharlo.
- **Amables.-** Atender con cordialidad y buen humor, iluminando el ambiente con una sonrisa.
- **Positivos.-** Ser optimistas, aún cuando se presenten dificultades.
- **Activos.-** Trabajar con responsabilidad y estar siempre alerta a aprender de los demás.
- **Lealtad y respeto.** Fortalecer actitudes de diálogo entre el personal interno

## - **Filosofía**

Nuestra filosofía está dirigida hacia el mejoramiento continuo, la excelencia, y orientación al cliente, ofrecemos productos de excelente calidad para lo cual contamos con un equipo de trabajo altamente calificado y motivado, generamos puestos de trabajo, contribuimos al desarrollo y progreso de nuestra sociedad y país.

## - **Objetivos**

- Operar viajes nacionales e internacionales con estándares de calidad, seguridad y costos.

- Contar con el talento humano mejor preparado dentro del mercado turístico para brindar un servicio de excelencia al cliente.
- Estandarizar la imagen interna y la cultura corporativa para crear un sentido de pertenencia.
- Actualizar constantemente los sistemas tecnológicos e informáticos para su aplicación comunicacional.

- **Políticas**

- Promoción y difusión de los beneficios y servicios que ofrece KLEINTOURS al Público Interno.
- Mejoramiento del clima laboral entre el personal de KLEINTOURS.
- Establecer un canal de comunicación directa entre el personal con mediación tecnológica moderna.
- Incorporar la política de Apertura informativa entre los públicos internos y externos de la empresa

**Estrategias:**

▪ **Aplicación del Plan de Carrera**

Objetivo.- Establecer las directrices generales de la gestión de la promoción en KLEINTOURS, para así dar estabilidad al trabajador.

El Plan de Carrera, es un mecanismo de Desarrollo Profesional y reconocimiento de las personas. Se trata de un plan de promoción del personal, orientado a asegurar en todo momento que los puestos de la compañía en los diferentes ámbitos de responsabilidad son ocupados por los mejores con una visión equilibrada a corto y largo plazo. Se considera promoción a toda movilidad ascendente dentro o fuera del mismo puesto tipo;

así como, toda movilidad horizontal entre puestos tipo, pasando a otro que ofrezca un recorrido mayor.

Toda promoción irá acompañada de un análisis sobre la situación de la persona, con respecto a la banda salarial de referencia. Se desarrollarán, en caso de ser necesario, las acciones orientadas a la evolución de la persona en la escala salarial.

La promoción, es una actividad que se planificará dentro de los Planes Anuales de Recursos Humanos, dentro del marco de referencia constituido por el Sistema de Clasificación Profesional.

Los criterios para la promoción de personas en KLEINTOURS vendrán determinados por los resultados obtenidos en el proceso de Gestión por Compromisos (siendo prioritaria la promoción de las personas con una mejor evaluación en este proceso): la evolución en cuanto a adquisición o desarrollo de comportamientos deseados y competencias técnicas; la contribución a la gestión del conocimiento; la disponibilidad a la movilidad funcional y geográfica nacional o internacional; o, lo regulado en convenio colectivo.

Las promociones estarán condicionadas a la existencia de vacantes y/o presupuesto. Para la cobertura de los puestos de la Compañía el principio básico es el de la promoción interna, que se realizará en un marco de igualdad de oportunidades y de acuerdo a méritos individuales. Tanto el jefe como el propio empleado, son responsables de actualizar el Plan de Desarrollo Individual, tras cada proceso de promoción.

#### ▪ Trabajo por objetivos

Objetivo.- Direccionar las funciones del personal a un cumplimiento por metas.

Se establece esta política con el afán de mejorar y controlar la productividad y el sentido de pertenencia del personal en el desarrollo de las asignaciones de cada departamento. El seguimiento del trabajo cumplido se dará, dependiendo

del tiempo de ejecución de cada tipo de asignación; es así como, se establecerán Juntas Directivas cada mes, en las que se evaluarán las asignaciones a corto plazo; y, Juntas Directivas anuales, para evaluar el desempeño y la necesidad de las funciones de cada departamento.

Para la aplicación de esta Política se deberán utilizar métodos de incentivo al personal, tales como: bonos económicos, viajes, charlas, cursos de integración, entre otros.

#### ▪ **Capacitación al personal**

Objetivo.- incentivar al personal a un desarrollo de su carrera dentro de KLEINTOURS.

Se dictará capacitación básica en torno al giro del negocio para todo el personal, sin discriminación de cargo.

Evaluar la necesidad de capacitación dentro de cada cargo en KLEINTOURS, realizada por la Jefatura de Recursos Humanos, continuamente.

Quedará abierta la posibilidad de solicitud de capacitación por parte de cualquier miembro del personal que labora en KLEINTOURS, siendo esta necesidad, evaluada y aprobada por Recursos Humanos

#### ▪ **Comunicación Directa con el Público Interno**

Objetivo.- Mantener comunicado al personal

El Departamento de Comunicación se asegurará de que todo el personal reciba los mensajes adecuados acerca de: los cambios, actividades o novedades que se susciten dentro y fuera de la empresa; así como también, campañas internas que se realizan y se difunden para el personal. Todo esto, en los momentos apropiados, a través de las herramientas dadas, para la mejora diaria de la comunicación, mediante la motivación continua.

Se establecen como herramientas, algunos elementos como: carteleras, boletines (impresos o virtuales), revistas corporativas, intranet, buzón de comunicación interna; con posibilidad a una mejora continua o el aumento de herramientas tecnológicas de comunicación, según la necesidad de la empresa. Éstas, permitirán informar y mantener una retroalimentación con el personal.

Adicionalmente, el departamento procurará promover la comunicación directa entre el personal y sus directivos, creando confianza para que el personal pueda exponer sus inquietudes en el momento que lo deseen.

#### ▪ **Programa de Inducción al personal**

Objetivo.- Dar a conocer al personal a qué se dedica la empresa y su cultura corporativa.

Difundir al nuevo personal que ingrese a la empresa: a qué se dedica, cómo funciona, políticas, cultura e imagen de la misma; y, por una vez, al antiguo, para promocionar este manual.

El fin de esta Política es dar la bienvenida al personal que se integra a la empresa y que, desde el primer momento, se sienta a gusto e identificado con la misma y con el personal de planta, haciendo una presentación con los directivos de cada área.

#### ▪ **Uso de uniformes**

El uso de uniformes se deriva del Manual de Identidad Visual, en donde se establece el uso del logo en cada prenda.

### ▪ **Programas de Integración y motivación**

Objetivo.- Lograr una motivación personal para la consecución de objetivos grupales.

Se realizará un proceso de recopilación de datos cualitativos, referente a la percepción del personal frente a las actividades realizadas por KLEINTOURS. Esta información deberá ser evaluada, una vez creado el Departamento de Comunicación sugerido por las autoras de este Trabajo de Titulación, con el fin de lograr mejorías y tomar sugerencias para la integración del personal.

Se desarrollará un programa creativo anual con evaluación, dentro de una periodicidad de tres meses, a nivel de ciudades en donde desarrolla sus actividades KLEINTOURS, que integre al personal durante todo el año, especialmente en fechas conmemorativas a nivel nacional y fechas que impliquen valores institucionales.

### ▪ **Planes de Incentivos**

Objetivo.- Lograr fidelización del personal interno con la empresa.

Hacer visibles y reconocer los logros individuales y colectivos de la empresa; así como, las aportaciones relevantes de los miembros y grupos de trabajo más destacados en cada área, dándoles incentivos simbólicos.

Adicionalmente, a todo el personal se le proporcionarán: tarjeta Supermaxi y Fybeca, espacios en parqueadero cercanos de las oficinas, servicio de catering, tarjeta electrónica para ingreso, planes corporativos de celulares a precios asequibles, pasajes por el cumplimiento de un año en la empresa, cursos de capacitación sin costo para el personal, seguro médico privado, uniformes para el personal femenino sin costo extra (previo acuerdo con los directivos).

▪ **Mejoramiento de la Infraestructura**

Objetivo.- Proporcionar al personal instalaciones adecuadas para el desarrollo correcto de sus funciones.

Establecer un plazo de mejora de instalaciones para proporcionar al personal los recursos y herramientas necesarias para desarrollar su trabajo a cabalidad

**PRESUPUESTO**

<b>Estrategia</b>		<b>Periodicidad</b>	<b>Número</b>	<b>Costo</b>
	Actividad			
<b>Aplicación del Plan de Carrera</b>	Diseño del manual	2 años	3	500
	Impresión del manual propuesto	2 años	300	1.500
	Diseño Intranet	3 años	1	5000
	*Implementación de Intranet	-	1	3000
	Mantenimiento de Intranet	Continuo	1	500
<b>Trabajo por objetivos</b>	Bonos económicos	Anual	200	2000
	Charlas	Anual	6	6000
	Cursos de integración	Anual	4	10000
	Otros eventos	Anual	-	6900
<b>Capacitación al personal</b>	Contratación de catering, local, expositores, material y otros.	Anual	6	15.000

<b>Comunicación Directa con el Público Interno</b>	Boletines y revistas	Anual	600	6.000
	Adquisición de Carteleras	Una vez	20	1600
	Informativos Carteleras	Anual	120	3000
<b>Programa de Inducción personal</b>	Se usará material previsto en Plan de Carrera			
<b>Uso de uniformes</b>	Elección y adquisición democrática de los uniformes	Anual	90	22.500
<b>Programas de Integración y motivación</b>	Eventos varios	Anual	8	10.000
<b>Planes de Incentivos</b>	Tarjeta Supermaxi	Anual	200	8.000
	Tarjeta Fybeca	Anual	200	2400
	Recorridos del personal	Anual	80	20.000
	Servicio de catering	diario	200	30.000
	Tarjeta electrónica para ingreso	anual	200	400

	Pasajes por el cumplimiento de un año en la empresa	anual	200	60000
	Seguro médico privado	anual	200	30.000
<b>Mejoramiento de la Infraestructura</b>	Adecuación de oficinas	anual	1	25.000

\* Actividad inserta en varias estrategias

#### - Creencias

Se observa en KLEINTOURS una grave disconformidad que se refleja en las creencias que el personal tiene arraigadas y que, a la larga, afectan a cada nuevo empleado que se une a la familia KLEINTOURS; por ejemplo: en las divisiones del departamento de ventas se ve una gran rivalidad, la gente de Ventas Internacionales en Latinoamérica, son un grupo muy unido y alegre; pero, la gente de Ventas Internacionales en Europa, es desunida y se respira entre ellos un aire de introversión. Es por esto que la gente de Ventas Internacionales en Latinoamérica comenta que la otra división es poco amigable y es difícil mantenerse más de media hora a gusto en sus oficinas y no le recomiendan a nadie visitarlos.

Otro claro ejemplo de creencia, es la idea que tiene el personal de que la gerencia no se preocupa por ellos y no pueden dirigirse directamente, a pesar de que la Jefa de Recursos Humanos en la entrevista dada a las autoras, expresa la existencia de una supuesta libertad para dirigirse a los altos mandos, directamente.

Lamentablemente, las creencias observadas son negativas, por problemas a los que no se les dio importancia. Esto es notable en el siguiente suceso.

El personal se sintió inconforme con la contratación de la nueva Jefa de Marketing, al no haberse dado un concurso, ni haberse informado de la plaza existente al personal para participar y acceder al cargo; adicionalmente, esta nueva jefa percibía un sueldo de mil dólares, mientras que el personal del área de marketing apenas llegaba a trescientos dólares. Después tres meses de malos tratos a la Jefe de Marketing, ella renunció.

Es una pena que en la observación del comportamiento y en general de la situación del personal de KLEINTOURS, sólo se haya encontrado una relación hostil entre los trabajadores de la empresa, exceptuando poca gente que mantiene relaciones laborables amigables.

#### - **Normas**

Las normas que a continuación se detallan, fueron tomadas de las prohibiciones impuestas por la directiva de la empresa y fueron replanteadas por las autoras, a fin de que puedan ser aceptadas por el personal.

1. El tiempo para el almuerzo será máximo de una hora duración, el mismo podrá ser elegido por el trabajador, en el horario comprendido entre las 13h00 y las 14h30.
2. La hora de entrada, es a las 9h00; y, la hora de salida, es a las 18h00.
3. El uniforme tendrá que ser utilizado de acuerdo al modo de uso previamente establecido.
4. Preservar el recurso material dado por el personal evitando malgastarlo en necesidades personales.
5. Poner en práctica los parámetros establecidos por los manuales dados por la empresa.
6. Cuidar los documentos que pertenecen al archivo de la empresa.
7. No se permite introducir en la Empresa bebidas alcohólicas, consumirlas en su interior en eventos no autorizados por ésta o presentarse a trabajar en estado etílico.

8. Se prohíbe Introducir en la Empresa drogas o estupefacientes, consumirlos en su interior o presentarse a trabajar bajo sus efectos.
9. Mantener un buen comportamiento dentro de las instalaciones de la empresa.
10. No portar armas de cualquier naturaleza en el lugar de trabajo, sin contar con la autorización respectiva.
11. Mantener una relación de respeto con los compañeros y clientes de la empresa.
12. Practicar un código de ética.
13. Utilizar los vehículos de la Empresa, bienes, enseres y materiales de trabajo, únicamente para fines laborales.
14. Almacenar informaron de uso laboral y no introducir programas que puedan afectar el software dado por la institución.
15. Respetar los registros de asistencia controlados por Recursos Humanos.
16. Planificar la asistencia a los turnos de trabajo con previa autorización del jefe inmediato; así como, la delegación de tareas.
17. Llenar el formulario debido, en el caso de sacar algún objeto de la empresa
18. Respetar las creencias religiosas y políticas de cada compañero de trabajo.
19. No realizar actividades con fines de lucro dentro de la empresa.
20. Respetar información restringida.
21. Hacer buen uso de los permisos y licencias, como lo establece el manual de inducción.

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 Conclusiones**

Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa y para crear un ambiente de mayor confianza y respeto.

Para mejorar la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral; la administración autocrítica, no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad, ya que el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a: mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias; sino también a: la lentitud, el desgano y la indiferencia.

Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo, los directivos de KLEINTOURS deben presentarse en el entorno laboral y llegar a integrarse como parte activa de la empresa. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiada presiones al personal, solo obtendrá logros a corto plazo.

En KLEINTOURS se percibe un estado continuo de generación de rumores, debido al malestar que produce en el personal el desinterés de la Gerencia. Para contrarrestar este hecho se sugiere explicar decisiones y comportamientos de los altos mandos al personal y enfatizar las desventajas, como también las ventajas, de las decisiones actuales y los planes futuros.

Los directivos de la empresa no dan un ejemplo a sus subordinados, poniendo en práctica diaria el seguimiento de la filosofía y comportamiento, no deben olvidar que: comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización.

No existe un Departamento de Comunicación, lo que genera inexistencia de procesos de comunicación iniciados por el comunicador corporativo.

En KLEINTOURS no se mantiene a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización, debido a la falta de canales de comunicación.

Aunque la Jefa de Recursos Humanos, en la entrevista que ofreció, dijo que hay libertad para hablar directamente con la gerencia, no se practica, debido a la poca voluntad de apertura que la gerencia tiene. Esto provoca desconfianza y temor. Las autoras sugieren la creación de un departamento de comunicación que ayude a lograr este acercamiento, que genere canales de comunicación y fortalezca la cultura corporativa.

Es necesario aclarar que no se profundizó en la investigación de la estructura corporativa de KLEINTOURS, debido a la falta de recursos y predisposición de las autoridades de la empresa, ante un recelo de abrir sus puertas y dar información. Se consideró necesaria esta información para desarrollar a profundidad el tema del Clima Laboral; lamentablemente, a lo único que se pudo acceder es al análisis de cargos y al organigrama, los que probaron que hay una planificación específica de las funciones de los cargos; pero, en realidad, cada funcionario tiene más actividades de las previstas y no están colocados de acuerdo a las exigencias del cargo; además, existe una comunicación descendente.

## 6.2 Recomendaciones

Principalmente se recomienda: la aplicación y difusión del presente manual en la empresa, ya que ha sido fruto de una importante investigación y se considera un aporte substancial a la cultura corporativa de KLEINTOURS, que afianzará el sentido de pertenencia y confianza del personal.

Se debe crear un Departamento de Comunicación que se encargue de la imagen interna y externa de KLEINTOURS y que implante herramientas al alcance de los empleados para lograr el cambio personal, como base para mejorar el desempeño de sus funciones, especialmente para la implementación de este trabajo de titulación.

Las autoras, recomiendan: realizar programas de motivación al personal de la empresa, con la finalidad de educarlos para que implementen una verdadera cultura organizacional.

Establecer procesos para disminuir los niveles verticales de toma de decisiones y de supervisión general, trasladándolos a la toma de decisiones de consenso, controles horizontales y coordinados, para lograr una mejor comunicación y mayor flexibilidad laboral.

Incorporar la política de Apertura informativa entre los públicos internos y externos de la empresa, a fin de mejorar las relaciones entre ellos.

La alta gerencia debe proyectarse como principal objetivo la adquisición de nuevos equipos tecnológicos que permitan desarrollar al máximo el potencial humano, lo cual es de vital importancia para incrementar la afectividad y la productividad dentro de la competencia.

Un tema que se recomienda extender en otra oportunidad, es el de las herramientas de comunicación interna, de las que carece KLEINTOURS; en esta ocasión, las autoras recomiendan se inicie el trabajo y se tomen en cuenta

las siguientes herramientas: carteleras, creación de una revista interna, buzón de correo interno, desayunos de trabajo, boletines internos, portal de intranet y, en general, actividades varias de integración que generen e incentiven al personal.

Se considera necesario el desarrollo de un manual de ética para KLEINTOURS, que se inserte en la cultura corporativa de la empresa.

Se recomienda tratar como tópico de otro trabajo de investigación el tema del análisis de cargos; ya que, en la empresa existe un análisis, pero no se aplica, y cada funcionario se encarga de tareas que no se contemplaron previamente como funciones del cargo.

Aumentar el nivel de involucramiento en ferias de turismo realizadas por el Ministerio de Turismo del Ecuador dentro del país, para lograr un sentido de pertenencia en el público interno y fidelización de los clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

- **ÁVILA, Verónica** "KLEINTOURS: Departamento de Recursos Humanos" Quito – Ecuador.
- **BAIN, David.** " Los Humanos y las Organizaciones. Productividad la Solución a los Problemas de la Empresa" (1985).
- **BARTOLI, Annie.** "Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada". México. 1991. Edit. Paidós.
- **BASSO, Domingo.** "Ética". (1998) Argentina. Editorial Artes Gráficas Candil.
- **CAPRIOTTI, Paúl.** "La imagen de la empresa Estrategia para una comunicación integrada" Editorial el ateneo, S.A. 1992
- **CLARK A, Oswald A. and WARR P.** "Is job satisfaction u-shaped in age? Journal of ocupational and organizational pshycology" ( 1996).
- **CHIAVENATO, Idalberto.** "Gestión del Talento Humano". (2003) Colombia. Editorial Nomos S.A
- **DE SOUZA, Adriana.** "Cultura Organizacional" (1998)
- **ELDIN, Francois.** 1998. "El management de la comunicación". Buenos Aires. Edit. Edicial.
- **HIDALGO, Patricia** "Taller de Trabajo de Titulación", Segundo Semestre, UDLA. 2005.
- **KAST, F. & ROSENZWEIG, J."** Administración en las organizaciones (Enfoque de Sistemas y de Contingencia)" (1996).\_México: Editorial Trillas (4ª Ed.).
- **MARTÍNES, Alberto.** "Escuela del comportamiento organizacional". México, Editorial Trillas 1999
- **MAYO, A.** "Managing Careers. Strategies for Organizations, Institute of Personnel Management" (1991)
- **NELSON, Bob.** "1001 formas de motivar a los empleados" Grupo editorial NORMA (1997)
- **REEVE, J.** "Motivación y emoción" (3ª ED.) México, DF.: McGraw-Hill Interamericana (2002).

- **RICCARDI, Ricardo.** "El manual del director" Madrid, 1965, Pág. 71
- **RIVEROS P, Rafael E.** "Misión y Motivación Responsabilidad de Todos". (1995)
- **SCHEIN, E.** "La Cultura Empresarial y el Liderazgo, Una Visión dinámica"(1988)Plaza y Janés.
- **TRELLES RODRÍGUEZ, Irene.** "Comunicación organizacional". Edit. Félix Varela. Ciudad de La Habana, 2001. Pág.2.
- **Vásquez, Miguel MST** "Universidad de las Américas: Comunicación Social y Organizacional" Segundo Semestre. Quito – Ecuador.
- **VILLAFAÑE, Justo.** "La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa" Ediciones Pirámide

- **Citas de Internet:**

- Del sitio Web: Google: <http://www.monografias.com/trabajos22/organigrama-empresarial/organigrama-empresarial.shtml#clases>
- Del sitio Web: Google: <http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli.shtml>
- Del sitio Web: Google: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/climaoro.htm>
- Del sitio Web: Google: [http://www.mercadeo.com/42\\_ritual\\_mktg.htm](http://www.mercadeo.com/42_ritual_mktg.htm)
- Del sitio Web: Google: <http://www.monografias.com/trabajos5/comcor/comcor.shtml>
- Del sitio Web: Google: <http://www.logtechnology.com>
- Del sitio Web: Google: <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/u3parte2.htm>
- Del sitio Web: Google: [http://www.filos.unam.mx/POSGRADO/seminarios/pag\\_robertp/paginas/conductismo.html](http://www.filos.unam.mx/POSGRADO/seminarios/pag_robertp/paginas/conductismo.html)

## **ANEXOS**

Anexo 1: Solicitud Legal de la Constitución de la Empresa KLEINTOURS

Anexo 2: Organigrama

Anexo 3: Cuadros SPSS

Anexo 4: Análisis de cargos

Anexo 5: Guía de inducción

Anexo 6: Inducción de personal

Anexo 7: Reglamento interno

Anexo 8: Reglamento de uso de uniformes

Dr. BENIGNO SOLANO PAZMIÑO.  
A P O C A D O  
Of. Luis Felipe Forja N15-15 Telef. 2551-976.

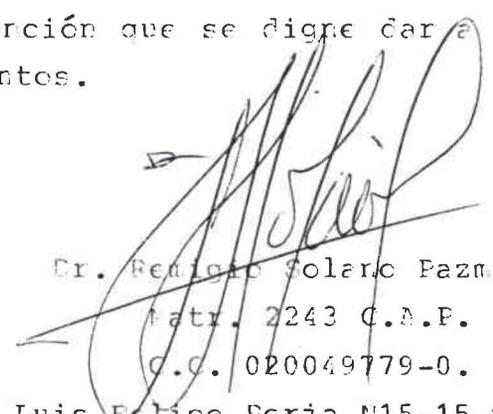
---

SEÑOR SUPERINTENDENTE DE COMPAÑIAS.

Dr. BENIGNO SOLANO PAZMIÑO, a usted, atentamente solicito:

Se sirva concederme información de la constitución de la compañía de Responsabilidad Limitada KLEIN TOURS CIA. LTDA., Lista de socios, y administradores.

Por la atención que se digna dar a la presente anticipo mis agradecimientos.



Dr. Benigno Solano Pazmiño.  
Patr. 2243 C.A.P.  
C.C. 020049779-0.  
Of. Luis Felipe Forja N15-15 y Estrada.  
Telf. 2551-976.

Donise Klein Promosiones y Eventos S.A.  
Mercantil Klein Hermanos. S.A.



## Ambiente Laboral

### Descriptive Statistics

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
LE GUSTA SU TRABAJO ACTUAL	78	3.00	5.00	4.8077	.45748
LE GUSTA EL AMBIENTE DE TRABAJO	78	1.00	5.00	4.2051	1.03646
LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO SON AMISTOSOS	78	2.00	5.00	4.6154	.64929
EL SUPERVISOR ES JUSTO AL EVALUAR SU TRABAJO	78	1.00	5.00	3.9231	1.05399
EL TRATO MOTIVA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO	78	1.00	5.00	2.9744	1.16189
LA POLITICA DE ASCENSOS ES BUENA	78	1.00	5.00	2.7436	1.03743
LA EMPRESA BRINDA CURSOS DE CAPACITACION	78	1.00	5.00	3.5385	1.22413
RELACION CON SUPERVISORES	78	1.00	5.00	4.2051	1.09733
DIFICULTAD EN EL DIALOGO CON JEFES	78	1.00	5.00	2.2051	1.46260
<b>Valid N (listwise)</b>	78				

### Frequencies

## LAS IDEAS SOBRE LOS ASUNTOS DE TRABAJO SON

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	<b>INDIFERENTE</b>	3	3.8	3.8	3.8
	<b>APARENTEMENTE ACEPTADA</b>	36	46.2	46.2	50.0
	<b>ACEPTADA</b>	39	50.0	50.0	100.0
	<b>Total</b>	78	100.0	100.0	

## Participacion en la elaboracion de políticas institucionales

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<b>SUGERENCIAS PARA MODIFICAR LOS SISTEMAS ACTUALES DE TRABAJO</b>	78	1.00	5.00	4.2051	1.02386
<b>SE PROMUEVE LA INNOVACION Y CREATIVIDAD</b>	78	1.00	5.00	3.6923	1.20935
<b>EN PLANES Y PROYECTOS NUEVOS DEBEN PARTICIPAR SOLO JEFES</b>	78	1.00	5.00	1.6538	.90922
<b>Valid N (listwise)</b>	78				

## Cultura Corporativa

### IDENTIFIQUE LA VISION CORRECTA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	VISION A	41	52.6	52.6	52.6
	VISION B	27	34.6	34.6	87.2
	VISION C	10	12.8	12.8	100.0
	<b>Total</b>	78	100.0	100.0	

### Valores institucionales

#### Descriptive Statistics

	N	Sum
SERVICIO	78	240.00
HONESTIDAD	78	263.00
AMABLES	78	264.00
POSITIVOS	78	291.00
DILIGENTES	78	293.00
ACTIVOS	78	315.00
FIDELIDAD	78	323.00
DISPONIBILIDAD	78	323.00
COMPROMISO	78	325.00
INTEGRIDAD	78	351.00
Valid N (listwise)	78	

### IDENTIFIQUE EL LOGO CORRECTO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	LOGO A	7	9.0	9.0	9.0
	LOGO B	26	33.3	33.3	42.3
	LOGO C	45	57.7	57.7	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

### COLORES CORPORATIVAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	12	15.4	15.4	15.4
	NO	66	84.6	84.6	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

### Incentivos

### Descriptive Statistics

	N	Sum
DESARROLLO PROFESIONAL	78	158.00
INTEGRARSE AL MEDIO TURISTICO	78	175.00
CONOCER LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN	78	186.00
REALIZAR UNA CARRERA	78	225.00
INCENTIVAR LA CREATIVIDAD EN EL TRABAJO	78	226.00
CUMPLIR CON OTRAS ACTIVIDADES PERSONALES	78	279.00
Valid N (listwise)	78	

### AL REALIZAR TAREAS EXIGENTES UD. PREFERE HACERLAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	<b>SOLO</b>	24	30.8	30.8	30.8
	<b>EN GRUPO</b>	51	65.4	65.4	96.2
	<b>CON ASESORIA EXTERNA</b>	3	3.8	3.8	100.0
	<b>Total</b>	78	100.0	100.0	

### Means

## Report

			LE GUSTA SU TRABAJO ACTUAL	LE GUSTA EL AMBIENTE DE TRABAJO	LOS COMPAÑ EROS DE TRABAJ O SON AMISTOS OS	EL SUPERVIS OR ES JUSTO AL EVALUAR SU TRABAJO	EL TRATO MOTIVA EL DESARROL LO DE SU TRABAJO	LA POLITICA DE ASCENSOS ES BUENA	LA EMPRESA BRINDA CURSOS DE CAPACITAC ION
CIUDAD	QUITO	Mean	<i>4.8030</i>	<i>4.1515</i>	<i>4.5758</i>	<i>3.9394</i>	<i>2.9848</i>	<i>2.7879</i>	<i>3.5606</i>
		N	<i>66</i>	<i>66</i>	<i>66</i>	<i>66</i>	<i>66</i>	<i>66</i>	<i>66</i>
		Std. Deviation	<i>.47132</i>	<i>1.07048</i>	<i>.68074</i>	<i>1.09374</i>	<i>1.17004</i>	<i>.98473</i>	<i>1.21692</i>
	CUENCA	Mean	<i>5.0000</i>	<i>5.0000</i>	<i>5.0000</i>	<i>4.5000</i>	<i>2.7500</i>	<i>2.0000</i>	<i>4.2500</i>
		N	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>4</i>
		Std. Deviation	<i>.00000</i>	<i>.00000</i>	<i>.00000</i>	<i>1.00000</i>	<i>1.50000</i>	<i>1.15470</i>	<i>.95743</i>
	GUAYAQUI L	Mean	<i>4.7500</i>	<i>4.2500</i>	<i>4.7500</i>	<i>3.5000</i>	<i>3.0000</i>	<i>2.7500</i>	<i>3.0000</i>
		N	<i>8</i>	<i>8</i>	<i>8</i>	<i>8</i>	<i>8</i>	<i>8</i>	<i>8</i>
		Std. Deviation	<i>.46291</i>	<i>.88641</i>	<i>.46291</i>	<i>.53452</i>	<i>1.06904</i>	<i>1.38873</i>	<i>1.30931</i>
	Total	Mean	<i>4.8077</i>	<i>4.2051</i>	<i>4.6154</i>	<i>3.9231</i>	<i>2.9744</i>	<i>2.7436</i>	<i>3.5385</i>
		N	<i>78</i>	<i>78</i>	<i>78</i>	<i>78</i>	<i>78</i>	<i>78</i>	<i>78</i>
		Std. Deviation	<i>.45748</i>	<i>1.03646</i>	<i>.64929</i>	<i>1.05399</i>	<i>1.16189</i>	<i>1.03743</i>	<i>1.22413</i>

## Report

			RELACION CON SUPERVISORES	DIFICULTAD EN EL DIALOGO CON JEFES
CIUDAD	QUITO	Mean	4.2121	2.2727
		N	66	66
		Std. Deviation	1.10266	1.45227
	CUENCA	Mean	4.0000	1.0000
		N	4	4
		Std. Deviation	2.00000	.00000
	GUAYAQUIL	Mean	4.2500	2.2500
		N	8	8
		Std. Deviation	.46291	1.75255
	Total	Mean	4.2051	2.2051
		N	78	78
		Std. Deviation	1.09733	1.46260

## Means

## Report

			LE GUSTA SU TRABAJO ACTUAL	LE GUSTA EL AMBIENTE DE TRABAJO	LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO O SON AMISTOS OS	EL SUPERVISOR ES JUSTO AL EVALUAR SU TRABAJO	EL TRATO MOTIVA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO	LA POLITICA DE ASCENSOS ES BUENA	LA EMPRESA BRINDA CURSOS DE CAPACITACION
<b>AREAS</b>	<b>MARKETING</b>	Mean	4.5000	3.1250	4.2500	3.3750	2.7500	2.6250	3.5000
		N	8	8	8	8	8	8	8
		Std. Deviation	.53452	1.64208	1.16496	.74402	.88641	.74402	.53452
	<b>RRHH</b>	Mean	5.0000	3.0000	5.0000	4.5000	4.5000	3.5000	3.0000
		N	2	2	2	2	2	2	2
		Std. Deviation	.00000	1.41421	.00000	.70711	.70711	.70711	1.41421
	<b>FINANZAS</b>	Mean	4.5385	4.0769	4.3846	3.3846	3.3077	2.6154	3.8462
		N	13	13	13	13	13	13	13
		Std. Deviation	.77625	.86232	.50637	1.38675	1.03155	.50637	1.40512
	<b>VENTAS</b>	Mean	4.8000	4.4000	4.7333	4.1333	2.7333	2.8667	2.9333
		N	15	15	15	15	15	15	15
		Std. Deviation	.41404	.91026	.45774	.83381	1.03280	1.30201	1.53375
	<b>OPERACIONES</b>	Mean	4.8889	4.3333	4.7778	3.8889	2.2222	2.1111	3.3333
		N	9	9	9	9	9	9	9
		Std. Deviation	.33333	1.00000	.66667	1.45297	.97183	1.05409	1.22474
<b>SISTEMAS</b>	Mean	5.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	2.0000	4.0000	
	N	1	1	1	1	1	1	1	
	Std. Deviation	.	.	.	.	.	.	.	

## Report

			LE GUSTA SU TRABAJO ACTUAL	LE GUSTA EL AMBIENTE DE TRABAJO	LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO SON AMISTOSOS	EL SUPERVISOR ES JUSTO AL EVALUAR SU TRABAJO	EL TRATO MOTIVA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO	LA POLITICA DE ASCENSOS ES BUENA	LA EMPRESA BRINDA CURSOS DE CAPACITACION
AREAS	COUNTER	Mean	4.9643	4.4643	4.6786	4.3214	3.0357	3.0000	3.7143
		N	28	28	28	28	28	28	28
		Std. Deviation	.18898	.79266	.61183	.66964	1.31887	1.12217	1.04906
	INVESTIGACION Y DESARROLLO	Mean	5.0000	5.0000	5.0000	2.0000	4.0000	2.0000	5.0000
		N	2	2	2	2	2	2	2
		Std. Deviation	.00000	.00000	.00000	.00000	.00000	.00000	.00000
	Total	Mean	4.8077	4.2051	4.6154	3.9231	2.9744	2.7436	3.5385
		N	78	78	78	78	78	78	78
		Std. Deviation	.45748	1.03646	.64929	1.05399	1.16189	1.03743	1.22413

## Report

			RELACION CON SUPERVISORES	DIFICULTAD EN EL DIALOGO CON JEFES
AREAS	MARKETING	Mean	<b>4.1250</b>	<b>2.0000</b>
		N	<b>8</b>	<b>8</b>
		Std. Deviation	<b>1.35620</b>	<b>1.06904</b>
	RRHH	Mean	<b>4.5000</b>	<b>3.0000</b>
		N	<b>2</b>	<b>2</b>
		Std. Deviation	<b>.70711</b>	<b>2.82843</b>
	FINANZAS	Mean	<b>4.1538</b>	<b>2.8462</b>
		N	<b>13</b>	<b>13</b>
		Std. Deviation	<b>1.28103</b>	<b>1.67562</b>
	VENTAS	Mean	<b>4.1333</b>	<b>2.4667</b>
		N	<b>15</b>	<b>15</b>
		Std. Deviation	<b>.99043</b>	<b>1.40746</b>
	OPERACIONES	Mean	<b>3.5556</b>	<b>2.3333</b>
		N	<b>9</b>	<b>9</b>
		Std. Deviation	<b>1.01379</b>	<b>2.00000</b>
	SISTEMAS	Mean	<b>4.0000</b>	<b>2.0000</b>
		N	<b>1</b>	<b>1</b>
		Std. Deviation	<b>.</b>	<b>.</b>

## Report

			RELACION CON SUPERVISORES	DIFICULTAD EN EL DIALOGO CON JEFES
<b>AREAS</b>	<b>COUNTER</b>	Mean	<b>4.4286</b>	<b>1.6071</b>
		N	<b>28</b>	<b>28</b>
		Std. Deviation	<b>1.06904</b>	<b>1.06595</b>
	<b>INVESTIGACION Y DESARROLLO</b>	Mean	<b>5.0000</b>	<b>4.0000</b>
		N	<b>2</b>	<b>2</b>
		Std. Deviation	<b>.00000</b>	<b>.00000</b>
	<b>Total</b>	Mean	<b>4.2051</b>	<b>2.2051</b>
		N	<b>78</b>	<b>78</b>
		Std. Deviation	<b>1.09733</b>	<b>1.46260</b>

## Means

## Report

			LE GUSTA SU TRABAJO ACTUAL	LE GUSTA EL AMBIENTE DE TRABAJO	LOS COMPAÑ EROS DE TRABAJ O SON AMISTOS OS	EL SUPERVIS OR ES JUSTO AL EVALUAR SU TRABAJO	EL TRATO MOTIVA EL DESARROL LO DE SU TRABAJO	LA POLITICA DE ASCENSOS ES BUENA
TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION	0 A 1 AÑOS	Mean	4.6000	4.0667	4.5333	4.2667	3.4000	2.8667
		N	15	15	15	15	15	15
		Std. Deviation	.50709	1.43759	.91548	.96115	1.18322	.35187
	1 A 3 AÑOS	Mean	4.8571	3.9286	4.2857	3.7857	3.0000	2.7857
		N	14	14	14	14	14	14
		Std. Deviation	.36314	1.07161	.82542	1.36880	1.10940	1.18831
	3 A 5 AÑOS	Mean	4.7500	4.3333	4.7917	3.9167	2.8333	2.7500
		N	24	24	24	24	24	24
		Std. Deviation	.60792	.86811	.41485	1.13890	.96309	1.25974
	5 O MAS AÑOS	Mean	4.9600	4.3200	4.6800	3.8000	2.8400	2.6400
		N	25	25	25	25	25	25
		Std. Deviation	.20000	.90000	.47610	.81650	1.34412	1.03602
	Total	Mean	4.8077	4.2051	4.6154	3.9231	2.9744	2.7436
		N	78	78	78	78	78	78
		Std. Deviation	.45748	1.03646	.64929	1.05399	1.16189	1.03743

## Report

			LA EMPRESA BRINDA CURSOS DE CAPACITAC ION	RELACI ON CON SUPERV ISORES	DIFICULTA D EN EL DIALOGO CON JEFES
<b>TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION</b>	<b>0 A 1 AÑOS</b>	<b>Mean</b>	3.4000	4.6000	1.7333
		<b>N</b>	15	15	15
		<b>Std. Deviation</b>	.82808	.50709	.96115
	<b>1 A 3 AÑOS</b>	<b>Mean</b>	3.5000	3.5000	2.7143
		<b>N</b>	14	14	14
		<b>Std. Deviation</b>	1.60528	1.69842	1.54066
	<b>3 A 5 AÑOS</b>	<b>Mean</b>	3.6667	4.4167	2.0833
		<b>N</b>	24	24	24
		<b>Std. Deviation</b>	1.09014	.82970	1.58572
	<b>5 O MAS AÑOS</b>	<b>Mean</b>	3.5200	4.1600	2.3200
		<b>N</b>	25	25	25
		<b>Std. Deviation</b>	1.35769	1.02794	1.51987
	<b>Total</b>	<b>Mean</b>	3.5385	4.2051	2.2051
		<b>N</b>	78	78	78
		<b>Std. Deviation</b>	1.22413	1.09733	1.46260

**LAS IDEAS SOBRE LOS ASUNTOS DE TRABAJO SON \* CIUDAD Crosstabulation**

			CIUDAD			Total
			QUITO	CUENC A	GUAYAQUI L	
LAS IDEAS SOBRE LOS ASUNTOS DE TRABAJO SON	INDIFERENTE	Count	3			3
		% within CIUDAD	4.5%			3.8%
	APARENTEMENTE ACEPTADA	Count	31	1	4	36
		% within CIUDAD	47.0%	25.0%	50.0%	46.2%
	ACEPTADA	Count	32	3	4	39
		% within CIUDAD	48.5%	75.0%	50.0%	50.0%
Total	Count	66	4	8	78	
	% within CIUDAD	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	



**LAS IDEAS SOBRE LOS ASUNTOS DE TRABAJO SON \* AREAS Crosstabulation**

			AREAS		Total
			COUNTE R	INVESTIG ACION Y DESARRO LLO	
LAS IDEAS SOBRE LOS ASUNTOS DE TRABAJO SON	INDIFERENTE	Count	2		3
		% within AREAS	7.1%		3.8%
	APARENTEMENTE ACEPTADA	Count	9	2	36
		% within AREAS	32.1%	100.0%	46.2%
	ACEPTADA	Count	17		39
		% within AREAS	60.7%		50.0%
Total	Count	28	2	78	
	% within AREAS	100.0%	100.0%	100.0%	

**LAS IDEAS SOBRE LOS ASUNTOS DE TRABAJO SON \* TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION**  
**Crosstabulation**

			TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION				Total
			0 A 1 AÑOS	1 A 3 AÑOS	3 A 5 AÑOS	5 O MAS AÑOS	
LAS IDEAS SOBRE LOS ASUNTOS DE TRABAJO SON	INDIFERENTE	Count	1			2	3
		% within TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION	6.7%			8.0%	3.8%
	APARENTEMENTE ACEPTADA	Count	5	10	10	11	36
		% within TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION	33.3%	71.4%	41.7%	44.0%	46.2%
	ACEPTADA	Count	9	4	14	12	39
		% within TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION	60.0%	28.6%	58.3%	48.0%	50.0%
Total	Count	15	14	24	25	78	
	% within TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

## Report

			SUGERENCIAS PARA MODIFICAR LOS SISTEMAS ACTUALES DE TRABAJO	SE PROMUEVE LA INNOVACION Y CREATIVIDAD	EN PLANES Y PROYECTOS NUEVOS DEBEN PARTICIPAR SOLO JEFES
<b>CIUDAD</b>	<b>QUITO</b>	<b>Mean</b>	<i>4.2121</i>	<i>3.7576</i>	<i>1.6515</i>
		<b>N</b>	<i>66</i>	<i>66</i>	<i>66</i>
		<b>Std. Deviation</b>	<i>1.01550</i>	<i>1.16435</i>	<i>.86811</i>
	<b>CUENCA</b>	<b>Mean</b>	<i>4.0000</i>	<i>3.5000</i>	<i>1.0000</i>
		<b>N</b>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>4</i>
		<b>Std. Deviation</b>	<i>2.00000</i>	<i>1.73205</i>	<i>.00000</i>
	<b>GUAYAQUIL</b>	<b>Mean</b>	<i>4.2500</i>	<i>3.2500</i>	<i>2.0000</i>
		<b>N</b>	<i>8</i>	<i>8</i>	<i>8</i>
		<b>Std. Deviation</b>	<i>.46291</i>	<i>1.38873</i>	<i>1.30931</i>
	<b>Total</b>	<b>Mean</b>	<i>4.2051</i>	<i>3.6923</i>	<i>1.6538</i>
		<b>N</b>	<i>78</i>	<i>78</i>	<i>78</i>
		<b>Std. Deviation</b>	<i>1.02386</i>	<i>1.20935</i>	<i>.90922</i>

## Report

			SUGERENCIAS PARA MODIFICAR LOS SISTEMAS ACTUALES DE TRABAJO	SE PROMUEVE LA INNOVACION Y CREATIVIDAD	EN PLANES Y PROYECTOS NUEVOS DEBEN PARTICIPAR SOLO JEFES
<b>AREAS</b>	<b>MARKETING</b>	Mean	<b>4.2500</b>	<b>3.3750</b>	<b>1.2500</b>
		N	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
		Std. Deviation	<b>1.38873</b>	<b>1.30247</b>	<b>.46291</b>
	<b>RRHH</b>	Mean	<b>4.5000</b>	<b>3.0000</b>	<b>1.5000</b>
		N	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
		Std. Deviation	<b>.70711</b>	<b>1.41421</b>	<b>.70711</b>
	<b>FINANZAS</b>	Mean	<b>4.1538</b>	<b>3.8462</b>	<b>2.4615</b>
		N	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
		Std. Deviation	<b>.98710</b>	<b>1.14354</b>	<b>1.33012</b>
	<b>VENTAS</b>	Mean	<b>4.1333</b>	<b>3.6000</b>	<b>1.4667</b>
		N	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
		Std. Deviation	<b>1.06010</b>	<b>1.18322</b>	<b>.63994</b>
	<b>OPERACIONES</b>	Mean	<b>4.4444</b>	<b>4.4444</b>	<b>1.3333</b>
		N	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
		Std. Deviation	<b>.88192</b>	<b>1.01379</b>	<b>.70711</b>
	<b>SISTEMAS</b>	Mean	<b>5.0000</b>	<b>5.0000</b>	<b>2.0000</b>
		N	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
		Std. Deviation	<b>.</b>	<b>.</b>	<b>.</b>

## Report

			SUGERENCIAS PARA MODIFICAR LOS SISTEMAS ACTUALES DE TRABAJO	SE PROMUEVE LA INNOVACION Y CREATIVIDAD	EN PLANES Y PROYECTOS NUEVOS DEBEN PARTICIPAR SOLO JEFES
AREAS	COUNTER	Mean	4.0714	3.4286	1.6429
		N	28	28	28
		Std. Deviation	1.05158	1.23013	.82616
	INVESTIGACION Y DESARROLLO	Mean	5.0000	5.0000	1.0000
		N	2	2	2
		Std. Deviation	.00000	.00000	.00000
	Total	Mean	4.2051	3.6923	1.6538
		N	78	78	78
		Std. Deviation	1.02386	1.20935	.90922

## Report

			SUGERENCIAS PARA MODIFICAR LOS SISTEMAS ACTUALES DE TRABAJO	SE PROMUEVE LA INNOVACION Y CREATIVIDAD	EN PLANES Y PROYECTOS NUEVOS DEBEN PARTICIPAR SOLO JEFES
TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION	0 A 1 AÑOS	Mean	3.8667	3.4667	1.3333
		N	15	15	15
		Std. Deviation	1.59762	1.12546	.48795
	1 A 3 AÑOS	Mean	3.8571	3.7143	1.7857
		N	14	14	14
		Std. Deviation	.77033	1.13873	.69929
	3 A 5 AÑOS	Mean	4.2917	3.8333	1.5833
		N	24	24	24
		Std. Deviation	.75060	1.23945	.82970
	5 O MAS AÑOS	Mean	4.5200	3.6800	1.8400
		N	25	25	25
		Std. Deviation	.87178	1.31403	1.21381
	Total	Mean	4.2051	3.6923	1.6538
		N	78	78	78
		Std. Deviation	1.02386	1.20935	.90922

**IDENTIFIQUE LA VISION CORRECTA \* CIUDAD Crosstabulation**

			CIUDAD			Total
			QUITO	CUENC A	GUAYAQUI L	
IDENTIFIQUE LA VISION CORRECTA	VISION A	Count	33	4	4	41
		% within CIUDAD	50.0%	100.0%	50.0%	52.6%
	VISION B	Count	25		2	27
		% within CIUDAD	37.9%		25.0%	34.6%
	VISION C	Count	8		2	10
		% within CIUDAD	12.1%		25.0%	12.8%
Total	Count	66	4	8	78	
	% within CIUDAD	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	



**IDENTIFIQUE LA VISION CORRECTA \* AREAS Crosstabulation**

		AREAS		Total
		INVESTIGACION Y DESARROLLO		
IDENTIFIQUE LA VISION CORRECTA	VISION A	Count	2	41
		% within AREAS	100.0%	52.6%
	VISION B	Count		27
		% within AREAS		34.6%
	VISION C	Count		10
		% within AREAS		12.8%
Total	Count	2	78	
	% within AREAS	100.0%	100.0%	

**IDENTIFIQUE LA VISION CORRECTA \* TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION**  
**Crosstabulation**

			TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION				Total
			0 A 1 AÑOS	1 A 3 AÑOS	3 A 5 AÑOS	5 O MAS AÑOS	
<b>IDENTIFIQUE LA VISION CORRECTA</b>	<b>VISION A</b>	<b>Count</b>	6	8	11	16	41
		<b>% within TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION</b>	40.0%	57.1%	45.8%	64.0%	52.6%
	<b>VISION B</b>	<b>Count</b>	8	6	9	4	27
		<b>% within TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION</b>	53.3%	42.9%	37.5%	16.0%	34.6%
	<b>VISION C</b>	<b>Count</b>	1		4	5	10
		<b>% within TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION</b>	6.7%		16.7%	20.0%	12.8%
<b>Total</b>	<b>Count</b>	15	14	24	25	78	
	<b>% within TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION</b>	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

## Report

			DILIGENTE S	SERVICIO	DISPONI BILIDAD	AMABLES	POSITIVOS	HONEST IDAD	ACTIVOS	INTEGR IDAD
CIUDAD	QUITO	Mean	3.9091	3.1970	4.0606	3.6515	3.6364	3.8333	3.9697	4.2424
		N	66	66	66	66	66	66	66	66
		Std. Deviation	3.44507	3.05448	3.27169	3.18889	2.93853	3.23245	3.53431	3.54340
	CUENCA	Mean	2.7500	3.2500	4.7500	3.2500	7.7500	1.0000	6.7500	8.2500
		N	4	4	4	4	4	4	4	4
		Std. Deviation	.50000	.95743	.50000	1.50000	1.50000	.00000	1.50000	1.25831
	GUAYAQUI L	Mean	3.0000	2.0000	4.5000	1.2500	2.5000	.7500	3.2500	4.7500
		N	8	8	8	8	8	8	8	8
		Std. Deviation	3.29502	2.50713	3.42261	1.16496	2.87849	.46291	2.76457	4.09704
	Total	Mean	3.7564	3.0769	4.1410	3.3846	3.7308	3.3718	4.0385	4.5000
		N	78	78	78	78	78	78	78	78
		Std. Deviation	3.33882	2.93554	3.18570	3.05461	3.02231	3.16683	3.43187	3.60285

## Report

			FIDELIDA D	COMPR OMISO
CIUDAD	QUITO	Mean	3.9394	3.8030
		N	66	66
		Std. Deviation	3.42335	3.13403
	CUENCA	Mean	8.2500	9.0000
		N	4	4
		Std. Deviation	1.50000	1.15470
	GUAYAQUI L	Mean	3.7500	4.7500
		N	8	8
		Std. Deviation	3.24037	4.62138
	Total	Mean	4.1410	4.1667
		N	78	78
		Std. Deviation	3.44427	3.41280

## Means

### Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
<b>DILIGENTES * AREAS</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>	<b>0</b>	<b>.0%</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>
<b>SERVICIO * AREAS</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>	<b>0</b>	<b>.0%</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>
<b>DISPONIBILIDAD * AREAS</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>	<b>0</b>	<b>.0%</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>
<b>AMABLES * AREAS</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>	<b>0</b>	<b>.0%</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>
<b>POSITIVOS * AREAS</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>	<b>0</b>	<b>.0%</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>
<b>HONESTIDAD * AREAS</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>	<b>0</b>	<b>.0%</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>
<b>ACTIVOS * AREAS</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>	<b>0</b>	<b>.0%</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>
<b>INTEGRIDAD * AREAS</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>	<b>0</b>	<b>.0%</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>
<b>FIDELIDAD * AREAS</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>	<b>0</b>	<b>.0%</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>
<b>COMPROMISO * AREAS</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>	<b>0</b>	<b>.0%</b>	<b>78</b>	<b>100.0%</b>

## Report

		DILIGENTE S	SERVICIO	DISPONI BILIDAD	AMABLES	POSITIVOS	HONEST IDAD	ACTIVOS	INTEGR IDAD	
AREAS	MARKETING	Mean	6.5000	3.2500	4.3750	5.6250	6.1250	4.5000	5.1250	7.0000
		N	8	8	8	8	8	8	8	8
		Std. Deviation	2.87849	2.31455	2.82527	3.73927	1.88509	1.85164	3.44083	1.77281
	RRHH	Mean	4.5000	5.0000	5.0000	4.5000	4.5000	4.5000	5.5000	4.5000
		N	2	2	2	2	2	2	2	2
		Std. Deviation	4.94975	5.65685	5.65685	4.94975	4.94975	4.94975	4.94975	4.94975
	FINANZAS	Mean	3.3077	2.5385	3.7692	3.6923	3.0769	2.8462	3.4615	4.0000
		N	13	13	13	13	13	13	13	13
		Std. Deviation	3.11942	2.84650	3.44369	3.68295	3.22649	3.31276	3.28165	3.53553
	VENTAS	Mean	4.6000	3.2000	3.8000	3.8000	4.4000	4.6667	4.6000	4.5333
		N	15	15	15	15	15	15	15	15
		Std. Deviation	3.35517	2.78260	2.75681	2.21037	2.77231	3.39467	3.45998	3.11372
	OPERACIONES	Mean	3.0000	4.2222	5.5556	2.2222	2.7778	2.1111	2.8889	3.7778
		N	9	9	9	9	9	9	9	9
		Std. Deviation	3.00000	3.59784	2.78887	2.43812	2.86259	2.57121	3.78961	4.71110
	SISTEMAS	Mean	4.0000	4.0000	4.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000
		N	1	1	1	1	1	1	1	1
		Std. Deviation	.	.	.	.	.	.	.	.
	COUNTER	Mean	3.1071	2.2500	3.5000	2.3929	3.4286	3.0000	3.8214	4.2857
		N	28	28	28	28	28	28	28	28
		Std. Deviation	3.45703	2.51845	3.21455	2.62945	3.20218	3.42107	3.49660	3.96145

## Report

			DILIGENTE S	SERVICIO	DISPONI BILIDAD	AMABLES	POSITIVOS	HONEST IDAD	ACTIVOS	INTEGR IDAD
AREAS	INVESTIGACION Y DESARROLLO	<b>Mean</b>	<i>1.0000</i>	<i>9.0000</i>	<i>10.0000</i>	<i>8.0000</i>	<i>2.0000</i>	<i>3.0000</i>	<i>7.0000</i>	<i>5.0000</i>
		<b>N</b>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>
		<b>Std. Deviation</b>	<i>.00000</i>	<i>.00000</i>	<i>.00000</i>	<i>.00000</i>	<i>.00000</i>	<i>.00000</i>	<i>.00000</i>	<i>.00000</i>
	Total	<b>Mean</b>	<i>3.7564</i>	<i>3.0769</i>	<i>4.1410</i>	<i>3.3846</i>	<i>3.7308</i>	<i>3.3718</i>	<i>4.0385</i>	<i>4.5000</i>
		<b>N</b>	<i>78</i>	<i>78</i>	<i>78</i>	<i>78</i>	<i>78</i>	<i>78</i>	<i>78</i>	<i>78</i>
		<b>Std. Deviation</b>	<i>3.33882</i>	<i>2.93554</i>	<i>3.18570</i>	<i>3.05461</i>	<i>3.02231</i>	<i>3.16683</i>	<i>3.43187</i>	<i>3.60285</i>

## Report

			FIDELIDA D	COMPR OMISO
AREAS	MARKETING	Mean	5.7500	4.8750
		N	8	8
		Std. Deviation	2.96407	3.31393
	RRHH	Mean	4.5000	4.5000
		N	2	2
		Std. Deviation	4.94975	4.94975
	FINANZAS	Mean	3.7692	4.0769
		N	13	13
		Std. Deviation	3.32049	4.05096
	VENTAS	Mean	4.7333	4.7333
		N	15	15
		Std. Deviation	3.34806	2.91466
	OPERACIONES	Mean	2.3333	2.8889
		N	9	9
		Std. Deviation	2.95804	3.21887
	SISTEMAS	Mean	3.0000	3.0000
		N	1	1
		Std. Deviation	.	.
	COUNTER	Mean	4.1429	4.0000
		N	28	28
		Std. Deviation	3.89410	3.67171

## Report

			<b>FIDELIDA D</b>	<b>COMPR OMISO</b>
<b>AREAS</b>	<b>INVESTIGACION Y DESARROLLO</b>	<b>Mean</b>	<i>4.0000</i>	<i>6.0000</i>
		<b>N</b>	<i>2</i>	<i>2</i>
		<b>Std. Deviation</b>	<i>.00000</i>	<i>.00000</i>
	<b>Total</b>	<b>Mean</b>	<i>4.1410</i>	<i>4.1667</i>
		<b>N</b>	<i>78</i>	<i>78</i>
		<b>Std. Deviation</b>	<i>3.44427</i>	<i>3.41280</i>

## Report

			DILIGENTES	SERVICIO	DISPONIBILIDAD	AMABLES	POSITIVOS	HONESTIDAD
TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION	0 A 1 AÑOS	Mean	5.1333	4.2000	4.8000	6.8667	6.0667	5.4000
		N	15	15	15	15	15	15
		Std. Deviation	2.74816	3.12136	3.25576	3.37780	2.89005	3.11219
	1 A 3 AÑOS	Mean	4.8571	4.0714	5.6429	4.5714	4.4286	5.2143
		N	14	14	14	14	14	14
		Std. Deviation	3.97796	3.91180	3.85521	2.92770	2.76557	3.19082
	3 A 5 AÑOS	Mean	2.2917	1.8333	3.2500	1.2500	2.4167	1.8750
		N	24	24	24	24	24	24
		Std. Deviation	2.95590	2.27781	3.01085	1.32698	2.91796	2.84853
	5 O MAS AÑOS	Mean	3.7200	3.0400	3.7600	2.6800	3.2000	2.5600
		N	25	25	25	25	25	25
		Std. Deviation	3.22128	2.40624	2.66583	1.86458	2.53311	2.39931
	Total	Mean	3.7564	3.0769	4.1410	3.3846	3.7308	3.3718
		N	78	78	78	78	78	78
		Std. Deviation	3.33882	2.93554	3.18570	3.05461	3.02231	3.16683

## Report

			ACTIVOS	INTEGRIDAD	FIDELIDAD	COMPROMISO
<b>TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION</b>	<b>0 A 1 AÑOS</b>	Mean	<b>5.8667</b>	<b>6.3333</b>	<b>5.8000</b>	<b>4.8000</b>
		N	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
		Std. Deviation	<b>3.83344</b>	<b>2.74296</b>	<b>3.23375</b>	<b>3.27763</b>
	<b>1 A 3 AÑOS</b>	Mean	<b>5.7857</b>	<b>6.2143</b>	<b>5.3571</b>	<b>4.8571</b>
		N	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
		Std. Deviation	<b>3.55568</b>	<b>3.04274</b>	<b>3.12821</b>	<b>2.79717</b>
	<b>3 A 5 AÑOS</b>	Mean	<b>2.2917</b>	<b>2.5000</b>	<b>3.0417</b>	<b>3.3333</b>
		N	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>
		Std. Deviation	<b>2.57883</b>	<b>3.21680</b>	<b>3.72394</b>	<b>3.88606</b>
	<b>5 O MAS AÑOS</b>	Mean	<b>3.6400</b>	<b>4.3600</b>	<b>3.5200</b>	<b>4.2000</b>
		N	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>
		Std. Deviation	<b>2.98440</b>	<b>3.80657</b>	<b>3.02930</b>	<b>3.34166</b>
	<b>Total</b>	Mean	<b>4.0385</b>	<b>4.5000</b>	<b>4.1410</b>	<b>4.1667</b>
		N	<b>78</b>	<b>78</b>	<b>78</b>	<b>78</b>
		Std. Deviation	<b>3.43187</b>	<b>3.60285</b>	<b>3.44427</b>	<b>3.41280</b>

**IDENTIFIQUE EL LOGO CORRECTO \* CIUDAD Crosstabulation**

			CIUDAD			Total
			QUITO	CUENC A	GUAYAQUI L	
IDENTIFIQUE EL LOGO CORRECTO	LOGO A	Count	5		2	7
		% within CIUDAD	7.6%		25.0%	9.0%
	LOGO B	Count	21	3	2	26
		% within CIUDAD	31.8%	75.0%	25.0%	33.3%
	LOGO C	Count	40	1	4	45
		% within CIUDAD	60.6%	25.0%	50.0%	57.7%
Total	Count	66	4	8	78	
	% within CIUDAD	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	



**IDENTIFIQUE EL LOGO CORRECTO \* AREAS Crosstabulation**

		AREAS		Total
		INVESTIGACION Y DESARROLLO		
IDENTIFIQUE EL LOGO CORRECTO	LOGO A	Count	2	7
		% within AREAS	100.0%	9.0%
	LOGO B	Count		26
		% within AREAS		33.3%
	LOGO C	Count		45
		% within AREAS		57.7%
Total	Count	2	78	
	% within AREAS	100.0%	100.0%	

**IDENTIFIQUE EL LOGO CORRECTO \* TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION Crosstabulation**

			TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION				Total
			0 A 1 AÑOS	1 A 3 AÑOS	3 A 5 AÑOS	5 O MAS AÑOS	
IDENTIFIQUE EL LOGO CORRECTO	LOGO A	Count	1	2	4		7
		% within TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION	6.7%	14.3%	16.7%		9.0%
	LOGO B	Count	4	7	8	7	26
		% within TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION	26.7%	50.0%	33.3%	28.0%	33.3%
	LOGO C	Count	10	5	12	18	45
		% within TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION	66.7%	35.7%	50.0%	72.0%	57.7%
Total	Count	15	14	24	25	78	
	% within TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

**COLORES CORPORATIVAS \* CIUDAD Crosstabulation**

			CIUDAD			Total
			QUITO	CUENC A	GUAYAQUI L	
COLORES CORPORATIVAS	SI	Count	12			12
		% within CIUDAD	18.2%			15.4%
	NO	Count	54	4	8	66
		% within CIUDAD	81.8%	100.0%	100.0%	84.6%
Total	Count	66	4	8	78	
	% within CIUDAD	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	



**COLORES CORPORATIVAS \* AREAS Crosstabulation**

		AREAS		Total
		INVESTIGACION Y DESARROLLO		
COLORES CORPORATIVAS	SI	Count	2	12
		% within AREAS	100.0%	15.4%
	NO	Count		66
		% within AREAS		84.6%
Total		Count	2	78
		% within AREAS	100.0%	100.0%

**COLORES CORPORATIVAS \* TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION Crosstabulation**

			TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION				Total
			0 A 1 AÑOS	1 A 3 AÑOS	3 A 5 AÑOS	5 O MAS AÑOS	
COLORES CORPORATIVAS	SI	Count	5	3	2	2	12
		% within TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION	33.3%	21.4%	8.3%	8.0%	15.4%
	NO	Count	10	11	22	23	66
		% within TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION	66.7%	78.6%	91.7%	92.0%	84.6%
Total		Count	15	14	24	25	78
		% within TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

### Report

			DESARR OLLO PROFES IONAL	REALIZAR UNA CARRERA	CUMPLIR CON OTRAS ACTIVIDAD ES PERSONAL ES	INCENTIV AR LA CREATIVI DAD EN EL TRABAJO	CONOCER LAS ACTIVIDAD ES QUE SE REALIZAN	INTEGRARS E AL MEDIO TURISTICO
CIUDAD	QUITO	Mean	1.7879	2.8485	3.5455	2.8939	2.4091	2.3182
		N	66	66	66	66	66	66
		Std. Deviation	1.44132	1.90741	2.33490	1.93851	1.83954	1.76425
	CUENCA	Mean	4.5000	3.2500	5.2500	3.7500	2.7500	1.5000
		N	4	4	4	4	4	4
		Std. Deviation	1.73205	1.50000	.50000	2.06155	1.25831	.57735
	GUAYAQUI L	Mean	2.7500	3.0000	3.0000	2.5000	2.0000	2.0000
		N	8	8	8	8	8	8
		Std. Deviation	1.90863	1.85164	2.39046	1.92725	1.69031	1.69031
	Total	Mean	2.0256	2.8846	3.5769	2.8974	2.3846	2.2436
		N	78	78	78	78	78	78
		Std. Deviation	1.61948	1.86548	2.30482	1.93122	1.78908	1.71461

### Report

			DESARR OLLO PROFES IONAL	REALIZAR UNA CARRERA	CUMPLIR CON OTRAS ACTIVIDAD ES PERSONAL ES	INCENTIV AR LA CREATIVI DAD EN EL TRABAJO	CONOCER LAS ACTIVIDAD ES QUE SE REALIZAN	INTEGRARS E AL MEDIO TURISTICO
AREAS	MARKETING	Mean	2.8750	4.2500	5.1250	3.5000	3.0000	2.2500
		N	8	8	8	8	8	8

## Report

			DESARR OLLO PROFES IONAL	REALIZAR UNA CARRERA	CUMPLIR CON OTRAS ACTIVIDAD ES PERSONAL ES	INCENTIV AR LA CREATIVI DAD EN EL TRABAJO	CONOCER LAS ACTIVIDAD ES QUE SE REALIZAN	INTEGRARS E AL MEDIO TURISTICO
AREAS	MARKETING	Std. Deviation	1.80772	1.48805	1.80772	.92582	1.85164	1.16496
	RRHH	Mean	1.0000	3.5000	5.0000	2.0000	3.0000	2.5000
		N	2	2	2	2	2	2
		Std. Deviation	.00000	3.53553	1.41421	.00000	2.82843	.70711
	FINANZAS	Mean	2.3846	2.6923	3.6923	2.6154	2.4615	3.3077
		N	13	13	13	13	13	13
		Std. Deviation	1.70970	1.49358	2.17503	1.55662	1.76141	1.93152
	VENTAS	Mean	2.0000	3.0667	4.0000	3.0000	2.6000	2.2000
		N	15	15	15	15	15	15
		Std. Deviation	1.41421	1.94447	2.23607	2.03540	1.72378	1.74028
	OPERACIONES	Mean	2.2222	2.8889	4.2222	4.2222	3.4444	3.2222
		N	9	9	9	9	9	9
		Std. Deviation	1.71594	1.69148	2.04803	1.78730	2.12786	2.04803
	SISTEMAS	Mean	2.0000	2.0000	5.0000	2.0000	2.0000	3.0000
		N	1	1	1	1	1	1
		Std. Deviation	.	.	.	.	.	.
	COUNTER	Mean	1.7143	2.5357	2.3214	2.3214	1.5714	1.3571
		N	28	28	28	28	28	28
		Std. Deviation	1.69656	2.06348	2.24522	2.17824	1.50132	1.33927

## Report

			DESARR OLLO PROFES IONAL	REALIZAR UNA CARRERA	CUMPLIR CON OTRAS ACTIVIDAD ES PERSONAL ES	INCENTIV AR LA CREATIVI DAD EN EL TRABAJO	CONOCER LAS ACTIVIDAD ES QUE SE REALIZAN	INTEGRARS E AL MEDIO TURISTICO
<b>AREAS</b>	<b>INVESTIGACION Y DESARROLLO</b>	<b>Mean</b>	<i>1.0000</i>	<i>2.0000</i>	<i>6.0000</i>	<i>5.0000</i>	<i>4.0000</i>	<i>3.0000</i>
		<b>N</b>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>
		<b>Std. Deviation</b>	<i>.00000</i>	<i>.00000</i>	<i>.00000</i>	<i>.00000</i>	<i>.00000</i>	<i>.00000</i>
	<b>Total</b>	<b>Mean</b>	<i>2.0256</i>	<i>2.8846</i>	<i>3.5769</i>	<i>2.8974</i>	<i>2.3846</i>	<i>2.2436</i>
		<b>N</b>	<i>78</i>	<i>78</i>	<i>78</i>	<i>78</i>	<i>78</i>	<i>78</i>
		<b>Std. Deviation</b>	<i>1.61948</i>	<i>1.86548</i>	<i>2.30482</i>	<i>1.93122</i>	<i>1.78908</i>	<i>1.71461</i>

## Report

			DESARR OLLO PROFES IONAL	REALIZAR UNA CARRERA	CUMPLIR CON OTRAS ACTIVIDAD ES PERSONAL ES	INCENTIV AR LA CREATIVI DAD EN EL TRABAJO	CONOCER LAS ACTIVIDAD ES QUE SE REALIZAN	INTEGRARS E AL MEDIO TURISTICO
<b>TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION</b>	<b>0 A 1 AÑOS</b>	<b>Mean</b>	2.6000	3.6667	3.8000	2.6000	1.7333	2.0000
		<b>N</b>	15	15	15	15	15	15
		<b>Std. Deviation</b>	1.68184	2.02367	2.54109	1.68184	1.43759	1.60357
	<b>1 A 3 AÑOS</b>	<b>Mean</b>	1.5000	3.1429	4.1429	3.2143	2.9286	2.3571
		<b>N</b>	14	14	14	14	14	14
		<b>Std. Deviation</b>	1.50640	2.03270	2.38125	1.80506	1.81720	1.15073
	<b>3 A 5 AÑOS</b>	<b>Mean</b>	2.2500	2.7917	3.4583	3.1667	2.8333	2.7500
		<b>N</b>	24	24	24	24	24	24
		<b>Std. Deviation</b>	1.67462	1.55980	2.16653	2.07818	1.85722	2.25060
	<b>5 O MAS AÑOS</b>	<b>Mean</b>	1.7600	2.3600	3.2400	2.6400	2.0400	1.8400
		<b>N</b>	25	25	25	25	25	25
		<b>Std. Deviation</b>	1.53514	1.86815	2.31445	2.03879	1.79072	1.37477
	<b>Total</b>	<b>Mean</b>	2.0256	2.8846	3.5769	2.8974	2.3846	2.2436
		<b>N</b>	78	78	78	78	78	78
		<b>Std. Deviation</b>	1.61948	1.86548	2.30482	1.93122	1.78908	1.71461

**AL REALIZAR TAREAS EXIGENTES UD. PREFERE HACERLAS \* CIUDAD Crosstabulation**

		CIUDAD			Total	
		QUITO	CUENCA	GUAYAQUIL		
AL REALIZAR TAREAS EXIGENTES UD. PREFERE HACERLAS	SOLO	Count	22		2	24
		% within CIUDAD	33.3%		25.0%	30.8%
	EN GRUPO	Count	41	4	6	51
		% within CIUDAD	62.1%	100.0%	75.0%	65.4%
	CON ASESORIA EXTERNA	Count	3			3
		% within CIUDAD	4.5%			3.8%
Total	Count	66	4	8	78	
	% within CIUDAD	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	



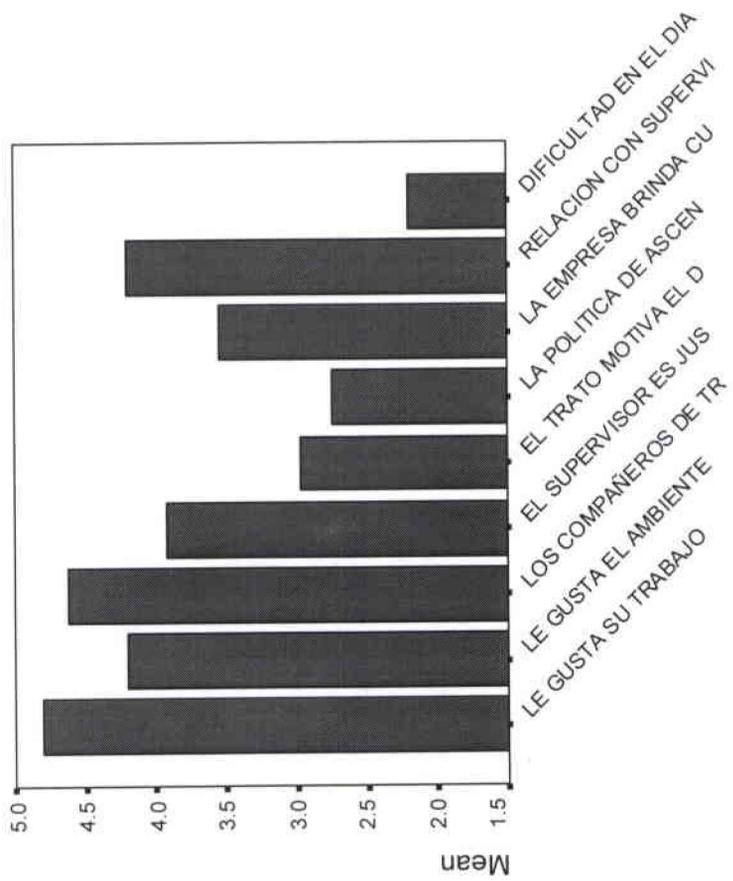
**AL REALIZAR TAREAS EXIGENTES UD. PREFIERE HACERLAS \* AREAS Crosstabulation**

			AREAS		Total
			COUNT R	INVESTIG ACION Y DESARRO LLO	
AL REALIZAR TAREAS EXIGENTES UD. PREFIERE HACERLAS	SOLO	Count	9		24
		% within AREAS	32.1%		30.8%
	EN GRUPO	Count	19	2	51
		% within AREAS	67.9%	100.0%	65.4%
	CON ASESORIA EXTERNA	Count			3
		% within AREAS			3.8%
Total	Count	28	2	78	
	% within AREAS	100.0%	100.0%	100.0%	

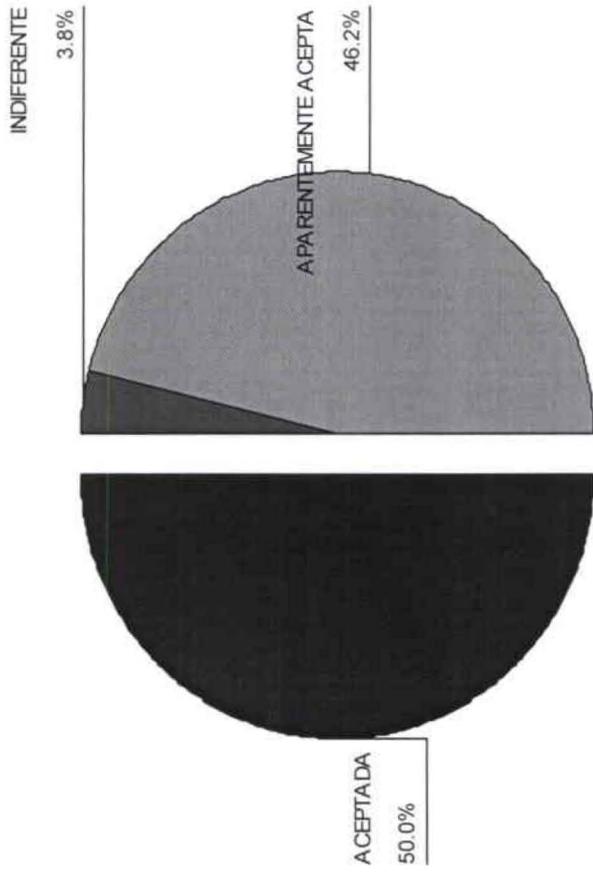
**AL REALIZAR TAREAS EXIGENTES UD. PREFERE HACERLAS \* TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION Crosstabulation**

			TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION				Total
			0 A 1 AÑOS	1 A 3 AÑOS	3 A 5 AÑOS	5 O MAS AÑOS	
AL REALIZAR TAREAS EXIGENTES UD. PREFERE HACERLAS	SOLO	Count	3	8	2	11	24
		% within TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION	20.0%	57.1%	8.3%	44.0%	30.8%
	EN GRUPO	Count	11	6	20	14	51
		% within TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION	73.3%	42.9%	83.3%	56.0%	65.4%
	CON ASESORIA EXTERNA	Count	1		2		3
		% within TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION	6.7%		8.3%		3.8%
Total	Count	15	14	24	25	78	
	% within TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

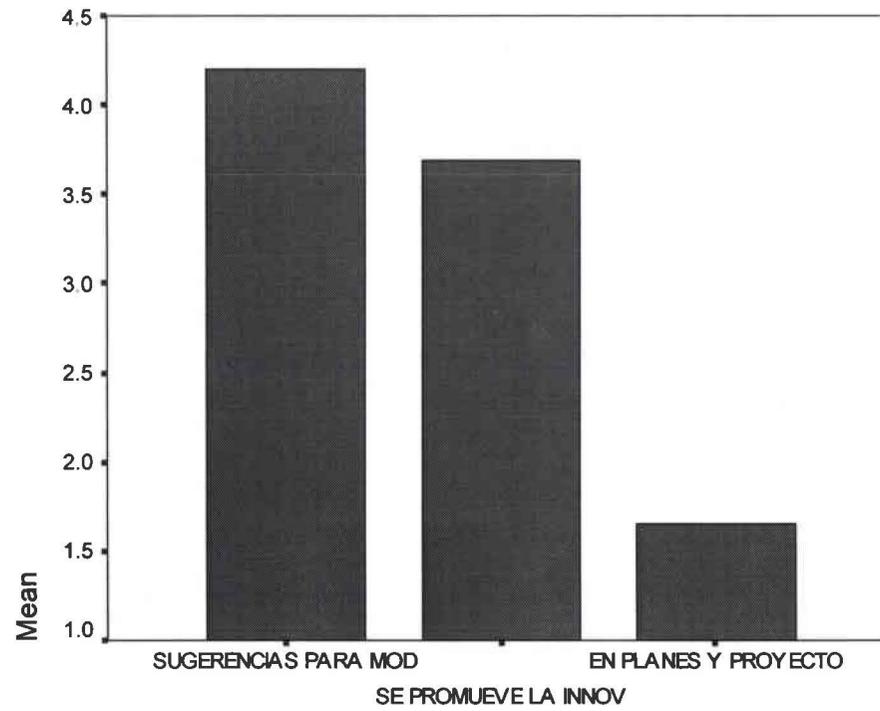
**Graph**



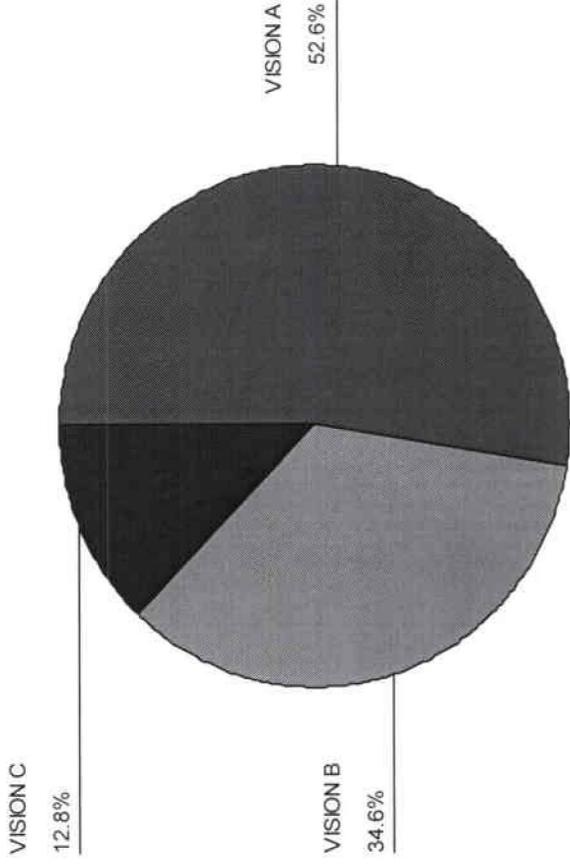
**Graph**



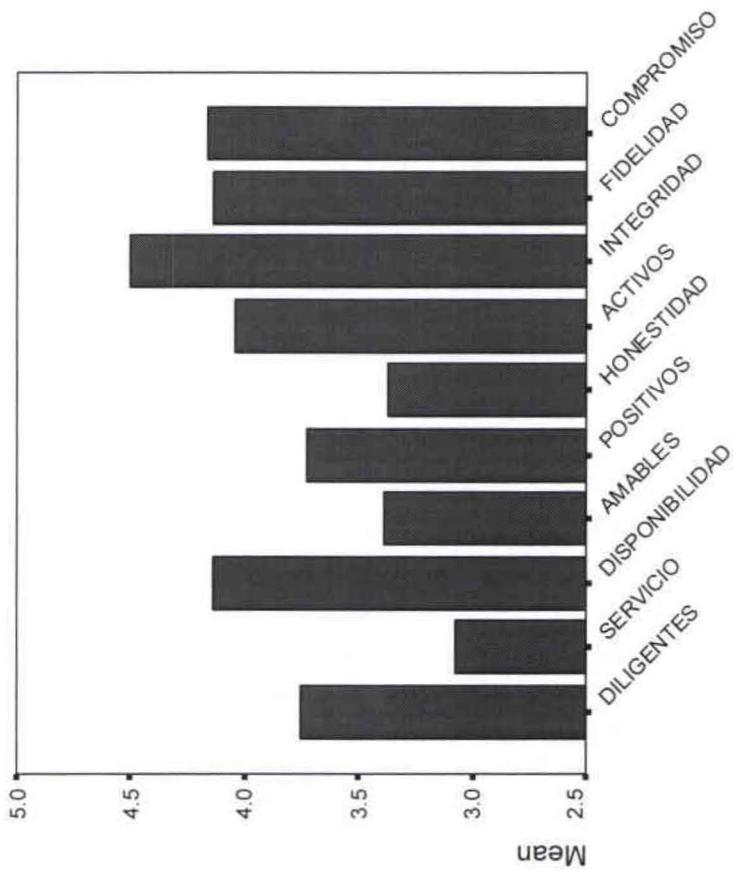
Graph



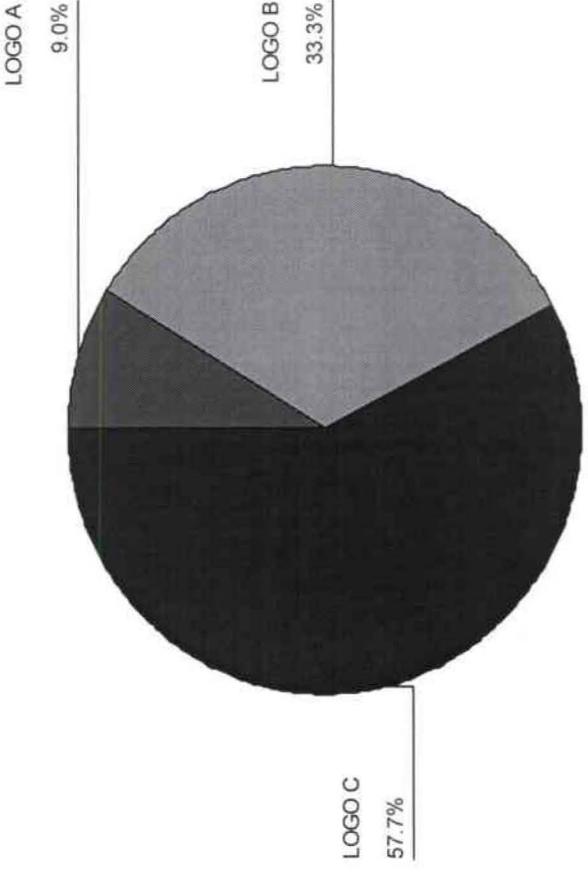
**Graph**



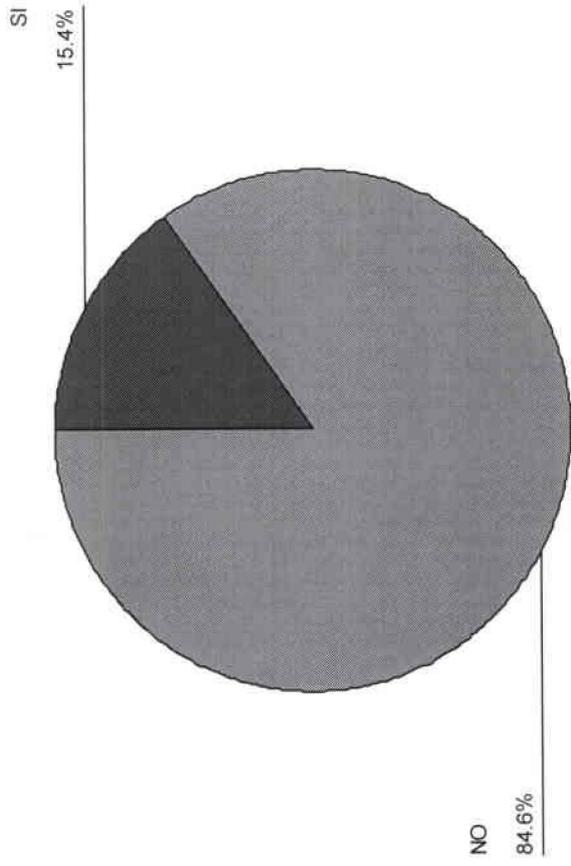
**Graph**



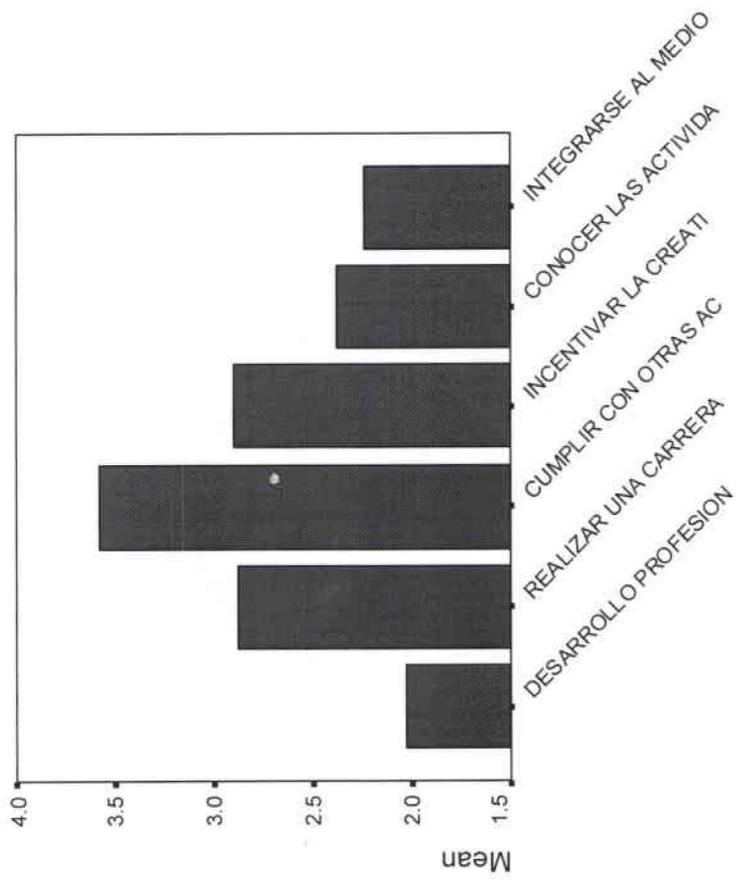
Graph



**Graph**



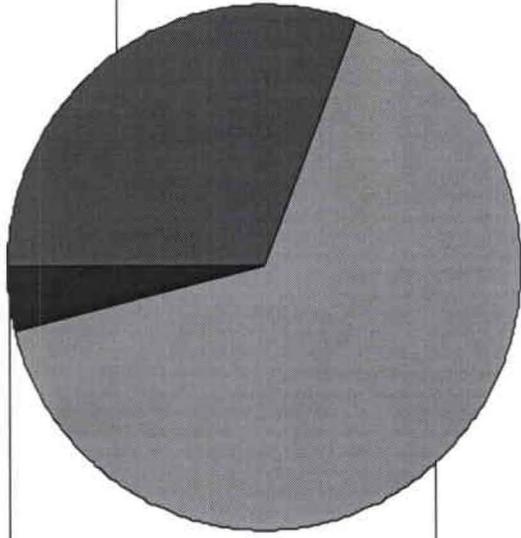
**Graph**



**Graph**

CON ASESORIA EXTERNA

3.8%



SOLO

30.8%

EN GRUPO

65.4%

## ANEXO # 4

# GERENTE GENERAL

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades de la empresa KIEINTOURS. Proponer, ejecutar y controlar el cumplimiento de políticas, objetivos, métodos y estrategias en el campo administrativo, de producción, finanzas, ventas y otros.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades de la empresa, fijar y controlar el cumplimiento de objetivos, métodos, procedimientos, políticas y estrategias específicas.
- ◆ Proponer y ejecutar planes de financiamiento e inversión.
- ◆ Realizar contactos con proveedores, casas distribuidoras ( precios, calidad, descuentos, créditos).
- ◆ Llevar a cabo operaciones bancarias, comerciales, financieras.
- ◆ Representar a la empresa en negociaciones, firmas , contratos de carácter legal, comercial, judicial.
- ◆ Convocar y delegar a gerentes seccionales o jefes departamentales la responsabilidad de la ejecución detallada de los programas de producción.
- ◆ Supervisar y asesorar a sus subordinados inmediatos en producción, ventas, finanzas, manejo de recursos humanos y otros.
- ◆ Manejar el movimiento económico y autoriza ingresos y egresos.
- ◆ Mantener reuniones con el comité ejecutivo o junta de accionistas y eleva informes sobre las actividades realizadas, novedades existentes, movimiento financiero, proyectos realizados y políticas seguidas.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Superior. Carreras afines a Administración de Empresas

**Experiencia:** 5 años en el área de Turismo

- ◆ Conocimientos de Administración Turística.
- ◆ Liderazgo.
- ◆ Capacidad de negociación de alto nivel.
- ◆ Capacidad para interpretar análisis financieros
- ◆ Capacidad de Planificar y Organizar.
- ◆ Capacidad para trabajar a presión

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Conocimiento de Trámites de acuerdo a la actividad de la empresa.
- ◆ Capacidad de Planificación y Organización
- ◆ Manejo de Relaciones Humanas.
- ◆ Conocimientos de idioma inglés alemán y otros.
- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos
- ◆ Manejo de Internet, E-mail

## GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Planear, organizar y controlar la ejecución de las actividades financieras en la empresas de acuerdo a políticas, normas y disposiciones internas.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades de la Gerencia Administrativa Financiera , fijar y controlar el cumplimiento de objetivos, métodos, procedimientos, políticas y estrategias específicas.
- ◆ Organizar las labores del Departamento Administrativo Financiero.
- ◆ Supervisar las tareas encomendadas a los funcionarios de cada una de las áreas.
- ◆ Planificar el presupuesto general de la empresa conjuntamente con los directivos en base a estudios de necesidades de financiación.
- ◆ Determinar la situación financiera de la empresa.
- ◆ Analizar el balance general de la empresa ( diarios de caja, conciliaciones bancarios, reportes mensuales
- ◆ Examinar programas de trabajo , presupuestos, inversiones, estados y anexos contables.
- ◆ Analizar la organización financiera de la institución, estudiando el movimiento económico de la misma.
- ◆ Efectuar control financiero en base a ingresos reales detectados en los registros contables y de acuerdo a la jerarquización de gastos.
- ◆ Preparar informes financieros de las actividades económicas efectuadas por la empresa.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Superior, Economía, Ingeniería Comercial, Administración de Empresas.

**Experiencia:** Más de 5 años en áreas afines.

- ◆ Liderazgo.
- ◆ Capacidad de negociación de alto nivel.
- ◆ Capacidad para interpretar análisis financieros.
- ◆ Capacidad de Planificar y Organizar.
- ◆ Capacidad para trabajar a presión.

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Dominio de Legislación Tributaria.
- ◆ Conocimientos de Legislación Laboral.
- ◆ Conocimientos de idioma ingles.
- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-mail.



## GERENTE DE MARKETING Y TURISMO RECEPTIVO

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Planificar, organizar y promocionar los productos y servicios que ofrece la empresa mediante la negociación y comercialización de los mismos.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades de la Gerencia de Marketing y Turismo Receptivo, fijar y controlar el cumplimiento de objetivos, métodos, procedimientos, políticas y estrategias específicas.
- ◆ Comercializar los productos y servicios que ofrece Kleintours.
- ◆ Preparar informativos de promociones que ofrece la compañía.
- ◆ Realizar la cotización y organización de eventos especiales (fuera de oferta) , enviar disponibilidad y oferta de mercado.
- ◆ Asignar el trabajo de acuerdo a prioridades.
- ◆ Atender al cliente VIP.
- ◆ Vender tours en los principales hoteles.
- ◆ Asistir y brindar soporte técnico a clientes y sucursales sobre tarifas, convenios, etc.
- ◆ Realizar el control de atención y envío de información agencias/clientes.
- ◆ Preparar la publicidad y propaganda para promociones.
- ◆ Negociar canjes para promociones.
- ◆ Establecer incentivos de ventas a agencias.
- ◆ Realizar promoción y negociación con medios de comunicación.
- ◆ Organizar y realizar el seguimiento de seminarios de trabajo de Kleintours.
- ◆ Realizar el mantenimiento de base de datos de clientes.
- ◆ Asistir a Ferias Nacionales.
- ◆ Coordinar costos con proveedores.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Superior, Marketing y/o Publicidad.

**Experiencia:** 5 años en el área de Marketing o áreas afines.

- ◆ Liderazgo.
- ◆ Dominio de Marketing y Publicidad.
- ◆ Capacidad de negociación de alto nivel.
- ◆ Dominio de Relaciones Públicas

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Dominio de Estrategias de venta.
- ◆ Conocimientos específicos sobre el área de Turismo.
- ◆ Dominio de idioma inglés, alemán y otros.
- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-mail

## GERENTE TRAFICO INTERNACIONAL

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Planificar, organizar, supervisar y promocionar los productos y servicios que ofrece la empresa mediante la negociación y comercialización de los mismos en Operadores, Aerolíneas y representantes Nacionales e Internacionales.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades de la Gerencia de Tráfico Internacional, fijar y controlar el cumplimiento de objetivos, métodos, procedimientos, políticas y estrategias específicas.
- ◆ Controlar, al personal de counters, Nacional e Internacional, Matriz, Sucursales.
- ◆ Controlar la Productividad de las ventas de la compañía.
- ◆ Establecer negociación Comercial con Diners, Visa .
- ◆ Realizar la presentación de ventas en el exterior.
- ◆ Realizar convenios y contactos con operadores extranjeros con el fin de levantar la productividad e imagen de KLEINTOURS y KLEINREP.
- ◆ Organizar y coordinar Negociaciones con nuevas cuentas.
- ◆ Realizar control de estándares de comercialización.
- ◆ Organizar y coordinar la Operadora KLEINREP.
- ◆ Realizar negociaciones y arreglos corporativos con cuentas.
- ◆ Realizar inventario de cupos y porcentajes en aerolíneas.
- ◆ Realizar estadísticas de ventas de la matriz y de sucursales de la compañía.
- ◆ Organizar promoción y refuerzo de ventas.
- ◆ Realizar convenios con aerolíneas, con Operadoras nacionales y extranjeras.
- ◆ Preparar y coordinar congresos, seminarios, eventos de promoción de los productos que ofrece la empresa.
- ◆ Apoyar al área de mercadeo en la elaboración de programas turísticos.
- ◆ Elaborar presupuestos de ingresos y gastos de acuerdo a la proyección de mercadeo y aerolíneas.
- ◆ Brindar asesoramiento técnico de SABRE y AMADEUS al personal a su cargo.
- ◆ Realizar el control Técnico del Sistema SABRE y AMADEUS.
- ◆ Supervisar al personal FREE LANCE.
- ◆ Realizar reportes contables de todas las Sucursales de la compañía.
- ◆ Cotizar paquetes turísticos a nivel nacional como internacional.
- ◆ Brindar atención al cliente en asuntos relacionados a la actividad, productos y servicios que ofrece la empresa.
- ◆ Realizar visitas de cuentas realizadas.
- ◆ Negociar la implementación de seguros y servicios para el pasajero.
- ◆ Realizar la negociación de trámites en cancillería.
- ◆ Contestar correspondencia de operadores nacionales y extranjeros.
- ◆ Solucionar problemas imprevistos de pasajeros y cotizaciones.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.



## **REQUISITOS MINIMOS**

**Instrucción Formal:** Educación Media Superior Administración Turística  
Administración de Empresas.

**Experiencia:** 5 años en puestos similares.

- ◆ Conocimientos de Tarifas de Aerolíneas.
- ◆ Conocimientos de idioma inglés, alemán y otros.
- ◆ Capacidad de negociación de alto nivel.
- ◆ Dominio de Estrategias de venta.
- ◆ Dominio de sistemas SABRE y AMADEUS.
- ◆ Liderazgo.
- ◆ Capacidad de Planificar y Organizar.
- ◆ Dominio de Relaciones Públicas.
- ◆ Capacidad para trabajar a presión.

## **CONOCIMIENTOS ESPECIALES**

- ◆ Conocimientos de Marketing y Publicidad.
- ◆ Conocimientos de análisis contable..
- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-mail.

## DIRECTOR DE COMERCIALIZACIÓN

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Dirigir, coordinar y supervisar la ejecución de la promoción de productos y servicios de la empresa a nivel nacional e internacional.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades del departamento a su cargo, fijar y controlar el cumplimiento de objetivos, métodos, procedimientos, políticas y estrategias específicas.
- ◆ Mantener actualizada la base de datos de clientes.
- ◆ Enviar información a clientes en el exterior sobre productos o servicios solicitados.
- ◆ Realizar el envío de Mailing de todo tipo a agencias solicitantes.
- ◆ Coordinar el envío de material como folletería, videos, slides y material de ad hoc que la empresa genera para cubrir sus necesidades específicas.
- ◆ Coordinar con Gerencia sobre el manejo de situaciones especiales como reclamos y quejas de clientes.
- ◆ Mantener el contacto con clientes asegurando las negociaciones realizadas por la Gerencia General, Mercadeo, Programación u otras fuentes de contacto.
- ◆ Dirigir y coordinar con el personal a su cargo ferias y eventos especiales en actividades como: Contratación y pago de espacios y derechos de participación, define funcionarios responsables, selecciona, prepara y entrega el material necesario para los eventos.
- ◆ Preparar reportes para citas, realiza informes y recopila información de programación y mercadeo para discusión de casos críticos.
- ◆ Preparar información estadística de la producción comparativa de mercados y clientes, análisis de ingresos y tarifas promedio, análisis de la competencia.
- ◆ Supervisar la aplicación adecuada de la identificación corporativa, aplicación estándares e implementación de servicios.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Superior, Marketing y/o Publicidad.

**Experiencia:** 5 años en el área de Marketing o áreas afines.

- ◆ Liderazgo.
- ◆ Dominio de Marketing y Publicidad.
- ◆ Capacidad de negociación de alto nivel.
- ◆ Dominio de Relaciones Públicas

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Dominio de Estrategias de venta.
- ◆ Conocimientos específicos sobre el área de Turismo.
- ◆ Dominio de idioma inglés, alemán y otros.
- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-mail.

## JEFE KLEINREP

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Dirigir, supervisar, coordinar las labores de negociación de paquetes turísticos Internacionales a Agencias de Turismo nacionales y extranjeras.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades de KLEINREP, fijar y controlar el cumplimiento de objetivos, métodos, procedimientos, políticas y estrategias específicas.
- ◆ Controlar al personal y las actividades de programación del área de KLEINREP.
- ◆ Realizar contrataciones con operadores turísticos en el exterior.
- ◆ Asistir a ferias para adquirir nuevas opciones de manejo para la Mayorista de Turismo.
- ◆ Promocionar Paquetes de Turismo Internacionales a agencias de Turismo, nacionales y extranjeras.
- ◆ Promocionar productos y servicios que ofrece KLEINREP Mayorista de Turismo.
- ◆ Realizar negociaciones con tarifas de Aeropuerto.
- ◆ Analizar las tarifas de la competencia, para establecer equilibrio en las tarifas que ofrece la empresa.
- ◆ Capturar y clasificar datos de proveedores.
- ◆ Capturar y clasificar proveedores nacionales e internacionales.
- ◆ Realizar el mantenimiento de relaciones comerciales con proveedores turísticos.
- ◆ Elaborar programas de viajes para clientes.
- ◆ Elaborar programas para ofrecer a agencias de viajes.
- ◆ Tomar cotizaciones y/o reservaciones de clientes.
- ◆ Actualizar datos de nuevos proveedores de KLEINREP.
- ◆ Atender a clientes y proveedores.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Estudios Superiores, Turismo Administrativo, Marketing.

**Experiencia:** 3 años en el área de Turismo

- ◆ Dominio en Administración Turística.
- ◆ Conocimiento del Sistema de Reservas.
- ◆ Dominio de Idioma inglés y/o otros.
- ◆ Capacidad de Negociación de alto nivel.
- ◆ Liderazgo.
- ◆ Capacidad de Planificación y Organización.
- ◆ Conocimientos Básicos de manejo de personal.

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Dominio de Mercadeo.
- ◆ Manejo de paquetes informáticos.



◆ Manejo de Internet, E-mail.

## JEFE SUCURSAL/OFICINA

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Dirigir, planificar, distribuir, coordinar y supervisar las actividades y obligaciones que cumple el personal a su cargo, es responsable a su vez del control de las actividades económicas que genera la sucursal.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades de la Sucursal, fijar y controlar el cumplimiento de objetivos, métodos, procedimientos, políticas y estrategias específicas.
- ◆ Supervisar al personal a su cargo.
- ◆ Realizar la asignación de tareas de personal.
- ◆ Realizar el mercadeo de la oficina.
- ◆ Realizar la consecución de cuentas.
- ◆ Elaborar paquetes promocionales
- ◆ Negociar tarifas para grupos.
- ◆ Supervisar cobros pendientes.
- ◆ Coordinar reuniones periódicas con posibles clientes.
- ◆ Elaborar reportes de ventas.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Estudios Superiores, Turismo Administrativo, Marketing.

**Experiencia:** 3 años en el área de Turismo.

- ◆ Liderazgo
- ◆ Conocimientos de manejo de personal.
- ◆ Conocimientos de Contabilidad.

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Dominio de Mercadeo
- ◆ Capacidad de negociación
- ◆ Conocimiento de idioma inglés u otros.
- ◆ Manejo de paquetes informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-mail.



## JEFE RECURSOS HUMANOS

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Planificar, organizar y controlar la administración de los Recursos Humanos elegir el personal adecuado, mantener programar la selección, contratación y formación profesional, salarios, seguridad, bienestar y servicios sociales.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades del Departamento de Recursos Humanos, fijar y controlar el cumplimiento de objetivos, métodos, procedimientos, políticas y estrategias específicas.
- ◆ Cumplir y hacer cumplir las diferentes leyes, reglamentos o normas relacionadas.
- ◆ Estudiar las aptitudes, requisitos, conocimientos y responsabilidades que requiere cada puesto de trabajo.
- ◆ Determinar los recursos humanos con que cuenta y dispone de acuerdo a las necesidades presentes y futuras
- ◆ Planificar y desarrollar programas de Selección, Capacitación e Inducción del personal, supervisión y evaluación de rendimiento, analizar y comprobar la información contenida en las solicitudes de los aspirantes en cuanto a datos personales, educación, récord de trabajo experiencia, etc.
- ◆ Asesorar e informar a los candidatos sobre aspectos y lineamientos generales, aplicar e interpretar reactivos o test psicológicos y evaluar funciones psíquicas, intelectuales, motoras y de personalidad.
- ◆ Entrevistar a los aspirantes, redactar informes finales de selección e instruir sobre políticas y normas de la empresa luego de la contratación.
- ◆ Recibir reportes diarios de asistencia, entrada, salida y horas extras.
- ◆ Analizar y controlar trámites y planillas de escalas salariales, roles de pago, subsidios, bonificaciones, jubilaciones, liquidaciones, avisos de enfermedad, permisos u otros.
- ◆ Estudiar y tramitar transferencias y despidos.
- ◆ Establecer récords de productividad y enviar informes a Gerencia.
- ◆ Participar en la elaboración y ejecución de programas de higiene y seguridad industrial.
- ◆ Participar en las negociaciones obrero-patronales buscar soluciones a conflictos y asesorar en la contratación colectiva.
- ◆ Resolver todo tipo de problemas relacionados con la Administración de los Recursos Humanos en la empresa.
- ◆ Preparar y aplicar reglamentos internos que fueren necesarios.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Superior, Psicología Industrial, Administración de Empresas.

**Experiencia:** Más de 3 años en puestos afines.

- ◆ Liderazgo
- ◆ Dominio de Legislación Laboral.
- ◆ Dominio de los subsistemas de Recursos Humanos
- ◆ Capacidad de Planificar y Organizar.
- ◆ Capacidad para trabajar a presión.
- ◆ Capacidad para resolver conflictos laborales.



### **CONOCIMIENTOS ESPECIALES**

- ◆ Conocimientos de Administración de Empresas.
- ◆ Conocimientos de idioma inglés.
- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-mail.

## JEFE DE SISTEMAS

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Dirigir, supervisar y coordinar las actividades del personal a su cargo, es responsable del buen funcionamiento del sistema computarizado de la empresa

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades del Departamento de Sistemas, fijar y controlar el cumplimiento de objetivos, métodos, procedimientos, políticas y estrategias específicas.
- ◆ Administrar el Centro de Cómputo e Informática.
- ◆ Realizar la revisión y administración de equipos principales (servidores) y equipos remotos.
- ◆ Controlar el funcionamiento de redes y máquinas de usuarios.
- ◆ Coordinar y ubicar trabajos de mantenimiento.
- ◆ Impartir entrenamiento Software y Hardware.
- ◆ Atender a proveedores externos (Internet - fax - web).
- ◆ Realizar enlace de información con las sucursales.
- ◆ Coordinar con el Departamento de Contabilidad el manejo del sistema.
- ◆ Realizar el análisis de paquetes y sistemas externos de computación.
- ◆ Capacitar al personal sobre el funcionamiento de sistemas externos de computación.
- ◆ Supervisar procedimientos informáticos.
- ◆ Analizar programas para la compra y funcionamiento de los mismos.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Estudios superiores, Título Ingeniero de Sistemas.

**Experiencia:** 3 años en puestos similares.

- ◆ Liderazgo.
- ◆ Manejo de paquetes informáticos y utilitarios.
- ◆ Conocimiento de comunicaciones.
- ◆ Conocimiento de administración de redes (WINDOWS NT, SAL SERVER, TCP, IP).
- ◆ Capacidad de planificación y análisis.

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Dominio de idioma inglés (técnico).
- ◆ Conocimientos de Visual FOXPRO.
- ◆ Manejo de Internet, E-mail.
- ◆ Conocimientos de Auditoría Informática.



## JEFE VENTAS CORPORATIVAS

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Organizar, coordinar y supervisar cuentas corporativas y responsabilidades y obligaciones del personal de ventas a su cargo.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades de Ventas Corporativas, fijar y controlar el cumplimiento de objetivos, métodos, procedimientos, políticas y estrategias específicas.
- ◆ Realizar visitas a clientes y cuentas que trabajen con la empresa.
- ◆ Coordinar citas a nuevas cuentas para captarlas.
- ◆ Revisar firmas de contratos con comisionistas y líneas aéreas.
- ◆ Llevar el archivo de documentos para control de ventas realizadas.
- ◆ Realizar el seguimiento telefónico a clientes de la compañía.
- ◆ Organizar cócteles para nuevas cuentas corporativas.
- ◆ Controlar el personal a cargo.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Media Superior en Administración Turística y/o Educación Superior Marketing.

**Experiencia:** 3 años en áreas afines.

- ◆ Conocimientos de Administración Turística.
- ◆ Liderazgo.
- ◆ Dominio de Relaciones Públicas.
- ◆ Capacidad de negociación y ventas de alto nivel.
- ◆ Capacidad de Planificar y Organizar.

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Conocimientos de Marketing Empresarial.
- ◆ Dominio de idioma inglés y otros.
- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-mail.

02-01-06



## JEFE DE COUNTER

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Dirigir, asistir, supervisar las actividades del personal de Counter Local , Counter Internacional y Aeropuerto.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades del área de Counter, fijar y controlar el cumplimiento de objetivos, métodos, procedimientos, políticas y estrategias específicas.
- ◆ Realizar el manejo de personal de Counter Local , Counter Internacional y aeropuerto.
- ◆ Realizar gestiones de tarifas especiales on aerolíneas.
- ◆ Realizar emisión de tickets manuales y automáticos.
- ◆ Situar boletos en el exterior.
- ◆ Realizar cálculos e tarifas.
- ◆ Realizar la revisión de boletos.
- ◆ Coordinar la emisión de boletos con aerolíneas nacionales e internacionales.
- ◆ Asistir al personal en sistemas SABRE y AMADEUS.
- ◆ Supervisar reportes de ventas de tickets y servicios mensuales a jefes.
- ◆ Supervisar la consecución de trámites de documentos.
- ◆ Llevar el estado de registros de tarifas y cuentas por cobrar.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Media Superior , Administración de Turismo.

**Experiencia:** 3 años en puestos similares.

- ◆ Conocimientos en Administración Turística.
- ◆ Liderazgo.
- ◆ Dominio de sistemas SABRE y AMADEUS.
- ◆ Dominio de Relaciones Públicas.
- ◆ Capacidad de Planificar y Organizar.
- ◆ Conocimientos de trámites de migración.

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Conocimientos complementarios de paquetes turísticos.
- ◆ Dominio de idioma inglés y otros
- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-mail.

## JEFE DE CONGRESOS Y VENTAS LOCALES

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Planificar, organizar y coordinar las actividades, estrategias, metas y objetivos a cumplir con el personal del departamento de congresos y ventas locales.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades del área a su cargo, fijar y controlar el cumplimiento de objetivos, métodos, procedimientos, políticas y estrategias específicas.
- ◆ Calcular y evaluar la fluctuación del mercado.
- ◆ Determinar las necesidades de la empresa, constatar su nivel de existencias o stock de producción.
- ◆ Realizar el mercadeo de congresos.
- ◆ Normalizar y racionalizar procedimientos para mejorar la oferta local vs. la competencia.
- ◆ Supervisar eventos mediante Control de Calidad.
- ◆ Realizar seguimiento de cuentas mediante planificación de visitas a clientes.
- ◆ Revisar ofertas de servicio en beneficio de la compañía.
- ◆ Elaborar costeo de paquetes turísticos para receptivo.
- ◆ Asistir a reuniones propias de su cargo.
- ◆ Supervisar textos o formas para congresos.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Media/Superior, Administración Turística.

**Experiencia:** 3 años en áreas afines.

- ◆ Conocimientos en Administración Turística.
- ◆ Liderazgo.
- ◆ Conocimientos de Programación Turística.
- ◆ Dominio de Relaciones Públicas.
- ◆ Capacidad de negociación y ventas de alto nivel.
- ◆ Capacidad de Planificar y Organizar Congresos y eventos especiales.

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Conocimientos complementarios de paquetes turísticos.
- ◆ Dominio de idioma inglés y otros
- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-mail.

## CONTADOR GENERAL

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Estructurar, organizar, coordinar y controlar los sistemas de Contabilidad de la empresa, con el fin de determinar la situación económica financiera y legal de la compañía.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Revisar los egresos y cheques en general.
- ◆ Brindar apoyo contable a Gerencia.
- ◆ Chequear y analizar las cuentas contables para la revisión de códigos y criterios contables.
- ◆ Presentar informes gerenciales, sobre asuntos a cobrar y flujo de caja.
- ◆ Atender asuntos prioritarios de bancos como reclamos, solicitudes de informes.
- ◆ Atender y controlar listas de clientes morosos.
- ◆ Informar a Gerencia los gastos realizados en el mes en cuadros comparativos en sucres y dólares.
- ◆ Actualizar citas de socios y envío de cartas a su cobro.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Superior, Título Contador Público, estudios en Auditoría y/o Ingeniería Comercial .

**Experiencia:** 4 años en puestos afines.

- ◆ Conocimientos de Contabilidad turística.
- ◆ Conocimientos legales y de fiscalización para el funcionamiento de Agencias de Viajes.
- ◆ Dominio de legislación Tributaria.
- ◆ Dominio de programas contables.
- ◆ Liderazgo.
- ◆ Capacidad de Planificar y Organizar.

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Conocimiento de idioma inglés.
- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-mail.



## PROGRAMADOR TURISTICO

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Planificar, coordinar y programar itinerarios y cotizaciones de paquetes turísticos nacionales e internacionales para la empresa.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Contestar correspondencia diaria de agencia USA y España.
- ◆ Realizar itinerarios y cotizaciones de viajes.
- ◆ Controlar pagos de agencias deudoras.
- ◆ Controlar operaciones.
- ◆ Realizar el seguimiento de pasajeros que se encuentran operando.
- ◆ Manejar programas de reservas HIL, restaurantes, etc.
- ◆ Realizar Backup con el área USA.
- ◆ Revisar file de cada operación para posteriormente enviar las carpetas a operaciones con la información correcta.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Media Superior, Administración Turística.

**Experiencia:** Más de 3 años en el área.

- ◆ Dominio de Programación Turística.
- ◆ Conocimientos en Administración Turística.
- ◆ Capacidad de negociación y ventas de alto nivel.
- ◆ Capacidad de Planificar y Organizar cotizaciones turísticas.
- ◆ Dominio de Relaciones Públicas.
- ◆ Manejo de Programas de Receptivo

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Dominio de idioma inglés, francés y otros.
- ◆ Conocimientos de Redacción en inglés.
- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-mail.

03-02-01



## AGENTE COUNTER LOCAL

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Realizar reserva, reconfirmación y emisión de boletos nacionales de paquetes turísticos que ofrece la empresa.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Realizar reservaciones telefónicas con aerolíneas nacionales.
- ◆ Informar el estado de la reservación y confirmación del paquete turístico al cliente.
- ◆ Emitir tickets para aerolíneas nacionales.
- ◆ Realizar reconfirmaciones de vuelos de pasajeros.
- ◆ Realizar endosos, revisiones y reembolsos de tickets.
- ◆ Elaborar cartas para autorizaciones en las compañías en casos de reembolsos o revisión de tickets, solicitud de grupos.
- ◆ Realizar cambios de fechas, itinerarios de vuelos, Galápagos/Land Tours cancelaciones con las distintas aerolíneas
- ◆ Revisar tarifas de boletos para brindar un mejor servicio al pasajero.
- ◆ Emitir reportes semanales de venta de boletos.
- ◆ Enviar información de cuentas de cambio o aumento de tarifas.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Media/Superior, Administración de Turismo.

**Experiencia:** 2 años en el área.

- ◆ Conocimientos en Administración Turística.
- ◆ Capacidad de negociación y ventas de alto nivel.
- ◆ Dominio de Relaciones Públicas.
- ◆ Dominio de Sistemas SABRE y AMADEUS.
- ◆ Realizar el prechequeo de pasajes en aerolíneas .
- ◆ Experiencia en Geografía Turística.

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Dominio de idioma inglés y otros.
- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-mail.



## AGENTE COUNTER INTERNACIONAL

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Realizar reserva, reconfirmación y emisión de boletos internacionales de paquetes turísticos que ofrece la empresa.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Atender al cliente en la venta de paquetes turísticos.
- ◆ Aconsejar la elección de itinerarios de rutas aéreas, terrestres, marítimas o fluviales, alojamiento, lugares turísticos, costos, créditos y otros detalles similares.
- ◆ Emitir boletos internacionales PTA ( Prepagados).
- ◆ Realizar cotizaciones de hoteles, autos, para informar al cliente.
- ◆ Reservar y emitir boletos aéreos.
- ◆ Realizar tramites de pasajeros como pasaportes, salidas de migración, autorización de menores.
- ◆ Realizar las renovacion de VISA, US.
- ◆ Confirmar vuelos de pasajeros.
- ◆ Recibir información y archivos de carpetas de aerolíneas.
- ◆ Manejar reservas y cotizaciones telefónicamente con aerolíneas y operadores de turismo.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Media/superior, Administración Turística.

**Experiencia:** 2 años en el área.

- ◆ Conocimientos en Administración Turística.
- ◆ Capacidad de negociación y ventas de alto nivel.
- ◆ Conocimientos de trámites de migración.
- ◆ Dominio de Relaciones Públicas.
- ◆ Dominio de Sistemas SABRE y AMADEUS.
- ◆ Conocimientos eb Geografía Universal

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Dominio de idioma inglés y otros.
- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-mail.

## AGENTE DE AEROPUERTO

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Asistir, controlar el despacho de pasajeros en el aeropuerto, a fin de cumplir los viajes e itinerarios programados por la empresa.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Realizar el despacho de pasajeros en el aeropuerto.
- ◆ Prestar asistencia en el aeropuerto.
- ◆ Realizar precheques en TAME.
- ◆ Coordinar reservaciones telefónicas y en pantalla para TAME.
- ◆ Revisar el sellado de CCCFS en aerolíneas SAN y TAME.
- ◆ Recibir pasajeros en los aeropuertos.
- ◆ Realizar emisión de tickets para el prechequeo y entrega a los pasajeros en caso urgente.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Secundaria, Título de Bachiller - Humanidades Modernas.

**Experiencia:** 1 año en el área.

- ◆ Conocimiento de itinerarios aerolíneas nacionales e internacionales.
- ◆ Conocimientos de trámites de migración.
- ◆ Disponibilidad de tiempo.
- ◆ Dominio de idioma inglés, alemán y otros.
- ◆ Manejo de relaciones humanas.

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-mail.

## AGENTE TURISMO RECEPTIVO

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Programar, coordinar, cotizar, vende productos y servicios que ofrece la empresa a nivel nacional, Costa Sierra Oriente Galápagos.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Realizar la venta de productos y servicios que ofrece la empresa a nivel local, específicamente cruceros a Galápagos.
- ◆ Programar Land Tours (Costa, Sierra, Oriente)
- ◆ Realizar reservaciones de paquetes turísticos.
- ◆ Realizar reservaciones de hoteles a nivel nacional ( Galápagos).
- ◆ Ofrecer tarifas para vuelos domésticos.
- ◆ Ofrecer vuelos y servicios con la mejor cotización al cliente.
- ◆ Realizar emisión de boletos para pasajeros para la empresa.
- ◆ Elaborar cotizaciones para tours especiales locales.
- ◆ Proporcionar información para ventas futuras de la agencia.
- ◆ .
- ◆ Realizar visitas a Agencias Locales, para ofrecer nuestros servicios.
- ◆ Emitir información al área de Operaciones para la distribución del pasajero en las embarcaciones turísticas de Galápagos.
- ◆ Realizar reportes de ventas Galaápagos / Land Tours.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Superior, Administración Turística.

**Experiencia:** 2 años en el área.

- ◆ Capacidad de Negociación de alto nivel.
- ◆ Conocimiento de itinerarios aerolíneas nacionales.
- ◆ Conocimiento de Programa de Receptivo.
- ◆ Conocimiento de Programación Turística.
- ◆ Disponibilidad de tiempo.
- ◆ Dominio de idioma inglés, alemán y otros.
- ◆ Manejo de relaciones humanas.

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-mail.

## EJECUTIVA DE CUENTA

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Dirigir, supervisar, asistir y evaluar las labores de control de cuentas de clientes nacionales e internacionales.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Recibir y contestar correspondencia del interior y exterior de agencias de Turismo.
- ◆ Realizar reservaciones y confirmación de servicios de Turismo
- ◆ Realizar solicitud de espacio en las embarcaciones.
- ◆ Atender llamadas internacionales de clientes o representantes.
- ◆ Revisar información de files de pedidos.
- ◆ Realizar el cobro pendiente de servicios que ofrece la empresa
- ◆ Elaborar la programación y cotización de tours especiales.
- ◆ Realizar y envía facturas a representantes y clientes.
- ◆ Asistir a pasajeros en asuntos varios.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Superior, Administración Turística.

**Experiencia:** Mas de 3 años en áreas afines.

- ◆ Capacidad de negociación de alto nivel
- ◆ Conocimientos de Administración Turística.
- ◆ Conocimiento de itinerarios aerolíneas nacionales e internacionales.
- ◆ Capacidad de Planificar y Organizar.
- ◆ Capacidad para trabajar a presión
- ◆ Liderazgo.
- ◆ Dominio de idioma inglés, alemán y otros.
- ◆ Manejo de Relaciones Humanas.

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-mail.
- ◆ Conocimiento de Mercadeo y Ventas.
- ◆ Conocimientos de Redacción Comercial.

## REPRESENTANTE DE VENTAS

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Realizar promoción , venta de productos y servicios que ofrece la compañía a la cual representa.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Realizar venta de cruceros a Galápagos telefónica y personalmente.
- ◆ Realizar venta de Land Tours (Costa, Sierra, Oriente).
- ◆ Elaborar cotizaciones de paquetes turísticos.
- ◆ Elaborar reportes mensuales de verificación de facturas, venta de boletos aéreos nacionales.
- ◆ Informar cuentas de servicios de la compañía.
- ◆ Verificar cobros, pagos, comisiones, descuentos, etc.
- ◆ Realizar turnos de ventas los días sábados.
- ◆ Actualizar base de datos de agencias.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Media/Superior, Administración Turística, Educación Técnica en Ventas.

**Experiencia:** 2 años en áreas afines.

- ◆ Capacidad de negociación de alto nivel
- ◆ Conocimientos de Administración Turística.
- ◆ Capacidad de Planificar y Organizar.
- ◆ Dominio de idioma inglés, alemán y otros.
- ◆ Manejo de Relaciones Humanas.
- ◆ Experiencia en manejo de Reservas Turísticas.
- ◆ Experiencia en Geografía Turística Nacional e Internacional.

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Conocimiento de Mercadeo Turístico local e internacional.
- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-mail.

## REPRESENTANTE DE VENTAS KLEINREP

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Realizar promoción y venta de productos y servicios que ofrece la Mayorista de Turismo, a nivel Internacional, a Agencias de Turismo nacionales como internacionales.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Realizar reservaciones en establecimientos turísticos Internacionales.
- ◆ Realizar cotizaciones en el exterior.
- ◆ Ofrecer cotizaciones de paquetes turísticos Internacionales que ofrece la compañía KLEINREP Mayorista de Turismo a Agencias de viajes.
- ◆ Realizar el seguimiento de las cotizaciones y reservaciones realizadas por agencias u operadores de Turismo.
- ◆ Realizar la representación del AMTRAK (EEUU) en el Ecuador, brindando información sobre este servicio a nivel nacional.
- ◆ Realizar el contacto con Operadores Nacionales como Internacionales para ofrecer los productos y servicios de la empresa.
- ◆ Realizar la promoción de los servicios de la empresa.
- ◆ Elaborar programas de viajes para clientes.
- ◆ Elaborar programas para ofrecer a agencias de viajes.
- ◆ Tomar cotizaciones y/o reservaciones de clientes.
- ◆ Actualizar datos de nuevos proveedores de KLEINREP.
- ◆ Atender a clientes y proveedores.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Media/Superior, Administración Turística.

**Experiencia:** 1 año en el puesto.

- ◆ Dominio en Administración Turística.
- ◆ Dominio del Sistema de Reservas
- ◆ Dominio del Sistema de Amadeus.
- ◆ Dominio de Idioma inglés y/o otros.
- ◆ Conocimiento de Técnicas en ventas.
- ◆ Conocimiento en Manejo de Tarifas.

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES



- ◆ Conocimientos de Marketing.
- ◆ Manejo de paquetes informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-mail.

## AUXILIAR RESERVAS

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Colaborar en la programación, chequeo y establecimiento de reservaciones de viajes para las embarcaciones de la compañía en Galápagos.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Realizar reservaciones para Embarcaciones de Galápagos.
- ◆ Chequear disponibilidad de cabinas para pasajeros en las embarcaciones GALAPAGOS DISCOVERY, CORAL 1, CORAL 2.
- ◆ Receptar reservas Internacionales de representantes.
- ◆ Enviar a Marketing informes de reservas realizadas.
- ◆ Realizar reportes de porcentaje de demanda de pasajeros de las embarcaciones de la compañía.
- ◆ Elaborar reportes de Demanda de pasajeros de otras agencias.
- ◆ Buscar comisionistas con otros operadores.
- ◆ Elaborar reportes de disponibilidad de pasajeros para la página Web.
- ◆ Enviar informe de distribución de pasajeros a Galápagos, por embarcación de acuerdo a idioma, preferencias o novedades.
- ◆ Elaborar reportes de AVANCE idioma para contratar guías de acuerdo a la nacionalidad del pasajero.
- ◆ Atender al cliente telefónicamente sobre datos de turismo receptivo.
- ◆ Atender llamadas de las diferentes cuentas corporativas.
- ◆ Llevar el Profile de cuentas corporativas.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Media/Superior, Administración Turística y/o Marketing.

**Experiencia:** 2 años en el área.

- ◆ Experiencia en manejo de Reservaciones Turísticas.
- ◆ Experiencia en Geografía Turística Galápagos.
- ◆ Conocimientos de Ecoturismo.
- ◆ Capacidad de Planificar y Organizar.
- ◆ Dominio de idioma inglés, alemán y otros.
- ◆ Manejo de Relaciones Humanas.

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Conocimientos de Técnicas de venta.



- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-mail.

## COORDINADOR KLEINREP

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Programar, promocionar, establecer relaciones comerciales con proveedores turísticos con el fin de optimizar los servicios que la compañía ofrece a nivel mundial.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Capturar y clasificar datos de proveedores.
- ◆ Analizar y actualizar datos externos para ser utilizados.
- ◆ Realizar el mantenimiento de relaciones comerciales con proveedores turísticos.
- ◆ Elaborar programas de viajes para clientes.
- ◆ Elaborar programas para agencias de viajes.
- ◆ Tomar cotizaciones y/o reservaciones de clientes.
- ◆ Actualizar datos de nuevos proveedores de KLEINREP.
- ◆ Atender a clientes y proveedores.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Superior, Administración de Empresas y/o Educación Media Superior, Administración Turística.

**Experiencia:** 3 años en el área.

- ◆ Experiencia en manejo de Reservas Turísticas.
- ◆ Capacidad de negociación de alto nivel
- ◆ Dominio de sistemas SABRE y AMADEUS.
- ◆ Conocimientos de Técnicas de venta.
- ◆ Conocimientos de Redacción y Ortografía,
- ◆ Capacidad de Planificar y Organizar.
- ◆ Dominio de idioma inglés, alemán y otros.
- ◆ Manejo de Relaciones Humanas.

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Conocimientos de Geografía Turística Mundial.
- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-mail.

## COORDINADOR DE MARKETING

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Coordinar y supervisar la ejecución de la promoción de los servicios que ofrece la empresa en el exterior.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Enviar información a clientes en el exterior sobre servicios que ofrece la empresa.
- ◆ Mantener el seguimiento de contactos con los clientes, asegurando la negociación por la Gerencia General u otras fuentes de contacto.
- ◆ Coordinar con la Gerencia de Mercadeo el programa general de promoción y la realización de actividades específicas.
- ◆ Coordinar la participación de la compañía en eventos especiales como ferias.
- ◆ Evaluar el mercadeo y preparación de estrategias de venta en coordinación con la Gerencia de Mercadeo.
- ◆ Planificar y prepara itinerarios de viajes de prensa y familiarización, por medio de correo directo, en coordinación con Programación y Operaciones.
- ◆ Elaborar listas de clientes invitados a eventos especiales.
- ◆ Preparar presentaciones y el material de distribución con el personal a su cargo.
- ◆ Realizar seguimiento de visitas de clientes.
- ◆ Evaluar resultados de ventas, corrige presupuestos, elabora informes y recomendaciones.
- ◆ Coordinar con el Asistentes de Mercadeo el envío de información periódica de noticias sobre el destino o producto, al mercado en general, al Agente de Relaciones Públicas y a los representantes de la empresa en el exterior.
- ◆ Supervisar el cumplimiento de planes y procedimientos propios de su área.
- ◆ Coordinar con el área de Programación los programas de entrenamiento de los representantes del exterior y otros.
- ◆ Realizar el control de calidad de los productos y servicios de la empresa en comparación con la competencia.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Superior, Marketing y/o Publicidad.

**Experiencia:** 3 años en el área.

- ◆ Conocimientos de Administración Turística.
- ◆ Dominio de Marketing y Publicidad.
- ◆ Capacidad de negociación de alto nivel.
- ◆ Dominio de idioma inglés, alemán y otros.
- ◆ Liderazgo.
- ◆ Dominio de Relaciones Públicas

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Dominio de Estrategias de venta.
- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-mail.

## COORDINADOR DE TURISMO Y PROGRAMACIÓN

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Coordinar, programar y elaborar cotizaciones e itinerarios, de los paquetes turísticos que serán promocionados por la empresa.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Realizar cotizaciones de ofertas, ventas, modificación de servicios, proformas.
- ◆ Elaborar y organizar itinerarios que sean factibles de venderse.
- ◆ Coordinar con Operaciones la disponibilidad de viajes .
- ◆ Confirmar espacios con operadores varios.
- ◆ Chequear precios de programas no establecidos.
- ◆ Coordinar operaciones para el desarrollo de itinerarios.
- ◆ Verificar citas por cobrar.
- ◆ Atender a clientes externos sobre servicios que presta la compañía.
- ◆ Procesar y confirmar ferias o eventos a realizarse.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Media/Superior, Administración Turística.

**Experiencia:** 3 años en el área de Programación.

- ◆ Experiencia en manejo de Reservas Turísticas.
- ◆ Capacidad de negociación de alto nivel
- ◆ Manejo de Sistema Integrado con base de datos SQL.
- ◆ Conocimientos de Técnicas de venta.
- ◆ Conocimientos de Redacción Comercial y Ortografía.
- ◆ Capacidad de Planificar y Organizar.
- ◆ Dominio de idioma inglés, alemán y otros.
- ◆ Manejo de Relaciones Humanas.

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Conocimiento de métodos de venta y Marketing.
- ◆ Conocimientos de Geografía Turística Mundial.
- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-mail.

## COORDINADOR DE RESERVAS

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Programar, chequear, contactar reservaciones de viajes para el servicio de embarcaciones con que cuenta compañía en Galápagos.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Realizar el registro de tarjetas de reservación.
- ◆ Actualizar tarjetas en el CHART e ingresa datos al sistema.
- ◆ Confirmar, cancela o modifica reservaciones.
- ◆ Enviar correspondencia AVANCE idioma.
- ◆ Realizar el chequeo del pending.
- ◆ Chequear el follow up de las ventas realizadas.
- ◆ Llenar solicitudes de órdenes de cheques para el pago de impuestos.
- ◆ Chequear salidas de pasajeros en aerolíneas.
- ◆ Verificar la disponibilidad de cupos en aerolíneas nacionales.
- ◆ Proporcionar información a pasajeros sobre el servicio de embarcaciones de la compañía.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Media/Superior, Administración Turística.

**Experiencia:** 3 años en el área.

- ◆ Conocimientos de Administración Turística.
- ◆ Experiencia en manejo de Reservas Turísticas.
- ◆ Capacidad de negociación de alto nivel
- ◆ Manejo de Sistema Integrado con base de datos SQL.
- ◆ Capacidad de Planificar y Organizar.
- ◆ Dominio de idioma inglés, alemán y otros.
- ◆ Manejo de Relaciones Humanas.

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Conocimientos de Técnicas de venta.
- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-mail.

## COORDINADOR OPERACIONES

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Planificar, supervisar, coordinar y distribuir el trabajo del personal del área de operaciones, (guías y choferes), asiste a pasajeros en imprevistos relacionados con tours.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Realizar reservas de viajes para clientes internos y externos.
- ◆ Planificar el trabajo correspondiente a tours vendidos de guías, choferes, para brindar un mejor servicio al cliente.
- ◆ Realizar el seguimiento del desarrollo de los tours.
- ◆ Elaborar cotización de paquetes turísticos de ventas locales.
- ◆ Apoyar al personal de guías y choferes.
- ◆ Supervisar la presentación y control de la calidad del transporte y servicio realizado.
- ◆ Controlar los ingresos obtenidos de los tours.
- ◆ Autorizar el pago de servicios de guías, choferes y otros.
- ◆ Asistir a pasajeros en despacho a tours a Galápagos.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Media/Superior, Administración Turística. (Guía de Turismo)

**Experiencia:** 3 años en áreas afines.

- ◆ Conocimientos de Administración Turística.
- ◆ Experiencia en manejo de Reservas Turísticas.
- ◆ Capacidad de negociación de alto nivel
- ◆ Manejo de Sistema Integrado con base de datos SQL.
- ◆ Capacidad de Planificar y Organizar.
- ◆ Dominio de idioma inglés, alemán y otros.
- ◆ Manejo de Relaciones Humanas.

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Conocimientos de Programación Turística.
- ◆ Conocimiento de Geografía Turística.
- ◆ Conocimientos de Redacción Comercial.
- ◆ Conocimientos de Técnicas de venta.
- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-mail.

## COORDINADOR DE TURISMO ADMINISTRATIVO

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Coordinar, planificar, negociar y establecer tarifas y presupuestos (costos / gastos) para programas turísticos nacionales como internacionales de la compañía.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Establecer tarifas normales y especiales de programas turísticos.
- ◆ Coordinar con Gerencia negociaciones con establecimientos turísticos.
- ◆ Determinar y autorizar tarifas a pagar a proveedores.
- ◆ Establecer los ingresos de costos y gastos, determina la pérdida o ganancia de la venta de tours.
- ◆ Analizar márgenes de utilidad obtenida de ventas realizadas.
- ◆ Realizar informes gerenciales de precios y/o costos de todo tipo de transacciones turísticas.
- ◆ Revisar detalles de procedimientos propios del áreas.
- ◆ Elaborar presupuestos de costos y gastos de la empresa.
- ◆ Fijar tarifas anuales de servicios individuales, itinerarios especiales a Galápagos, etc.
- ◆ Elaborar tablas de costos y liquidación de tours.
- ◆ Realizar cartas, informativos de precios de tours.
- ◆ Coordinar con el área de Contabilidad asuntos relacionados a la Administración de receptivo.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Superior, Administración de Empresas - Auditoría. Educación Media Superior, Administración Turística.

**Experiencia:** 3 años en puestos afines.

- ◆ Conocimientos de Administración Turística.
- ◆ Experiencia en manejo de Reservas Turísticas.
- ◆ Manejo de Sistema Integrado con base de datos SQL.
- ◆ Manejo de Sistema Contable.
- ◆ Capacidad de Planificar y Organizar.
- ◆ Dominio de idioma inglés y/o otros.
- ◆ Manejo de Relaciones Humanas.

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Conocimientos de Programación Turística.
- ◆ Conocimientos de Relaciones Públicas.
- ◆ Conocimiento de Geografía Turística.
- ◆ Conocimientos de Redacción Comercial.
- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-Mail.

## COORDINADOR DE MENSAJERÍA

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Coordinar , controlar, apoyar al personal de mensajería , en el retiro, entrega d paquetes, mensajes, documentos, en los diferentes departamentos y oficinas de la empresa o instituciones u organismos, públicos o privados.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Coordinar el trabajo diario del personal de mensajería.
- ◆ Llevar el control de asistencia del personal a su cargo.
- ◆ Apoyar al personal de mensajería, acudir a las empresas, instituciones, organismos públicos o privados, para retirar y retirar correspondencia, expedientes, solicitudes oficios , mensajes de carácter oficial y/o particular.
- ◆ Efectuar trámites de asuntos legales Contratos, Finiquitos y otros Documentos Ministerio de Trabajo, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social otros.
- ◆ Llevar el registro de la correspondencia enviada y recibida por el área de mensajería.
- ◆ Coordinar con el personal a su cargo, el mantenimiento de los vehículos de trabajo de su área.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Secundaria, Bachiller Técnico.

**Experiencia:** 2 años en el área.

- ◆ Conocimientos de Calidad en Mensajería.
- ◆ Conocimiento de Trámites de acuerdo a la actividad de la empresa.
- ◆ Conocimientos de calidad de servicios.
- ◆ Capacidad de Planificación y Organización .
- ◆ Manejo de Relaciones Humanas.

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Conocimientos de idioma ingles básico.
- ◆ Conocimientos Básicos de paquetes informáticos.



## ASISTENTE GERENCIA GENERAL

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Asistir, apoyar, a la Gerente General en la planificación, organización, dirección y supervisión de las actividades de la empresa, colaborar en el control y cumplimiento de políticas, objetivos, métodos y estrategias en el campo administrativo.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Brindar apoyo Administrativo a la Gerencia General.
- ◆ Atender al público, dar información concreta y concretar entrevistas con la Gerente General.
- ◆ Tramitar la documentación para Gerencia General.
- ◆ Redactar, sumillar y elaborar comunicados, informes, avisos, órdenes y otros documentos que son remitidos por la Gerencia General.
- ◆ Realizar negociaciones y convenios de canje publicitario, de servicios con imagen etc.
- ◆ Contactar la gestión con aerolíneas por boletos, descuentos de boletos liberados.
- ◆ Coordinar con el área de Marketing eventos como viajes y ferias programados por la Gerencia General.
- ◆ Recopilar, clasificar, y archivar documentos, , cartas e informes y demás papeles comerciales y de rutina.
- ◆ Realizar el control y gestión de emisión de boletos con descuento para el personal de la empresa con aerolíneas.
- ◆ Realizar el reporte de Resultados de convenios para servicio de la empresa a Gerencia General.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Media. Secretariado Ejecutivo y/o Secretariado Bilingüe.

**Experiencia:** 2 años en puestos similares.

- ◆ Conocimientos de Secretariado Ejecutivo,
- ◆ Conocimientos Básicos de Turismo.
- ◆ Conocimientos de Reservas de pasajes en aerolíneas.
- ◆ Capacidad de Planificar y Organizar.
- ◆ Dominio de idioma inglés y/o otros.
- ◆ Capacidad de trabajo a presión.
- ◆ Manejo de relaciones Humanas.

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Conocimientos de Relaciones Públicas.
- ◆ Conocimientos de Redacción Comercial.
- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.



◆ Manejo de Internet, E-Mail.

## **ASISTENTE DE GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Asistir al Economista en el estudio e investigación del estado financiero de la empresa, mediante la verificación de cuentas, piezas contables y otros documentos. Apoyar en la planificación, organización, coordinación y ejecución de actividades en la empresa.

### **TAREAS PRINCIPALES**

Bajo las órdenes del Gerente Administrativo Financiero:

- ◆ Solicitar presupuestos a través de partidas o transferencias ministeriales
- ◆ Colaborar en el análisis de cupos de cada partida y de cuentas por pagar.
- ◆ Colaborar en el análisis de los gastos y movimientos de cuentas, ingresos y egresos de la compañía.
- ◆ Corregir errores en coordinación con la Gerencia Administrativa Financiera en la presentación de balances o transacciones pendientes.
- ◆ Elaborar informes, de datos financieros solicitados por la Gerencia General.
- ◆ Controlar ingresos y egresos económicos, en coordinación con el área de Contabilidad.
- ◆ Realizar trabajos, relacionados con proyectos del área de Gerencia Administrativa Financiera.
- ◆ Colaborar con el Departamento de Recursos Humanos en el desarrollo de sistemas y procedimientos.
- ◆ Colaborar en la realización de cuadros de presupuesto de la compañía.
- ◆ Coordinar el trabajo con la Gerencia General.
- ◆ Realizar informes de tareas realizadas en el área.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### **REQUISITOS MINIMOS**

**Instrucción Formal:** Educación Superior, Administración de Empresas, Economía o Finanzas

**Experiencia:** 2 años en el área.

- ◆ Conocimientos de Técnicas en Secretariado.
- ◆ Conocimientos de Contabilidad en general.
- ◆ Conocimientos Básicos de legislación Tributaria.
- ◆ Capacidad de Planificar y Organizar.
- ◆ Conocimientos básicos de idioma inglés.
- ◆ Capacidad de trabajo a presión.

### **CONOCIMIENTOS ESPECIALES**

- ◆ Conocimientos de Relaciones Públicas.
- ◆ Conocimientos de Redacción Comercial.



- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-Mail.

## ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS (DO)

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Brindar asesoramiento y apoyar al Departamento de Recursos Humanos en asuntos relacionados al Desarrollo Organizacional en la empresa.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Coordinar la requisición de personal para llenar vacantes.
- ◆ Establecer formatos y anuncios de prensa para requisición de personal.
- ◆ Recibir, preseleccionar y calificar curriculum vitae de posibles candidatos.
- ◆ Establecer, preparar, aplicar y calificar baterías de pruebas psicológicas para cada puesto de trabajo.
- ◆ Realizar entrevistas técnicas y preliminares a potenciales candidatos.
- ◆ Emitir informes técnicos psicológicos de las pruebas aplicadas.
- ◆ Realizar la contratación del personal seleccionado para la empresa.
- ◆ Establecer y coordinar con los jefes de área, cursos de capacitación.
- ◆ Canalizar y contactar con instructores para capacitar al personal.
- ◆ Organizar y coordinar eventos de capacitación tanto internos como externos para el personal.
- ◆ Coordinar con asesores legales los procedimientos a seguirse en caso de conflictos laborales y/o asuntos legales de personal.
- ◆ Elaborar contratos de trabajo del personal de la empresa.
- ◆ Elaborar avisos de entrada y salida del IESS para el personal activo y pasivo de la empresa.
- ◆ Coordinar con los ex-trabajadores la asistencia al Ministerio de Trabajo para la firma de actas de finiquito.
- ◆ Revisar y registrar el control diario de asistencia del personal.
- ◆ Realizar la revisión y control de horas extras.
- ◆ Elaborar las hojas de cálculo para el registro de horas extras y de asistencia.
- ◆ Elaborar procedimientos para el control de rutas de correspondencia, control de asistencia, permisos del personal, procedimientos de horas extras.
- ◆ Elaborar reglamentos internos de la compañía.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Superior, Psicología Industrial y/o Administración de Empresas.

**Experiencia:** Mas de 2 años en el área.

- ◆ Dominio de Subsistemas de Recursos Humanos.
- ◆ Dominio de Legislación Laboral.
- ◆ Capacidad de Negociación de alto nivel.
- ◆ Liderazgo.



- ◆ Creatividad.
- ◆ Capacidad de Planificar y Organizar.
- ◆ Conocimientos de Turismo.
- ◆ Conocimientos del área marítima (reglamentos).
- ◆ Capacidad de trabajo a presión.

#### **CONOCIMIENTOS ESPECIALES**

- ◆ Conocimientos de Administración de Empresas.
- ◆ Dominio de idioma inglés
- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-Mail.

## **ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS (NO)**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Brindar asesoramiento y apoyar al Departamento de Recursos Humanos en el área de Administración y elaboración de Nómina del personal en la empresa.

### **TAREAS PRINCIPALES**

- ◆ Realizar acientos de diario de la empresa.
- ◆ Revisar información de ingresos, egresos y cuentas del personal.
- ◆ Enviar mayores analíticos a personas que tienen deuda con la compañía.
- ◆ Preparar planillas del IESS para afiliar a los empleados y pago de aportes.
- ◆ Imprimir y envía memos para elaboración de cheques para pago del personal.
- ◆ Enviar facturas de servicios a pagar al departamento de Contabilidad.
- ◆ Emitir cartas de afiliación o desafiliación a las empresas que prestan servicios.
- ◆ Ingresar datos de horas extras del personal.
- ◆ Actualizar la base de datos del personal en el computador.
- ◆ Verificar si la documentación de las empresas que dan crédito al personal está completa.
- ◆ Elaborar e imprimir los roles de pago individuales.
- ◆ Gestionar pagos del personal que se encuentra pendiente.
- ◆ Enviar información a bancos para la acreditación y pago.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### **REQUISITOS MINIMOS**

**Instrucción Formal:** Educación Superior, Título Contador Público, estudios en Auditoría y/o Ingeniería Comercial .

**Experiencia:** Mas de 2 años en puestos similares.

- ◆ Dominio de Sistemas Contables.
- ◆ Conocimiento y manejo de Leyes laborales.
- ◆ Amplia capacidad de abstracción numérica.
- ◆ Capacidad de Planificar y Organizar.
- ◆ Liderazgo.
- ◆ Manejo de Relaciones Humanas.
- ◆ Capacidad de trabajo a presión.

### **CONOCIMIENTOS ESPECIALES**

- ◆ Conocimientos básicos de idioma inglés.
- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-Mail.

## ASISTENTE CONTABLE

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Asistir, colaborar, realizar trabajos de contabilidad financiera y comercial de la empresa, llevar los registros del movimiento económico, efectuara cálculos de los costos, pagos de servicios varios y controlar pago remuneraciones de la empresa.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Realizar facturaciones de mercadería que ingresa y egresa de la empresa, verificando las cantidades existentes en los comprobantes o recibos de pago.
- ◆ Llevar el registro y control de libros de contabilidad tales como: bancos, diario mayor, registros de sueldos.
- ◆ Registrar las entradas y salidas de dinero en efectivo, pagares o cheques.
- ◆ Efectuar diferentes tipos de liquidaciones de pagos, compras, gastos de impuestos, comisiones y otros.
- ◆ Ayudar a realizar balances generales de la empresa.
- ◆ Establecer estados de cuenta para clientes.
- ◆ Elaborar reportes contables nacionales e internacionales.
- ◆ Verificar los tickets del sistema de ingresos.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Media Superior, Contabilidad

**Experiencia:** Mas de 2 años en el área

- ◆ Conocimientos de Contabilidad.
- ◆ Capacidad de interpretar análisis financieros, costos, créditos cobranzas.
- ◆ Conocimientos de Régimen Tributario.
- ◆ Dominio de programas contables.
- ◆ Capacidad de Planificar y Organizar.

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Conocimiento básico de idioma ingles.
- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-mail.

## ASISTENTE DE MARKETING



## NATURALEZA DEL TRABAJO

Asistir en la planificación, organización y coordinación de la ejecución de promoción de los productos y servicios que ofrece la empresa.

## TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Chequear y contestar E-Mail tanto nacionales como internacionales.
- ◆ Enviar información , correspondencia, folletería requerida a agencias de turismo o clientes que lo solicitan.
- ◆ Realizar MAILINGS (folletos, cartas de presentación de la compañía) con el fin de promocionar nuestro producto.
- ◆ Llevar el registro de archivo de E-Mail y faxes enviados de agencias clientes al área del programación.
- ◆ Realizar contactos con representantes extranjeros, para promocionar el producto de ofrece la empresa.
- ◆ Llevar el control de inventario del material de Marketing a su cargo.
- ◆ Armar carpetas con folletos y tarifas del producto que ofrece la empresa.
- ◆ Coordinar con proveedores material para publicidad de la empresa.
- ◆ Organizar citas con agencias turísticas para realizar ferias.
- ◆ Solicitar y confirmar citas con representantes turísticos.
- ◆ Preparar carpetas de trabajo para viajes o ferias.
- ◆ Solicitar el material que necesita el departamento de Marketing y realiza un seguimiento de la reproducción de folletería.
- ◆ Realizar el seguimiento de nuevos videos de la agencia para viajes y ferias.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

## REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Superior, Marketing.

**Experiencia:** 2 años en el área.

- ◆ Conocimientos sobre el área de Turismo.
- ◆ Dominio de Marketing y Publicidad.
- ◆ Capacidad de negociación de alto nivel.
- ◆ .Dominio de Relaciones Públicas

## CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Dominio de Estrategias de venta.
- ◆ Dominio de idioma inglés, alemán y otros.
- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-mail.

04-02-07

# ASISTENTE DE SISTEMAS

## NATURALEZA DEL TRABAJO



Elabora Sistemas Integrados, supervisa y brinda soporte técnico y mantenimiento del sistema computarizado de la empresa

### **TAREAS PRINCIPALES**

- ◆ Realiza soporte técnico de Hardware y Software para los usuarios de la empresa.
- ◆ Crea sistemas integrados para la optimización del trabajo de los usuarios de la empresa.
- ◆ Revisa el correcto funcionamiento del servidor principal y el de control telefónico.
- ◆ Controla el funcionamiento del Servidor de comunicaciones ( Correo electrónico e Internet).
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### **REQUISITOS MINIMOS**

**Instrucción Formal:** Educación Media/Superior, Tecnología en Sistemas.

**Experiencia:** 2 años en el área.

- ◆ Dominio de Lenguajes de programación.
- ◆ Manejo de paquetes informáticos y utilitarios.
- ◆ Conocimiento de comunicaciones.
- ◆ Conocimiento de administración de redes (**WINDOWS NT,SAL SERVER, TCP, IP**).
- ◆ Capacidad de planificación y análisis.

### **CONOCIMIENTOS ESPECIALES**

- ◆ Conocimientos de mantenimiento de computadoras.
- ◆ Conocimiento en Redes.
- ◆ Dominio de idioma inglés ( técnico).
- ◆ Manejo de Internet, E-mail.

**04-02-08**

## **ASISTENTE DE OPERACIONES**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Asistir, supervisar, coordinar las actividades del área de operaciones, asiste a pasajeros en imprevistos relacionados con tours.

### **TAREAS PRINCIPALES**

- ◆ Recibir carpetas de pasajeros a operar cada mes.
- ◆ Colocar y verificar información en la Biblia ( Registro de Operaciones).



- ◆ Cancelar o modificar información de la Biblia.
- ◆ Revisar la concordancia de la carpeta con la petición del pasajero.
- ◆ Chequear información de hoteles, vuelos, etc.
- ◆ Recibir información de ventas locales.
- ◆ Reservar, confirma y modifica el file.
- ◆ Solicitar reservaciones complementarias de hoteles para agentes de viajes en el exterior.
- ◆ Revisar información diaria del área de Programación.
- ◆ Apoyar al personal de Guías y Choferes.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### **REQUISITOS MINIMOS**

**Instrucción Formal:** Educación Media/Superior, Administración Turística.

**Experiencia:** 2 años en áreas afines.

- ◆ Conocimientos de Administración Turística.
- ◆ Experiencia en manejo de Reservas Turísticas.
- ◆ Manejo de Sistema Integrado con base de datos SQL.
- ◆ Capacidad de Planificar y Organizar.
- ◆ Dominio de idioma inglés, alemán y otros.
- ◆ Manejo de Relaciones Humanas.

### **CONOCIMIENTOS ESPECIALES**

- ◆ Conocimientos de Programación Turística.
- ◆ Conocimiento de Geografía Turística.
- ◆ Conocimientos de Redacción Comercial.
- ◆ Conocimientos de Técnicas de venta.
- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos
- ◆ Manejo de Internet, E-mail.

**04-02-09**

## **ASISTENTE DE CONGRESOS**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Planificar, coordinar y promocionar la realización de eventos específicos en el ámbito nacional e internacional.

### **TAREAS PRINCIPALES**

- ◆ Realizar investigación de mercado acerca de eventos específicos a llevarse a cabo.
- ◆ Concertar citas con las personas o instituciones que deseen realizar seminarios, congresos, etc.
- ◆ Visitar a clientes potenciales con el objetivo de conocer los requerimientos de realización de eventos.
- ◆ Presentar planes estratégicos
- ◆ Realizar análisis de costos de eventos, en cuanto a materiales, equipos, servicios que la



compañía ofrecerá al cliente.

- ◆ Enviar cotizaciones a clientes potenciales.
- ◆ Presentar contratos para la realización de eventos como congresos.
- ◆ Promocionar y planifica eventos en el ámbito nacional e internacional.
- ◆ Coordinar la realización de los eventos específicos.
- ◆ Realizar reportes del desarrollo de eventos a realizarse.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

## REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Media/Superior, Administración Turística o Marketing.

**Experiencia:** 2 años en el área.

- ◆ Conocimientos en Administración Turística.
- ◆ Conocimientos de Programación Turística.
- ◆ Dominio de Relaciones Públicas.
- ◆ Capacidad de negociación y ventas de alto nivel.
- ◆ Dominio de idioma inglés, alemán y otros
- ◆ Capacidad de Planificar y Organizar Congresos y eventos especiales.
- ◆ Capacidad de Trabajo a presión.
- ◆ Creatividad

## CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Conocimientos de Marketing.
- ◆ Conocimientos complementarios de paquetes turísticos.
- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-mail.

## AUXILIAR CONTABLE

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Apoyar la realización de trabajos de contabilidad financiera y comercial de la empresa.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Realizar ingresos de cuentas a cubrir en bancos.
- ◆ Emitir cheques de sueldos, pagos a receptivo y compras varias.
- ◆ Revisar y realizar el cruce de cuentas para realizar balances.
- ◆ Realizar conciliaciones bancarias, acientos de diario.
- ◆ Codificar y elaborar órdenes de pago.
- ◆ Chequear cuentas por cobrar.
- ◆ Llevar los gastos de costos de contabilidad, notas de crédito y débito.
- ◆ Realizar cotizaciones de la empresa.
- ◆ Revisar gastos de viajes personeros, caja chica.
- ◆ Controlar reportes de aeropuerto.
- ◆ Controlar al personal de recaudación.
- ◆ Analizar cuentas a su cargo.
- ◆ Realizar el reporte de cartera principal y sucursales.
- ◆ Revisar reportes locales e internacionales.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Post-Bachillerato, Contabilidad.

**Experiencia:** 2 años en el área.

- ◆ Conocimientos de Contabilidad.
- ◆ Capacidad de interpretar análisis financieros, costos, créditos cobranzas.
- ◆ Conocimientos de Régimen Tributario.
- ◆ Dominio de programas contables.

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Conocimiento básico de idioma inglés.
- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-mail



## AUXILIAR DE TURISMO ADMINISTRATIVO

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Apoyar en la planificación, negociación y establecimiento de tarifas y presupuestos (costos / gastos) para programas turísticos nacionales como internacionales de la compañía.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Realizar hojas de control de itinerarios de tours de acuerdo al costo.
- ◆ Elaborar tarifas a guías, choferes de acuerdo al rango y capacidad del vehículo.
- ◆ Receptar facturas de hoteles, restaurantes, guías, choferes.
- ◆ Realizar liquidaciones de tours.
- ◆ Revisar facturas de acuerdo a la hoja de control.
- ◆ Revisar y confirmar tarifas a ser negociadas.
- ◆ Elaborar órdenes de pago para la emisión de cheques.
- ◆ Controlar el file con facturas y reservas.
- ◆ Realizar cartas de devolución y control de órdenes de pago a hoteles.
- ◆ Archivar cartas de hoteles y facturas en el file.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Media/Superior, Administración de Empresas.

**Experiencia:** 2 años en áreas afines.

- ◆ Conocimientos de Administración Turística.
- ◆ Experiencia en manejo de Reservas Turísticas.
- ◆ Manejo de Sistema Integrado con base de datos SQL.
- ◆ Manejo de Sistema Contable.
- ◆ Capacidad de Planificar y Organizar.
- ◆ Dominio de idioma inglés y/o otros.
- ◆ Manejo de Relaciones Humanas.
- ◆ Conocimiento de Geografía Turística.
- ◆ Conocimientos de Redacción Comercial.
- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos.
- ◆ Manejo de Internet, E-Mail

04-03-03

## AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES

### NATURALEZA DEL TRABAJO



Apoyar, mantener y controlar el funcionamiento de bienes materiales a su cargo, además de proporcionar suministros de oficina para el personal de la empresa acorde con sus necesidades.

#### **TAREAS PRINCIPALES**

- ◆ Mantener en buen estado los bienes, muebles y equipos de oficina a su cargo.
- ◆ Elaborar el requerimiento de materiales de trabajo para el personal de la compañía.
- ◆ Proporcionar material de oficina para el personal de la empresa.
- ◆ Llevar el inventario de bienes materiales de la empresa.
- ◆ Chequear documentos contables de inventario.
- ◆ Gestionar con proveedores la adquisición de suministros de oficina.
- ◆ Llevar el control de equipos como Motorolas, Beepers, Celulares, Teléfonos del personal de mensajería.
- ◆ Enviar, receptar y distribuir correspondencia (fax) interna y externa dentro de la empresa.
- ◆ Actualizar el distributivo de extensiones telefónicas y del personal de la empresa.
- ◆ Apoyar al Departamento Financiero y Contabilidad en actividades de archivo.
- ◆ Controlar el material de copadoras, impresoras, fax.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

#### **REQUISITOS MINIMOS**

**Instrucción Formal:** Educación Media, Bachiller Contable y/o Secretariado.

**Experiencia:** Más de 1 año en el área.

- ◆ Conocimientos de Contabilidad.
- ◆ Manejo de Sistema Contable.
- ◆ Capacidad de negociación efectiva.
- ◆ Capacidad de trabajo a presión.
- ◆ Manejo de Relaciones Humanas.

#### **CONOCIMIENTOS ESPECIALES**

- ◆ Conocimientos de idioma inglés.
- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos
- ◆ Manejo de Internet, E-mail

**04-03-04**

## **AUXILIAR DE LIMPIEZA**

#### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Se encarga de la limpieza, conservación y mantenimiento de las instalaciones de la compañía,



atiende los requerimientos del personal y de clientes que ingresan a la empresa.

#### **TAREAS PRINCIPALES**

- ◆ Realizar tareas de limpieza de oficinas y otros espacios o ambientes de trabajo en la empresa.
- ◆ Realizar pedidos de suministros de cafetería.
- ◆ Controlar la entrega de pedidos de cafetería.
- ◆ Arreglar Cafetería, Baños.
- ◆ Mantener el aseo de computadores, teléfonos, escritorios de oficinas.
- ◆ Atender el requerimiento del personal cuando este lo solicite.
- ◆ Realizar limpieza de vidrios, persianas.
- ◆ Receptar paquetes y mensajes que ingresan a la empresa.
- ◆ Desechar basura de las instalaciones de la empresa.
- ◆ Dirigir a los clientes en cuanto a las localidades y oficinas de la empresa.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

#### **REQUISITOS MINIMOS**

**Instrucción Formal:** Educación Secundaria, Tercero Básico.

**Experiencia:** 1 año.

- ◆ Capacidad de Planificación y Organización.
- ◆ Disponibilidad de Tiempo.
- ◆ Disponibilidad de Trabajo.
- ◆ Manejo de Relaciones Humanas

04-03-05

## **AUXILIAR DE IMPRENTA**

#### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Planificar, coordinar, preparar y ejecutar la impresión de trabajos, de publicidad, informativos y documentos de la empresa.

#### **TAREAS PRINCIPALES**

- ◆ Planificar el trabajo con el personal de la empresa que requiera servicios de imprenta.
- ◆ Preparar la información a imprimir.



- ◆ Cuadrar la matriz para la impresión de materiales de la compañía.
- ◆ Realizar la impresión de trabajos que requiere la empresa.
- ◆ Preparar el material para trabajos de imprenta.
- ◆ Encuadernar trabajos de impresión para la compañía.
- ◆ Ejecutar el mantenimiento del área y equipos de imprenta.
- ◆ Compra de materiales para la imprenta.
- ◆ Procesar placas metálicas para la impresión de trabajos solicitados.
- ◆ Realizar trabajos especiales como: manuales, afiches, nuevos diseños.
- ◆ Mantener en buen estado los suministros o materiales del área de Imprenta.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### **REQUISITOS MINIMOS**

**Instrucción Formal:** Educación Técnica, Técnico de Imprenta - Prensista.

**Experiencia:** 2 años en el área.

- ◆ Conocimientos en mantenimiento de maquinas.
- ◆ Capacidad de Planificación y Organización.
- ◆ Manejo de equipos y maquinaria de imprenta.
- ◆ Coordinación manual de movimientos independientes.
- ◆ Capacidad para estimar forma y tamaño de objetos.

### **CONOCIMIENTOS ESPECIALES**

- ◆ Conocimientos de técnicas industriales.
- ◆ Conocimientos básicos de computación.

**04-04-01**

## **PROGRAMADOR DE SISTEMAS**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Planea, elabora y revisa programas para el procesamiento automático de los datos en los ordenadores, brinda soporte técnico a usuarios en la compañía.

### **TAREAS PRINCIPALES**

- ◆ Programar sistemas para los usuarios de la compañía.
- ◆ Realizar instalación y mantenimiento de los computadores y procurar su buen funcionamiento.
- ◆ Verificar el buen funcionamiento de la red de computadoras de la compañía, faxes para optimizar el servicio al cliente.



- ◆ Brindar ayuda a usuarios en la verificación de correo electrónico y software.
- ◆ Realizar visitas para soporte técnico a Sucursales.
- ◆ Realizar respaldos de documentos en caso de daños en el servidor.
- ◆ Actualizar el archivo de sistemas.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

## **REQUISITOS MINIMOS**

**Instrucción Formal:** Educación Media/Superior, Analista en Sistemas.

**Experiencia:** 2 años en el área.

- ◆ Dominio de Lenguajes de programación.
- ◆ Manejo de paquetes informáticos y utilitarios.
- ◆ Conocimiento de comunicaciones.
- ◆ Conocimiento de administración de redes (**WINDOWS NT,SAL SERVER, TCP, IP**).
- ◆ Capacidad de planificación y análisis.

## **CONOCIMIENTOS ESPECIALES**

- ◆ Conocimientos de mantenimiento de computadores.
- ◆ Dominio de idioma inglés ( técnico).
- ◆ Manejo de Internet, E-mail.

**04-05-01**

# **DIAGRAMADOR**

## **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Elaborar y configurar gráficos y representaciones técnicas para presentar, diagramar e ilustrar publicaciones técnicas e informativas que la compañía requiere para su promoción.

## **TAREAS PRINCIPALES**

- ◆ Diagramar, diseña y realiza artes finales de folletos, trípticos, trípticos, hojas volantes, afiches y toda clase de publicaciones para periódicos, revistas, así como papelería de uso interno de la compañía.
- ◆ Gestionar con el departamento de Contabilidad el presupuesto destinado a la adquisición de materiales.
- ◆ Realizar cotizaciones de materiales y servicios.
- ◆ Realizar pedidos de materiales a proveedores.
- ◆ Coordinar con proveedores el despacho del material.
- ◆ Recibir textos, fotografías, logotipos, gráficos y demás elementos a utilizarse en la diagramación de revistas folletos y/o libros de la empresa.
- ◆ Analizar textos e ilustraciones de información de la compañía a diagramar.



- ◆ Determinar el área de impresión, titulares, fotografía, remarques en los artículos.
- ◆ Seguir procedimientos para edición y publicación de artes finales.
- ◆ Coordinar con el personal de imprenta la publicación de trabajos.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### **REQUISITOS MINIMOS**

**Instrucción Formal:** Educación Media/Superior, Diseño Gráfico.

**Experiencia:** 2 años en el área.

- ◆ Dominio de idioma inglés, alemán y otros.
- ◆ Manejo de Programas de Diseño Gráfico (PAKE-MAKER 4.5, COREL DRAW, COREL TRC,PNT, ADOBE, ILLUSTRATOR)
- ◆ Conocimientos de Marketing y Publicidad.
- ◆ Creatividad
- ◆ Liderazgo
- ◆ Capacidad de Planificación y Organización.
- ◆ Capacidad de negociación efectiva.

### **CONOCIMIENTOS ESPECIALES**

- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos
- ◆ Manejo de Internet, E-mail



04-06-01

## RECEPCIONISTA

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Recibir, atender y facilitar información a personas que concurren a la compañía

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Atender llamadas telefónicas desde el conmutador para optimizar la comunicación.
- ◆ Anunciar telefónicamente o conduce directamente a la persona con quien desea comunicarse.
- ◆ Receptar los mensajes y establece intercomunicaciones con el personal de la compañía.
- ◆ Enviar y registrar correspondencia a nivel nacional e internacional de la empresa.
- ◆ Atender reclamos y sugerencias de clientes de la empresa.
- ◆ Controlar el ingreso y salida del personal de la empresa.
- ◆ Recibir y atiende al público que concurre a la empresa.
- ◆ Indicar la ubicación de productos y servicios que ofrece la empresa.
- ◆ Indicar los turnos de atención del personal de la empresa.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Técnica, Secretariado Ejecutivo Bilingüe.

**Experiencia:** 1 año en el área.



- ◆ Dominio del manejo del conmutador.
- ◆ Dominio de idioma inglés y otros.
- ◆ Manejo de Relaciones Humanas.
- ◆ Conocimientos de Comunicación en recepción.
- ◆ Conocimientos de Vocalización en recepción.
- ◆ Gran capacidad de sociabilidad.
- ◆ Capacidad de trabajo a presión.

#### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Manejo de Paquetes Informáticos
- ◆ Manejo de Internet, E-mail

04-07-01

## MENSAJERO

#### NATURALEZA DEL TRABAJO

Retira, conduce y entrega paquetes, mensajes y otros documentos en los diferentes departamentos oficinas, instituciones u organismos públicos y privados que tienen relación con la compañía.

#### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Acude a empresas, instituciones u organismos públicos y privados a retirar o entregar correspondencia, expedientes, solicitudes, oficios y mensajes.
- ◆ Entrega documentos de carácter oficial y/o particular.
- ◆ Efectúa depósitos o retiros bancarios propios de la empresa.
- ◆ Entrega cheques, paga planillas del Seguro Social, agua potable, luz eléctrica, teléfono y demás servicios.
- ◆ Lleva el registro de firmas de documentación entregada.
- ◆ Realiza el mantenimiento periódico de los vehículos de trabajo.
- ◆ Entrega encomiendas y documentos diarios (pasajes, transacciones bancarias, etc.)
- ◆ Reparte correspondencia firmada y sellada.
- ◆ Prechequea pasajes asegurando el viaje del pasajero.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

#### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Secundaria, Título de Bachiller.

**Experiencia:** 1 año en puestos similares.

- ◆ Conocimientos de Calidad en Mensajería.



- ◆ Conocimientos de Correspondencia.
- ◆ Conocimiento de Trámites de acuerdo a la actividad de la empresa.
- ◆ Capacidad de Planificación y Organización .
- ◆ Manejo de Relaciones Humanas.

#### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Conocimientos de idioma ingles básico.
- ◆ Conocimientos Básicos de paquetes informáticos.

04-08-01

## TRAMITADOR

#### NATURALEZA DEL TRABAJO

Tramitar, pasaportes y visas de diversos tipos , previa recepción de documentación y requisitos de clientes.

#### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Atender a clientes que requieran Pasaportes de viajes.
- ◆ Informar y explicar, sobre requisitos y documentos que deben reunirse para el procedimiento de trámite.
- ◆ Realizar tramites en migración.
- ◆ Acudir a instituciones como embajadas, ministerios, y otras localidades donde debe presentar documentación.
- ◆ Tramitar la obtención de pasaportes en el Ministerio de Finanzas.
- ◆ Entregar tickets y facturas en empresas que prestan servicios a la compañía.
- ◆ Realizar depósitos en sucres y dólares en bancos.
- ◆ Realizar cobros a las empresas que prestan servicios a la compañía.
- ◆ Sellar COOFS en líneas aéreas.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

#### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Secundaria Título Bachiller.

**Experiencia:** Mas de 1 año en el área.

- ◆ Dominio de conocimientos de Trámites Turísticos.
- ◆ Conocimientos básicos de Administración Turística.
- ◆ Capacidad de Planificación y Organización .
- ◆ Manejo de Relaciones Humanas.

#### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Conocimientos de idioma ingles básico.



- ◆ Manejo de Paquetes informáticos
- ◆ Manejo de Internet y E-mail.

04-09-01

## COBRADOR

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Cobrar a clientes o deudores de la empresa y se responsabiliza de la entrega del dinero recaudado de tales actividades.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Revisar comprobantes de pago y rutas de clientes a cobrar.
- ◆ Clasificar comprobantes de pago por sectores.
- ◆ Planificar la ruta a seguir para el cobro de cuentas pendientes.
- ◆ Realizar recaudaciones fuera de la empresa.
- ◆ Efectuar el cobro respectivo de deudores de la empresa.
- ◆ Llenar, sellar, firmar, y entregar comprobante de pago al cliente.
- ◆ Elaborar informes diarios de recaudaciones
- ◆ Apoyar el trabajo de oficina.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Secundaria , Título de Bachiller .

**Experiencia:** 1 año en el área.

- ◆ Manejo de Relaciones Humanas
- ◆ Dominio en la Identificación de moneda falsa.
- ◆ Conocimientos básicos de Contabilidad.
- ◆ Disponibilidad de tiempo.
- ◆ Capacidad de Organización.
- ◆ Capacidad de Responsabilidad Efectiva.

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES



- ◆ Conocimientos básicos de idioma Inglés.
- ◆ Conocimientos Básicos de paquetes informáticos.

04-10-01

## CHOFER

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Conducir autobuses u otros vehículos destinados al transporte de pasajeros en tours nacionales que ofrece la empresa.

### TAREAS PRINCIPALES

- ◆ Conducir vehículos de la compañía con grupos de pasajeros en tours fuera y dentro de la ciudad.
- ◆ Verificar el funcionamiento y estado general del vehículo y reporta al servicio de mantenimiento de la empresa las fallas que este tuviere.
- ◆ Informar a pasajeros sobre itinerarios, servicios que presta la empresa y demás inquietudes.
- ◆ Cumplir el horario de trabajo establecido por la empresa.
- ◆ Controlar el número y estado de los pasajeros.
- ◆ Trasladar pasajeros desde aeropuerto, hoteles, etc.
- ◆ Realizar traslados a eventos especiales como congresos.
- ◆ Reportar el trabajo realizado.
- ◆ El trabajador se compromete a cumplir todas las funciones inherentes a su cargo. Además de lo antes detallado, el Trabajador deberá sujetarse a las obligaciones contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y a no incurrir en las prohibiciones señaladas en el art. 46 del mismo cuerpo legal.

### REQUISITOS MINIMOS

**Instrucción Formal:** Educación Secundaria, Título de Bachiller.

**Experiencia:** 1 año en el puesto.

- ◆ Licencia de Manejo Profesional.
- ◆ Conocimientos de mecánica automotriz.
- ◆ Manejo de Relaciones Humanas.

### CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- ◆ Conocimientos en reconocimiento geográfico.
- ◆ Conocimientos básicos de idioma inglés u otros.



## GUIA DE INDUCCION GENERAL

La finalidad de este documento es proporcionarle una visión general acerca de todo el contexto de la Compañía KLEINTOURS Y REPRESENTACIONES CIA. LTDA, de manera que le sirva de apoyo para ayudarle a conquistar sus más altas metas y objetivos en función de la Institución.

KLEINTOURS Y REPRESENTACIONES y todos quienes pertenecemos a esta compañía , le extendemos nuestro más cordial saludo y le invitamos a que nos conozca en forma general, como nuevo integrante y parte fundamental de desarrollo.

Desde hoy usted es miembro de nuestro equipo y como tal todos estamos dispuestos a colaborar para su mejor adaptación, pues de todos depende mantener nuestra posición a nivel nacional e internacional y, mejorarla.

### BREVES RASGOS

KLEINTOURS es una compañía joven y dinámica, fundada en 1.983 por María Augusta Klein. Su oficina principal está situada en Quito con sucursales en Guayaquil, Cuenca, y Galápagos.

Kleintours cuenta con 17 baños de operación, posicionándose en el mercado turístico y actualmente es una de las más grandes agencias y operadoras de Ecuador. Con una política moderna, un gran soporte de conocimientos, personal joven y motivado hemos logrado hoy en día un gran crecimiento en todas las áreas de turismo en Ecuador.

La compañía brinda el mejor servicio a los clientes; nuestra propia infraestructura incluye cuatro lujosos barcos, oficinas, transportes y guías especializados, todo en las mejores ciudades como son las Islas Galápagos. Ofrecemos precios competitivos y excelente calidad en los servicios, extendiéndonos con nuestras propias representaciones en Norteamérica y Europa.

Nuestro personal de 200 miembros es entusiasta, consciente y dedicado a conocer las necesidades de los clientes. Las actividades de la compañía son supervisadas y operadas por nosotros mismos entregando a nuestros clientes un verdadero servicio personalizado.



## **NUESTRA FILOSOFIA**

Crear una moderna estructura organizacional y funcional con un liderazgo altamente calificado, personal totalmente leal y comprometido, cuyas actividades se desarrollen en obtener un excelente servicio al cliente, que fortalezca la imagen institucional en cuanto se refiere a su credibilidad, transparencia, respeto, apoyo y unidad.

## **PRINCIPALES EJECUTIVOS DE LA COMPAÑIA**

María Augusta Bermeo de Klein  
Aurea Bermeo  
Ec. Rubén Hidalgo

GERENTE GENERAL  
GERENTE GALAPAGOS  
GERENTE FINANCIERO

## **JEFATURAS DEPARTAMENTALES**

Diana Cornejo  
Patricio Gaybor  
Patricia Peñaherrera  
Miguel Rodríguez  
Edgar León  
Mónica León  
Edison Armijos  
Jhonson Simbaña  
Cap. Antonio Jácome  
Cristina Rivadeneira  
Washington del Pino  
Verónica Avila  
Fabricio Yopez  
Paúl Arroyo

DIRECTORA FINANCIERA  
DIRECTOR DE MARKETING  
JEFE DE COUNTER  
GERENTE VENTAS LATINOAMERICA  
JEFE SUCURSAL GUAYAQUIL  
JEFE SUCURSAL CUENCA  
CONTADOR GENERAL  
JEFE DE SISTEMAS  
DIRECTOR OPERACIONES MAR  
GERENTE REGIONAL DE VENTAS  
GERENTE REGIONAL DE VENTAS  
JEFE RECURSOS HUMANOS  
JEFE OPERACIONES LAND  
JEFE INVESTIGACION Y DESARROLLO



## **OBSERVE, PREGUNTE Y ESCUCHE**

Durante su entrenamiento, no dude en preguntar hasta que el asunto haya quedado claro. Memorice todas las indicaciones y ayúdese tomando notas.

Recuerde que su mejor guía será su Jefe inmediato, él podrá ayudarle a alcanzar brillantemente los objetivos asignados a su departamento.

Es muy importante integrarse al equipo de trabajo.

Cada día usted aprenderá a realizar mejor su trabajo y el aprecio de su Jefe y compañeros será mayor en la medida en que se distinga por su desempeño y sus buenas actitudes interpersonales.

Finalmente tenga presente también, que de su eficiencia, entusiasmo en el trabajo, espíritu de colaboración y de la confianza que merezca de sus Jefes depende su Éxito.

## **QUE ASPIRAMOS CON SU TRABAJO**

### **1.- Trabajo en Equipo**

Que su trabajo esté orientado a la acción de la diversidad de opiniones y criterios. Que sea cooperativo, apoyando en una actitud positiva ante los problemas, buscando soluciones innovadoras en un clima de aceptación y sana confrontación, aprovechando sus habilidades personales, su participación activa y responsable.

### **2.- Calidad en sus actividades**

El éxito en nuestras labores diarias no consiste en hacer muchas cosas más o menos Bien, sino en culminarlas con excelencia, evitando las improvisaciones.

Por lo tanto, necesitamos que dedique su tiempo al logro de la optimización de los Resultados, ejecutar muchas actividades puede finalmente no ser productivo.

La calidad hay que vivirla, debemos ser personas en constante perfeccionamiento y Superación. Alcanzar la calidad en lo que se hace es otra forma de decir "Mejoramiento continuo."

### **3.- EFICACIA Y BAJO COSTO**



Se logra aprovechando, conservando y cuidando los recursos que la empresa le entrega para el desempeño de sus funciones.

### **CUALIDADES DE NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO**

**DILIGENTES.-** Conocemos el valor del tiempo y nos esforzamos por aprovecharlo en cada minuto.

**AMABLES.-** Atendemos con cordialidad y buen humor, iluminando el ambiente con una sonrisa.

**POSITIVOS.-** Siempre estamos optimistas, aun cuando se presenten dificultades.

**DISFRUTAMOS.-** Desempeñando nuestro trabajo, pues lo consideramos una feliz oportunidad para superarnos.

**ACTIVOS.-** Trabajamos con responsabilidad, y estamos siempre alertas a aprender de los demás.

**DISPUESTOS.-** Siempre a servir, interesados por nuestra tarea y comprometidos con la compañía.

### **ASI ESPERAMOS TRABAJAR CON USTED**

Por lo tanto todos los que pertenecemos a esta institución, lo recibimos con los brazos abiertos.

## **BIENVENIDO**

**A**

**KLEINTOURS Y REPRESENTACIONES CIA. LTDA.**



### **NORMAS Y REGLAMENTOS**

Las normas y reglamentos dentro de la compañía son emitidos por la Gerencia General y transmitidas por el Departamento de Recursos Humanos, quien es el responsable de informarlas oportunamente y de ser el ente controlador de su cumplimiento. Además nos regimos para el manejo efectivo de nuestro personal con lo que especifica el Código del Trabajo.

Para que usted cumpla mejor con nuestras explicativas ponemos en su conocimiento las siguientes normas y políticas de nuestra compañía:

### **POLITICAS DE PAGOS DE SUELDOS Y OTROS BENEFICIOS**

#### **PAGO DE SUELDOS**

Los sueldos se aplican en función del presupuesto de la compañía, el grado de responsabilidad o importancia del puesto y el desempeño del empleado.

Los sueldos son autorizados por la Gerencia General una vez que los jefes departamentales hayan negociado con su personal el valor a pagarse de acuerdo a la tabla establecida por el Departamento de Recursos Humanos tomando en cuenta las Comisiones Sectoriales y bases por cargos.

Su pago se efectuará mensualmente en una cuenta de ahorros o corriente de los bancos del Pichincha para el personal de Quito y Guayaquil y en el Pacífico para el personal de Galápagos.

Su rol de pagos incluirá entre otros, los beneficios de ley (compensaciones, bonificaciones, subsidios, etc.) y las retenciones de Ley, así como otros descuentos; el mismo que será entregado por el Departamento de Recursos Humanos personalmente para los empleados de la Matriz y por valija hacia las agencias y sucursales en forma confidencial.

## **BENEFICIOS ADICIONALES**

La empresa ofrece los siguientes beneficios para el personal, siempre y cuando hayan pasado mínimo un año del contrato fijo o indefinido.

- 100% de descuento en tours Corales para el empleado y cónyuge.
  - 75% de descuento en tours Corales para los padres.
  - 50% de descuento en tours Corales para los hijos y hermanos.
- No acumulables, no transferibles y con un cupo de 2 al año, **sujetos a espacio.**



- Tarjeta Vitalcard con crédito mensual rotativo y diferido a tres meses.
- Tarjeta Supermaxi.
- Festejo cumpleaños.

La compañía también concede anticipos y préstamos para estudios, calamidad doméstica o mejoras de vivienda al personal que ha cumplido un año de servicio y que no tenga deudas al momento de solicitarlos bajo cuantías y presupuestos debidamente autorizados.

Cualquier información más amplia la recibirá en el Departamento de Recursos Humanos.

## **POLITICA DE VACACIONES**

Todo empleado gozará anualmente de sus vacaciones de acuerdo a lo dispuesto en el Código del Trabajo, las mismas que serán debidamente autorizadas por los jefes Departamentales e informadas con mínimo treinta días de anticipación al departamento de Recursos Humanos. Para el efecto, existe un formulario de "solicitud de vacaciones".

Cada Jefe Departamental presenta semestralmente un cuadro de vacaciones del personal a su cargo. Sin embargo, éstos serán aprobados de acuerdo de acuerdo a las necesidades/intereses de la compañía: En temporada alta no se aprobarán vacaciones.



## **PERMISOS E INASISTENCIAS**

Se consideran como causas de permisos solamente aquellas que tengan carácter de CALAMIDAD DOMESTICA en los siguientes casos:

Por enfermedad debidamente comprobada y justificada con certificado médico valorado por el IESS.

Por muerte de un familiar hasta el tercer grado de consanguinidad.

Por cualquier causa que atente contra la seguridad propia y la de los suyos como robos, asaltos etc.

Para solicitar el permiso, el empleado debe llenar el formulario respectivo y someterlo a aprobación del Jefe Departamental; luego se presentara en Recursos Humanos para la autorización final. En caso de que Recursos Humanos considere que el motivo del permiso no está dentro de las causas arriba mencionadas éste está en el derecho de negarlo..

Los permisos solicitados para otro tipo de asuntos no son justificados como causa de ausencia, por lo tanto únicamente se los dará en casos especiales y se descontarán del periodo de vacaciones.

## **POLITICAS DE PERSONAL**

Para el cumplimiento de la filosofía de objetivos institucionales, Kleintours considera que todos sus colaboradores en general deben ser tratados en forma cortés, justa y bajo principios de administración de Recursos Humanos, para esto se ha diseñado un Reglamento Interno, Instructivo de imagen y esta guía, que serán entregados para su conocimientos y aplicación.

Los Jefes Departamentales y demás funcionarios con personal a su cargo, serán entregados para su conocimiento y aplicación.

Los Jefes Departamentales y demás funcionarios con personal a su cargo serán principalmente responsables en cumplir y hacer cumplir cuidadosamente lo antes indicado.

Esta información le servirá para que su trabajo sea mejor dentro de nuestra organización.

## PERFIL DE LA COMPAÑÍA



### FUNDADA

21 de Abril de 1983  
QUITO-ECUADOR

---

### OFICINA PRINCIPAL

Dirección: Oficina principal Av. Eloy Alfaro #  
34151 y Catalina Aldaz  
Teléfonos: PBX 2267-000  
Fax: 2442-389 2243-302  
Quito-Ecuador  
Web site: [www.kleintours.com](http://www.kleintours.com)  
[www.galapagosecuador.com](http://www.galapagosecuador.com)  
E-mail: [ecuador@kleintours.com.ec](mailto:ecuador@kleintours.com.ec)  
[Market@kleintours.com.ec](mailto:Market@kleintours.com.ec)

---

### SUCURSALES

Quito

Guayaquil

Cuenca

Islas Galápagos/Santa Cruz

### Números I.A.T.A.

79-258655 Oficina principal

79-260609 Oficina principal

79-611626 Sucursal Quito

79-650826 Sucursal Guayaquil

79-534512 Sucursal Cuenca

---

### REPRESENTACIONES EN EL EXTERIOR

- ❖ Canadá (905) 785-1799
- ❖ Estados Unidos 1-888-50KLEIN
- ❖ Francia/Bélgica (33) 14742741
- ❖ Japón (81) 335617511

---

### NUMERO DE EMPLEADOS 85

---

**CLASIFICACION EN VENTAS** KLEINTOURS está ubicada entre las mayores agencias del país.

---

**INFRAESTRUCTURA** En GALAPAGOS: Armada de embarcaciones de clase primera Superior que operan en las Islas Galápagos

- ❖ M/V Galápagos: Capacidad 110 pasajeros
- ❖ Yate a motor Coral 1: Capacidad 36 pasajeros
- ❖ Yate a motor Coral 2: Capacidad 20 pasajeros

### TURISMO RECEPTIVO

- ❖ Turismo convencional

## **ANEXO # 6**

### **INDUCCION DE PERSONAL KLEINTOURS Y REPRESENTACIONES CIA LTDA.**

#### **1. VISION GLOBAL DE LA HISTORIA / POSICION ACTUAL CON RELACION AL MERCADO**

##### **1.1. KEINTOURS**

Kleintours inicia sus actividades en Quito en Marzo de 1983, una compañía 100% ecuatoriana, ha formado a través de los años, un equipo de trabajo dinámico y creativo con personal especializado, cuyas habilidades han hecho posible una compañía que ahora es una de las empresas líderes en turismo receptivo y operadores en Ecuador y sus Islas Galápagos.

KLEINTOURS es pionera en el turismo en las Islas Galápagos, estamos respaldados por nuestra propia infraestructura - 2 yates de primera clase superior: M/Y Coral (20 pasajeros) y M/Y Coral 2 (22 pasajeros); en breve el NUEVO M/V Galapagos Legend para 90 pasajeros.

Oficinas, transporte y guías especializados junto con un equipo de trabajo de casi 200 personas en las principales ciudades así como en las Islas Galápagos, nos permiten mantener una operación estricta.

##### **1.2. KLEINREP**

Kleinrep inicia sus actividades en Quito en Septiembre de 1993. Realiza operaciones turísticas de mayoría de turismo. Todos los negocios y actividades en el ramo de turismo nacional y extranjero.

Agenciamiento y venta de todo tipo de pasajes para dentro o fuera del país. Es establecimiento y operación de agencias de viajes y de turismo. De asistencia a turistas. De colocación y reservas hoteleras. De transporte de personas con o sin fines turísticos. De campamentos vacacionales y de educación. De congresos y eventos especiales. La importación y exportación de todo tipo de bienes para la rama y actividad turística.

El agenciamiento y representación de promotores. Operadores y mayoristas de turismo. El agenciamiento y representación de hoteles, líneas navieras y aéreas, líneas de trenes y de cruceros.

La representación, distribución y comercialización de paquetes turísticos individuales y para grupos. La administración de hoteles, campamentos, refugios, albergues, paradores, así como su representación. La prestación de todo tipo de asistencia y servicios en el ramo del turismo.

##### **1.3. GALATOURS**

Galatours inicia sus actividades en Guayaquil en Septiembre de 1.971

GALATOURS es la primera compañía en operar bajo las leyes ambientales y del Parque Nacional. Estamos orgullosos de decir que KLEINTOURS/GALTOURS posee la licencia numero 001 para cruceros a las Islas Galápagos.

Somos una compañía de manejo integral de destino para Ecuador y las Islas Galápagos. Constantemente desarrollando nuevos programas e itinerarios, estamos preparados a ofrecer a sus turistas una amplia gama de opciones en todo nuestro país.

## **2. FUNCIONES GENERALES DE LA COMPAÑÍA**

### **2.1. KLEINTOURS**

### **2.2. GALATORUS**

Se dedica a organizar viajes de placer y promoción, congresos, reuniones de negocios, eventos de integración de equipos y motivacionales. Explotación de la industria turística, mediante el establecimiento de líneas de transporte marítimo, aéreo o terrestre para excursiones turísticas, principalmente al Archipiélago de Galápagos, con la correspondiente promoción y prestación de servicios complementarios, tales como pesca deportiva y otros permitidos por la ley de Fomento turístico.

### **2.3. KLEINREP**

Su principal función es el de ofrecer paquetes turísticos en el exterior a agencias de viaje en el Ecuador, es nuestra mayorista de turismo.

## **3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

KleinTours Representaciones Cía. Ltda. Cuenta con una moderna estructura organizacional y funcional con un liderazgo altamente calificado, personal capacitado, motivado y comprometido.

(pedir estructura)

## **4. PRESTACIONES Y SERVICIOS QUE BRINDA LA COMPAÑÍA**

### **4.1. PAGO DE SUELDOS**

Los sueldos son autorizados por la Gerencia General una vez que los jefes departamentales hayan negociado con su personal el valor a pagarse de acuerdo a la tabla establecida por el Departamento de Recursos Humanos tomando en cuenta las Comisiones Sectoriales y bases por cargos.

Su pago se efectuará mensualmente en una cuenta de ahorros o corriente de los bancos Pichincha para el personal de Quito y Guayaquil y en Pacífico para el personal de Galápagos.

De acuerdo a

### **4.2. BENEFICIOS ADICIONALES**

La Empresa ofrece los siguientes beneficios para el personal, siempre y cuando haya pasado los tres meses de prueba que establece el Régimen Laboral Ecuatoriano:

- 100% de descuento en tours Corales para el empleado y cónyuge.
- 75% de descuento en tours Corales para los padres.
- 50% de descuento en tours Corales para los hijos y hermanos.
- No acumulables, no transferibles y con un cupo de 2 al año, sujetos a espacio.
- Crédito mensual para alimentación en el Restaurante Malambo y Salerno (Matriz) a ser descontados del rol de pagos.
- Tarjeta Vitalcard con crédito mensual rotativo y diferido a tres meses.
- Servicio de óptica con Optica Luz a ser descontado en el rol de pagos.
- Club La Armenia (personal de Quito) descontado mensualmente en el rol de pagos.
- Tarjeta Supermaxi cupo de contado \$ 80
- Ahorros y servicios en la Cooperativa 29 de Octubre
- Festejo cumpleaños
- Seguro Médico y de Vida (Falta completar información)

**ANTICIPOS Y PRESTAMOS:** La compañía también concede anticipos y préstamos para estudios, calamidad doméstica o mejoras de vivienda, al personal que ha cumplido un año de servicio y que no tenga deudas al momento de solicitarlo bajo cuantías y presupuestos debidamente autorizados. Los anticipos podrán ser

entregados siempre y cuando los mismos no sobrepasen el 40% del total ganado en un mes. Los empleados sólo podrán solicitar un anticipo de sueldo desde el 15 al 20 inclusive de cada mes, para lo cual llenarán el formulario correspondiente en la oficina de Recursos Humanos.

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:** Kleintours y Representaciones Cía. Ltda. considera muy necesario realizar evaluaciones de desempeño a todo su personal. Inicialmente se efectuarán dos evaluaciones al año, una en Junio y otra en Diciembre. Serán evaluados todos aquellos empleados que tengan más de 6 meses en la empresa.

Los empleados que tengan menos del tiempo antes indicado, serán evaluados luego de cumplir los tres primeros meses. La evaluación de desempeño es una herramienta que le permitirá a la empresa manejar en mejor forma sus políticas de ascensos, promociones y capacitación. Permitirá mejorar los resultados del recurso humano, mejorar la cultura, el clima laboral, producción y productividad de la Empresa e identificar problemas. Es útil además para que el empleado sepa que es lo que la empresa espera de él y que áreas debe mejorar.

**ASENSOS Y PROMOCIONES:** De acuerdo al Reglamento Interno de la Compañía, al momento de producirse una vacante, se efectuará un proceso de selección interno, para dar prioridad al empleado de Kleintours, en caso de no existir personal elegible, se procederá con el proceso de selección externa. De la misma manera y luego de la evaluación del desempeño Kleintours ofrece a sus colaboradores promociones y asensos a una nueva categoría o posición superior y transferencias es decir cambio de un empleado a una misma categoría y posición, pero en otra área.

**CAPACITACION:** Para Kleintours y Representaciones el capacitar es dar la suficiente instrucción a sus colaboradores de manera que logren un excelente desempeño en sus funciones y alcancen significativos logros profesionales y personales. La capacitación y entrenamiento es la preparación dirigida para mejorar, ampliar y/o actualizar los conocimientos con el fin de lograr mejor eficiencia y productividad de la empresa.

**UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO:** La empresa designará un rubro en el presupuesto para dotar al personal de los uniformes requeridos y asumirá el 100% del costo. Los colaboradores deberán cumplir los tres primeros meses de labor para poder acceder a los uniformes. En el caso de que un empleado se separe de la empresa antes de cumplir el primer año de servicio, el 50% del costo del uniforme será debitado de su liquidación. Todo empleado deberá devolver el uniforme al momento de separarse de la Compañía. El uso correcto del uniforme está debidamente señalado en el Instructivo respectivo entregado a cada empleado.

**HORARIO DE TRABAJO:** Klein Tours y Representaciones Cía. Ltda tiene un horario habitual de 09:00 am a 18:00 pm, el horario destinado para el Lunch estará a cargo del Departamento de Recursos Humanos en coordinación con cada departamento con el fin de no dejar abandonadas las oficinas. El Departamento de Recursos Humanos controlará los atrasos y de ser necesario la respectiva llamada de atención que se anexará al expediente como medida correctiva.

**HORAS SUPLEMENTARIAS Y EXTRAORDINARIAS DE TRABAJO:** Nuestra Compañía reconoce el pago de las horas que se trabajen con posterioridad a la jornada de trabajo. Estas horas pueden ser Suplementarias y/o Extraordinarias, las primeras se entenderán aquellas que se ejecuten luego del horario normal de trabajo de conformidad con los horarios y turnos establecidos para los trabajadores de la Empresa según lo dispuesto en el Código Laboral. Las segundas se entenderán aquellas horas que se ejecutaren en los días de descanso obligatorio, es decir, con posterioridad a la jornada semanal de trabajo o turnos calendarios, especiales de labor establecidos por la Empresa para sus trabajadores de conformidad con la Ley. Para que al trabajador se le pague por horas suplementarias y/o extraordinarias autorizadas deberá presentar el documento, debidamente avalado por su superior inmediato, en el que conste la jornada de trabajo cumplida, requisito sin el cual la empresa no reconocerá el pago de dichas horas.

**LICENCIAS:** Ningún trabajador podrá ausentarse del sitio de trabajo, durante sus horas laborables, sin permiso de su Supervisor o Jefe Inmediato o del funcionario que designe la Empresa para este efecto, se concederán licencias con sueldo en los siguientes casos: días personales hasta por tres días hábiles anuales,

por enfermedad no profesional y por incapacidad causada por enfermedad profesional o accidente de trabajo por el tiempo establecido en las disposiciones legales respectivas, por fallecimiento de su cónyuge o de sus parientes dentro del tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad tres días hábiles, accidentes de cónyuge, padres o hijos del trabajador, cuando su gravedad lo amerite, matrimonio del trabajador tres días hábiles, por nacimiento de hijo/hijos del padre trabajador tres días hábiles, cualquier otra licencia prevista en el Código Laboral.

**PERMISOS:** Se concederán permisos para: lactancia, dos horas diarias, durante los nueve meses posteriores al parto y las horas que correspondan al chequeo médico, para que el trabajador atienda asuntos emergentes, hasta por dos horas máximo durante la jornada de trabajo, en el período de un mes, que serán recuperadas en el mismo día o máximo en el transcurso de esa semana.

**VACACIONES:** Los trabajadores tendrán derecho a un período de quince días calendario, los días de vacaciones por antigüedad no excederán los quince días. El jefe de área elaborará en el mes de diciembre de cada año el calendario de vacaciones del personal a su cargo para el siguiente año. El trabajador podrá no hacer uso de las vacaciones hasta por dos años consecutivos, a fin de acumularlas en el tercer año.

**REEMPLAZOS:** Los reemplazos serán autorizados por escrito únicamente por el Gerente General, a pedido de los Gerentes o Jefes departamentales, por un período mínimo de un mes.

## **5. REGLAMENTO INTERNO**

Para el cumplimiento de nuestros objetivos Institucionales, "KLEINTOURS Y REPRESENTACIONES COMPAÑÍA LIMITADA" considera que todos sus colaboradores en general deben ser tratados en forma cortés, justa y bajo principios de administración de Recursos Humanos para esto se ha diseñado un Reglamento Interno, instrumento que servirá de guía y normará las relaciones entre Kleintours y Representaciones Cía. Ltda. Y sus servidores sujetos al Régimen Laboral Ecuatoriano, a quienes se les denominará "Empleados" o "Trabajadores"

Nuestro Reglamento Interno consta de dieciocho capítulos, cuarenta y ocho artículos, disposiciones ante las cuales quedan sometidos tanto la Empresa como sus trabajadores, por lo tanto es importante que sea divulgado a toda la Compañía, su difusión estará bajo la responsabilidad del departamento de Recursos Humanos además de ser el ente controlador de su cumplimiento. Se extenderá una copia del Reglamento a todos los empleados y se colocará una copia en cada departamento cuyo acceso sea fácil para la persona que lo necesite. Además nos regimos para el manejo efectivo de nuestro personal con lo que estipula el Régimen Laboral Ecuatoriano.

## **6. PRACTICAS DE SEGURIDAD**

Para la Gerencia de KleinTours es importante brindar un ambiente de trabajo adecuado, cómodo y sobre todo seguro de tal manera que ofrezca una imagen agradable tanto al cliente interno como al cliente externo. Para el efecto se ha implementado normas de seguridad que precautelen cualquier anomalía que surja.

Klein Tours Representaciones Cía Ltda cuenta con el Servicio de Guardias quienes son los responsables de la seguridad dentro de las oficinas y salvaguardar los bienes de la Empresa. Todos los colaboradores de la compañía tienen la obligación de timbrar al momento de entrar y salir de las instalaciones, cuando ingrese personal fuera de la empresa será anunciado por recepción y seguridad solicitará el documento de identificación y le proveerá del distintivo de visitante tal como lo establece nuestro Reglamento Interno.

De la misma manera Kleintours se preocupa por la seguridad en nuestros paquetes turísticos, contamos con una tripulación, personal de abordaje y guías turísticos de alto nivel, con experiencia y sólida formación que hace que nuestros clientes nos prefieran y nos mantengan dentro de los primeros lugares en la industria Turística.

La seguridad de la información y los temas confidenciales son responsabilidad de los jefes departamentales .

## 7. FILOSOFIA, METAS Y OBJETIVOS

Nuestra filosofía está dirigida hacia el mejoramiento continuo, la excelencia, y orientación al cliente, ofrecemos productos de excelente calidad para lo cual contamos con un equipo de trabajo altamente calificado y motivado, generamos puestos de trabajo, contribuimos al desarrollo y progreso de nuestra sociedad y país.

Contamos con un departamento de Atención al Cliente que nos permite ofrecer un servicio personalizado, serio, competitivo, e innovador siempre en busca de satisfacer las necesidades de nuestro cliente. Poseemos un alto espíritu de compromiso con y hacia el cliente que son quienes determinan el éxito de nuestra compañía.

Nos enfrentamos a una sociedad globalizada, cambiante y cada vez más compleja, nuestra compañía tiene objetivos claros para participar de estos cambios y ser sobretodo protagonista del desarrollo y progreso de nuestra sociedad. Nuestra meta es el lograr un Liderazgo dentro del mercado Turístico y posicionarnos como los número uno en calidad y servicio.

## 8. INFORMACION GENERAL SOBRE LA INDUSTRIA-TERMINOLOGIA

Nuestro país tiene un sinnúmero de riquezas naturales que son de gran valor tanto para los turistas Nacionales como Extranjeros y que hoy por hoy representa una de las principales industrias que provee de magníficas divisas para nuestro Ecuador.

Terminología Marinera:

**Avaloar:** Armarrarse a un buque o a un pontón

**Abordar:** Acción de subir o embarcarse a una nave

**A bordo:** En o sobre un buque

**Acodear:** Amarrar un buque a una boya por proa y popa.

**Achicar:** Extraer el agua de la sentina de un compartimiento, de una embarcación o dique.

**Babor:** La banda o costado izquierdo de un buque, mirando de popa a proa

**Borda:** Parte superior del costado de un nuque

**Broma:** Moluscos que se adhieren en al casco de una embarcación

**Calado:** Distancia que hay desde la superficie del agua o línea de flotación, al borde inferior de la quilla.

**Casco:** Cuerpo de la Nave

**Cubierta:** Cada uno de los suelos, entablados o pisos que unen los costados del buque y que descansan sobre los baos.

**Cubierta Principal:** Primera cubierta estanca que corre de proa a popa en un buque.

**Dique Flotante:** Son las construcciones flotantes de fierro o de madera, destinadas a levantar los buques y dejarlos en seco para repararlos o carenarlos.

**Embarcadero:** Pequeño muelle para desembarcar personal o víveres.

**Escalas:** Son las escaleras del buque

**Estribor:** La banda o costado derecho de un buque, mirando de popa a proa en un buque.

**Fondear:** Dejar caer al fondo el ancla con su amarra correspondiente, después de haber detenido la arrancada del buque.

**Garrear:** Es cuando debido a la fuerza del viento o corriente, el buque arrastra su ancla sin que ésta agarre el fondo.

**Línea de flotación:** Línea en el exterior del casco que señala la superficie del agua

**Luces de navegación:** Luces que muestran los buques cuando navegan en la noche, para mostrar su situación.

**Mamparo:** En un buque, construcción vertical de madera o metal que separa un compartimiento de otro.

**Obra muerta:** Es la parte del casco que queda sobre la línea del agua.

**Obra viva:** Es la parte del casco que va sumergida en el agua

**Popa:** Parte posterior del barco  
Proa

## **9. NORMAS DE RENDIMIENTO**

El Reglamento Interno de Kleintours y Representaciones Cía. Ltda. en su capítulo XII (Del Régimen Disciplinario y Las Sanciones) se refiere a las sanciones cuando los colaboradores incumplan o contravengan las disposiciones, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal que puede originar el hecho mismo. Así mismo contamos con un instructivo del uso de uniformes esto con el ánimo de llevar una imagen corporativa que nos distinga.

Para el éxito de nuestras operaciones requerimos trabajo profesional, actitud positiva y entusiasmo de todos y cada uno de los que conformamos Kleintours.

## **10. INDUCCION ESPECIFICA POR DEPARTAMENTO**

## ANEXO# 7

# KLEINTOURS Y REPRESENTACIONES CIA. LTDA.

## REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

### CAPÍTULO I

#### DEL OBJETO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LA FINALIDAD DEL REGLAMENTO

**Art. 1.- OBJETO SOCIAL:** Kleintours y Representaciones Cía. Ltda. se dedica a toda clase negocios y actividades turísticas; turismo nacional o extranjero; venta de pasajes dentro y fuera del país; agencias de viajes y turismo; toda clase de agencias y representaciones dentro del ramo turístico.

Su domicilio principal es la Ciudad de Quito, cuenta con sucursales en Guayaquil, Cuenca, Galápagos y en todos los lugares en que luego la actividad turística lo requiera.

**Art.2.- FINALIDAD DEL REGLAMENTO:** El presente reglamento tiene como finalidad, el establecer una normativa clara respecto al ingreso, permanencia, promoción y separación del personal de la Empresa sujeto al Código de Trabajo, para así garantizar la eficiencia de la administración del recursos humano.

### CAPÍTULO II

#### DISPOSICIONES PRELIMINARES

**Art.3.- ÁMBITO DE APLICACIÓN:** La Gerencia General de Kleintours y Representaciones Cía. Ltda. en cumplimiento de las disposiciones que constan en los Arts. 64, 42 numeral 12, 45 literal e), 172 numeral 2 y demás del Código de Trabajo vigente, en ejercicio de sus atribuciones dicta el presente Reglamento Interno de Trabajo quedando sometidos a sus disposiciones tanto la Empresa como sus trabajadores.

Las disposiciones de este reglamento forman parte integrante de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren en el futuro con todos los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario que sin embargo solo pueden ser favorables al trabajador.

**Art.4.- LAS PARTES:** Los vocablos "EMPRESA" y "TRABAJADOR", se usarán en adelante para denominar a Kleintours y Representaciones Cía. Ltda. y a los empleados, trabajadores y demás personal del mismo, respectivamente.

**Art. 5.- CONOCIMIENTO Y DIFUSIÓN:** Para los efectos previstos en la Ley y para el conocimiento y aplicación de este Reglamento, Kleintours y Representaciones Cía. Ltda. lo difundirá entre todos sus trabajadores, para lo cual colocará un ejemplar en un lugar visible dentro de cada una de sus dependencias y entregará un ejemplar del mismo a cada uno de sus trabajadores.

**Art. 6.- VIGENCIA:** Este Reglamento Interno de Trabajo comenzará a regir desde la fecha en que sea aprobado por la respectiva autoridad de trabajo.

**Art. 7.- OTRAS NORMAS:** Serán también de aplicación obligatoria otras normas y disposiciones que de conformidad con la Ley y sus reglamentos, dicte la Empresa para el desarrollo de sus actividades, las mismas que podrán ser actualizadas o modificadas periódicamente según sus necesidades.

Para que las nuevas disposiciones entren en vigencia y sean obligatorias, deberán ser notificadas y puestas en conocimiento de los trabajadores con la anticipación suficiente para su divulgación debida.

**Art. 8.- OBLIGATORIEDAD:** Tanto la Empresa como sus trabajadores quedan sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento y su desconocimiento no excusa a persona alguna.

**Art. 9.- COMPROMISO:** Para el mejor cumplimiento de sus finalidades y para el mantenimiento de las mejores relaciones, la Empresa proporcionará a sus trabajadores un adecuado ambiente de trabajo y los beneficios que más adelante se expresan.

**Art. 10.- AUTORIDAD Y REPRESENTACIÓN LEGAL:** La Empresa no reconocerá como oficial y obligatoria, y tampoco lo trabajadores, a ninguna comunicación, circular, correspondencia, etc., que no lleve la firma del Representante legal, es decir del Gerente General, de quien lo subrogue, o de las personas designadas y autorizadas para el efecto.

### **CAPÍTULO III**

#### **DEL PERSONAL**

**Art. 11.- VACANTES:** Las vacantes de cada departamento serán comunicadas a Recursos Humanos para que previa la autorización de la Gerencia General proceda al Reclutamiento y Selección de aspirantes.

Para cubrir las vacantes, la Empresa privilegiará a su personal interno a excepción de aquellos cargos que requieran conocimientos específicos. En caso de no existir ningún trabajador que reúna los requisitos y condiciones necesarias, se procederá a contratar nuevo personal.

**Art. 12.- SELECCIÓN:** El Departamento de Recursos Humanos llenará estas vacantes mediante concurso tanto interno como externo, de acuerdo al procedimiento destinado para el efecto.

**Art. 13.- REQUISITOS:** Para ingresar como trabajador de la Empresa, se requiere cumplir con los siguientes requisitos:

1. Someterse al proceso de selección, ya sea para llenar las vacantes o por la creación de nuevos puestos.
2. Ser mayor de edad y tener capacidad jurídica para contratar.
3. Presentar los siguientes documentos:
  - a. Cédula de ciudadanía en el caso de los ecuatorianos o pasaporte en caso de extranjeros, debidamente legalizado con la visa que les habilite para trabajar en el país en una actividad específica.

- b. Papeleta de votación en los casos determinados en la Ley.
  - c. Cédula Militar en los casos determinados en la Ley.
  - d. Hoja de vida con los documentos que acrediten la información.
  - e. Si hubiese estado trabajando, se presentará el certificado de trabajo del último empleador, en el que conste el tiempo de servicio y las funciones que haya desempeñado.
  - f. Carné del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en el caso de que el trabajador hubiere sido afiliado anteriormente.
  - g. Certificado de médico.
  - h. Récord Policial actualizado.
  - i. Partida de matrimonio y de nacimiento de los hijos o si fuera el caso documento legal que acredite la unión de hecho.
  - j. Cualquier otro documento que la Empresa considere necesario.
4. Suscribir el correspondiente contrato individual de trabajo.
  5. Declarar por escrito si tiene o no parientes que laboren o hayan laborado en la Empresa.

**Art. 14.- FALSEDAD DE DOCUMENTOS:** Si se llega a probar que la documentación e información presentadas han sido adulteradas o falsificadas para inducir a la Empresa a engaño, el trabajador implicado será separado inmediatamente de la organización según lo determinado en el Art. 316 numeral 2 del Código de Trabajo, sin perjuicio de que la Empresa tome las medidas legales que crea del caso.

**Art. 15.- ACTUALIZACIÓN DE DATOS:** El trabajador se obliga a mantener actualizada la información proporcionada a la Empresa, debiendo reportar inmediatamente al Departamento de Recursos Humanos cualquier cambio producido respecto a:

1. Estado civil
2. Aumento o disminución de cargas familiares
3. Adquisición de parentesco, matrimonio o unión de hecho con otro trabajador de la Empresa.
4. Dirección domiciliaria.
5. Número telefónico propio o de referencia.
6. Las demás que fuesen necesarias para la aplicación del presente reglamento, instrucciones o disposiciones de la Empresa.

## **CAPÍTULO IV**

### **DE LA CONTRATACIÓN**

**Art. 16.- CONTRATACIÓN:** Ningún candidato o aspirante será considerado trabajador de la Empresa, si antes no ha suscrito el respectivo contrato de trabajo.

**Art. 17.- CONTRATO ESCRITO:** La Empresa podrá suscribir cualquier clase de contrato de trabajo determinado en las leyes y especialmente en el Código de Trabajo. Todo contrato celebrado por la Empresa será por escrito.

**Art. 18.- CONTRATO Y PERIODO DE PRUEBA:** El candidato celebrará con la Empresa un contrato a plazo fijo por un año, de este plazo los primeros noventa días, según lo dispuesto en el Art. 15 del Código de Trabajo, se considerarán de prueba, durante los cuales cualquiera de las partes podrá darlo por terminado sin que haya lugar a indemnización de alguna clase. Si hasta el

vencimiento del plazo de estos primeros noventa días ninguna de las partes hubiere expresado su voluntad contraria, se entenderá vigente por el tiempo que faltare para completar el año.

Vencido el primer año, y si no hay manifestación expresa de las partes de dar por terminado el contrato, se lo renovará por un año más. Cumplido este plazo y si no se hubiere dado por terminado el contrato, se lo considerará por tiempo indefinido.

**Art. 19.- REPRESENTACIÓN LEGAL:** Solamente el Gerente General, en su calidad de representante Legal de la Empresa, podrá contratar trabajadores y suscribir con ellos los respectivos contratos. Los convenios de trabajo celebrados por cualquier otra persona, violando lo estipulado en este artículo, no causarán obligación alguna a la Empresa y la persona ilegalmente contratada no se considerará parte del personal de la organización.

De igual forma, solamente el Gerente General podrá realizar las notificaciones de desahucio o la solicitud de visto bueno, por intermedio de la Inspección de Trabajo.

**Art. 20.- OBLIGACIONES ADICIONALES:** Los contratos de trabajo, además de estipular la normativa del Código de Trabajo, contendrán las obligaciones específicas que cada trabajador adquiere según su cargo y funciones. Sin embargo, la Empresa en cualquier momento podrá modificar la distribución de labores de sus Trabajadores, considerando su rendimiento y las necesidades de la organización, manteniendo el cargo y remuneración, sin que esto pueda ser considerado como cambio de ocupación.

**Art. 21.- SEGURO SOCIAL:** Con el contrato de trabajo, el trabajador suscribirá también el aviso de entrada al seguro social, y la Empresa remitirá este documento en los quince días posteriores a la suscripción de contrato.

**Art. 22.- CARPETA DE PERSONAL:** El Departamento de Recursos Humanos llevará un archivo individual de cada trabajador en el que se hará constar tanto los documentos de ingreso señalados en el Art. 13 de este Reglamento, así como toda la información y respaldos de su desempeño laboral dentro de la Empresa, debiendo hacerse constar, entre otros, los traspasos, ascensos, cambios de ubicación, aumentos de las remuneraciones, estímulos, sanciones, llamadas de atención, atrasos, inasistencias, evaluaciones, etc.

Todo lo anterior, sin perjuicio de que el Departamento de Recursos Humanos pueda solicitar otro tipo de información, que crea necesaria para el óptimo desarrollo de las actividades de la Empresa.

**Art. 23.- CONFIDENCIALIDAD:** Los documentos y datos de los expedientes de los trabajadores de la Empresa serán confidenciales y por lo tanto tendrán acceso a ellos exclusivamente el personal autorizado para el efecto. Se conferirá copia o certificación, solo a pedido escrito del trabajador o por orden escrita de la autoridad competente.

**Art. 24.- REASIGNACIONES Y CAMBIOS DE PERSONAL:** Las reasignaciones y cambios de personal, se efectuarán cuando los trabajadores hayan permanecido en el ejercicio de sus cargos y funciones, por lo menos tres meses, contados a partir de su última designación, las mismas que se efectuarán en casos de evidente necesidad de la Empresa, estado de salud que requiera el trabajador o graves conflictos administrativos y familiares, los mismos que deberán ser debidamente comprobados y con el consentimiento del trabajador.

## **CAPÍTULO V**

### **DE LA CESACIÓN DE FUNCIONES O TERMINACIÓN DEL CONTRATO**

**Art. 25.- CAUSALES DE TERMINACIÓN:** Los trabajadores de la Empresa cesarán definitivamente en sus funciones o terminarán los contratos celebrados con la Empresa, por las siguientes causas:

1. Por acuerdo de las partes;
2. Por renuncia voluntaria, presentada con por lo menos quince días de antelación;
3. Por visto bueno concedido por la correspondiente autoridad del trabajo;
4. Por muerte del trabajador;
5. Por las demás establecidas en las disposiciones del Código del Trabajo.

**Art. 26.- ACTA DE FINIQUITO:** El trabajador que termine su relación contractual con la Empresa, por cualquiera de las causas determinadas en este Reglamento o las estipuladas en el Código del Trabajo, suscribirá la correspondiente acta de finiquito, la que contendrá la liquidación pormenorizada de los derechos laborales, en los términos establecidos en la Ley de la Materia.

## **CAPÍTULO VI**

### **DE LA JORNADA DE TRABAJO**

**Art. 27.- DURACIÓN DE LA JORNADA:** De conformidad con lo dispuesto en el Art. 47 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria de trabajo será de ocho horas diarias y cuarenta horas semanales que se cumplirán de conformidad con los horarios y modalidades que establezca la Empresa, debiendo asistir con puntualidad al cumplimiento de sus labores y funciones.

Cada trabajador deberá timbrar su tarjeta de registro al ingresar en la mañana a las 09h00 y al salir al almuerzo a las 13h00, al ingresar a la tarde a las 14h00 y al término de su labor diaria a las 18h00. El Gerente General, o los gerentes de área podrán establecer horarios diferentes para algunos trabajadores, cuando así lo requiera la naturaleza del trabajo, previo acuerdo del trabajador.

**Art. 28.- SUSPENSIÓN DE LA JORNADA DE TRABAJO:** En los casos que por decisión gubernamental se suspendan las jornadas de trabajo o fracción, se recuperarán de conformidad con las disposiciones legales que se expidan. Para la jornada de recuperación, la empresa comunicará por escrito a los trabajadores, con una semana de anticipación, la forma en que esta se realizará.

**Art. 29.- INASISTENCIA JUSTIFICADA:** Los trabajadores que por enfermedad, calamidad doméstica, fuerza mayor o caso fortuito, debidamente justificado, no concurren a laborar, obligatoriamente comunicarán el particular a su superior inmediato y al Departamento de Recursos Humanos, máximo dentro de las 24 horas siguientes de sucedido el hecho. A su regreso, deberán probar plenamente la causa de su inasistencia, ante su superior inmediato y el Departamento de Recursos Humanos.

**Art. 30.- INASISTENCIA INJUSTIFICADA:** La inasistencia de un trabajador por más de tres días consecutivos, dentro de un período mensual de labor, sin justificación legal, dará derecho a la Empresa a dar por terminado el contrato de trabajo, previa solicitud de visto bueno, en concordancia con las disposiciones pertinentes del Código del Trabajo.

**Art. 31.- CONTROL DE ASISTENCIA:** Este se realizará mediante un sistema de timbre automático con tarjetas individuales o registro de firmas y constituirá la única prueba de la presencia del trabajador en su puesto de trabajo y deberá ser efectuado por él mismo. El timbrar o firmar por otro trabajador está prohibido, y su incumplimiento constituye falta grave.

Departamento de Recursos Humanos internamente llevará un registro de asistencia que determine la hora de entrada y salida del trabajador como respaldo para las dos partes.

**Art. 32.- RESPONSABLES DE CONTROL:** Los horarios de la jornada laboral son de trabajo efectivo, de modo que el trabajador estará listo para empezar su actividad a la hora fijada para su iniciación y laborará hasta la hora fijada para la terminación de la misma. Del cumplimiento de esta disposición será responsable el Departamento de Recursos Humanos en coordinación con los Jefes Departamentales.

## CAPÍTULO VII

### DE LAS HORAS SUPLEMENTARIAS Y EXTRAORDINARIAS DE TRABAJO

**Art. 33.- APLICACIÓN:** Si por necesidades propias del servicio, algún trabajador debe trabajar fuera de la jornada y del horario establecido en los artículos precedentes, la Empresa les reconocerá las horas suplementarias o extraordinarias correspondientes, según el caso.

**Art. 34.- HORAS SUPLEMENTARIAS:** Se entenderá por trabajo suplementario el que se desarrolle en los días normales de labor, con posterioridad a la jornada diaria de trabajo de conformidad con los horarios y turnos establecidos para los trabajadores de la Empresa según lo dispuesto en el Código del Trabajo.

**Art. 35.- HORAS EXTRAORDINARIAS:** Se entenderá por trabajo extraordinario el que se desarrolle con posterioridad a la jornada ordinaria de trabajo y que se realice con el fin de evitar un daño grave al establecimiento o actividades de la Empresa. Además en estos casos la Empresa podrá exigir a sus trabajadores que realicen una labor distinta a aquella para la cual se los contrató.

**Art. 36.- AUTORIZACIÓN:** Sin perjuicio de lo previsto en el Código del Trabajo, ningún trabajador de la Empresa podrá trabajar horas suplementarias o extraordinarias, según el caso, sin la autorización previa y por escrito del correspondiente Jefe Departamental o Gerente de área.

Para el pago de las horas suplementarias o extraordinarias, el trabajador deberá presentar el documento de autorización concedido por su superior inmediato, en el que conste la jornada de trabajo cumplida. La Empresa no asumirá responsabilidad de pago por las horas suplementarias o extraordinarias trabajadas sin cumplir con este requisitos.

**Art. 37.- CASOS EXENTOS:** No se entenderá por trabajos suplementarios o extraordinarios, los que se realice en los siguientes casos:

1. Recuperación de los descansos dispuestos por el gobierno;

2. Recuperación por las interrupciones al trabajo debidas a causas externas, no relacionadas a la Empresa y sus actividades.
3. Mantener al día el trabajo normal y cotidiano del trabajador, o para corregir sus errores.
4. Cuando el trabajador labore antes de las horas establecidas o utilizando el tiempo concedido para el almuerzo, excepto cuando haya justificación del Jefe Inmediato.

**Art. 38.- TRABAJADORES DE CONFIANZA:** De conformidad con lo establecido en el Art. 58 del Código de Trabajo, para efectos de remuneración, no se considerarán trabajos suplementarios los realizados en horas que excedan de la jornada ordinaria, por los trabajadores que tuviesen funciones de confianza y dirección, de conformidad con lo que se prevea en el respectivo contrato.

**Art. 39.- TURNOS ESPECIALES:** Cuando el trabajo se realice por turnos acatando las normas establecidas en el Contrato de Trabajo y en el presente Reglamento, para satisfacer las necesidades específicas de los servicios que presta la compañía en el Ecuador, los trabajadores están obligados a cumplir estrictamente los horarios indicados, no pudiendo por lo mismo retirarse de su trabajo o suspenderlo sin haberlo entregado al reemplazo a la hora precisa; así mismo el trabajador entrante debe acudir a recibir su turno a la hora exacta.

## **CAPITULO VIII**

### **DE LOS PERMISOS Y DE LAS LICENCIAS**

**Art. 40.- PERMISOS:** Permiso es la ausencia del trabajador a la jornada de trabajo, el que deberá ser otorgado por el Jefe inmediato y estar debidamente autorizado por el Departamento de Recursos Humanos.

El trabajador deberá acordar con su superior, según sea el caso, la forma en que recuperará el tiempo concedido. Se exceptúa el caso de las mujeres embarazadas, quienes no recuperarán las horas de permiso si estas corresponden al chequeo médico o malestares propios de su estado.

**Art. 41.- CASOS PARA CONCESIÓN DE PERMISOS:** Se concederán permisos en los siguientes casos:

1. Por lactancia, dos horas diarias, durante los nueve meses posteriores al parto. La trabajadora, establecerá el horario, de común acuerdo con su superior inmediato.
2. Para que el trabajador atienda asuntos emergentes, hasta por dos horas máximo durante la jornada de trabajo, en el período de un mes, que serán recuperadas en el mismo día o máximo en el transcurso de esa semana.
3. Por estudios en cualquier institución educativa del país, hasta una hora diaria y previo informe favorable del jefe inmediato del trabajador en donde se determine la forma de recuperar el permiso concedido. Las solicitudes serán presentadas por escrito y deberán estar acompañadas de la certificación de la Secretaría de la institución de estudios respecto al horario.

**Art. 42.- LICENCIA REMUNERADA:** Para casos especiales en que el trabajador requiera ausentarse de su sitio de trabajo, la Empresa podrá conceder licencia remunerada, previa autorización del Jefe Inmediato. Estas licencias no podrán trasladarse a otra fecha posterior al evento.

El trabajador deberá presentar a su reincorporación, los documentos que justifiquen la causa por la que se concedió la licencia. Si se comprobare que el trabajador obtuvo la licencia mediante datos falsos, este hecho constituirá falta grave, que dará lugar a que la Empresa tramite el respectivo visto bueno para dar por terminado el contrato.

**Art. 43.- CASOS PARA LA CONCESIÓN DE LICENCIA:** Se concederán licencias remuneradas en los siguientes casos:

1. Días personales, a fin de que el trabajador realice actividades y/o trámites en los que su presencia sea necesaria, hasta por tres días hábiles anuales.
2. Por enfermedad no profesional y por incapacidad causada por enfermedad profesional o accidente de trabajo por el tiempo establecido en las disposiciones legales respectivas. Para justificar esta licencia se requerirá el Certificado Médico cuando la enfermedad sea de dos o tres días y Certificado del IESS o avalado por el IESS cuando sea mayor a cuatro días.
3. Por fallecimiento de su cónyuge o de sus parientes dentro del tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad, tres días hábiles.
4. Los accidentes del cónyuge, padres o hijos del trabajador, cuando su gravedad así lo amerite, hasta tres días hábiles.
5. Matrimonio del trabajador, tres días hábiles
6. Por nacimiento de hijo/hijos del padre trabajador, tres días hábiles.
7. Por maternidad, durante dos semanas anteriores y diez semanas posteriores al parto. Las dos semanas anteriores podrán ser acumuladas a éstas últimas.
8. Para asistir a eventos de capacitación y/o entrenamientos, debidamente autorizados por la Empresa.
9. Cualquier otra licencia prevista en el Código del Trabajo.

## CAPÍTULO IX

### DE LAS VACACIONES

**Art. 44.- VACACIONES:** En cumplimiento con lo determinado en el Art. 69 del Código de Trabajo, todos los trabajadores de la Empresa que cumplan un año de servicio tienen derecho a gozar de quince días calendario continuos de vacaciones, más un día adicional por cada año que excede de los primeros cinco de servicio. De acuerdo a lo dispuesto en el Art. 72 del Código del Trabajo, los primeros quince días no son compensables en dinero.

**Art. 45.- CRONOGRAMA DE VACACIONES:** Cada jefe de área o Gerente en acuerdo con el personal a su cargo, elaborará en el mes de diciembre el cronograma de vacaciones para el siguiente año. Este cronograma será comunicado en el mismo mes de diciembre al Departamento de Recursos Humanos para que elabore el calendario de vacaciones definitivo que será exhibido a los trabajadores. En lo posible Recursos Humanos procurará armonizar los intereses de la Empresa con las aspiraciones de los trabajadores.

En casos de necesidad de la Empresa, el Departamento de Recursos Humanos podrá modificar el calendario de vacaciones, notificando a los trabajadores con treinta días de anticipación.

**Art. 46.- REQUISITOS:** Para hacer uso de vacaciones, los trabajadores deberán cumplir con los siguientes requisitos:

1. Que hayan transcurrido doce meses continuos de trabajo en la Empresa.

2. Cumplir con las disposiciones que la Gerencia General establezca con relación al manejo y entrega de bienes y documentación a su cargo, con el fin de evitar la paralización de actividades por efecto de las vacaciones.
3. Que las vacaciones solicitadas consten en el calendario de cada área o departamento

**Art. 47.- AUTORIZACIÓN:** Las vacaciones serán aprobadas por el superior inmediato y autorizadas por escrito, por el Gerente de área respectivo o el Gerente General según corresponda.

Existen áreas definidas por la Empresa que registrarán y controlarán las vacaciones del personal de las diferentes oficinas, en concordancia con el Departamento de Recursos Humanos. Estas áreas deberán remitir semestralmente un reporte de vacaciones.

**Art. 48.- DIFERIMIENTO:** En concordancia con el Art. 74 del Código del Trabajo, la Empresa se reserva la facultad de diferir la fecha en la que el trabajador debe hacer uso de sus vacaciones, ya sea por razones de orden técnico, administrativo o de confianza, para acumularlas necesariamente al año siguiente, particular que deberá ser comunicado al trabajador por escrito a través de su Jefe Inmediato.

**Art. 49.- ACUMULACIÓN:** De acuerdo a lo establecido en el Art. 75 del Código de Trabajo, el trabajador podrá acumular sus vacaciones, debiendo hacer su solicitud por escrito a la Empresa, la que comunicará por escrito su decisión.

El trabajador podrá no hacer uso de las vacaciones hasta por 2 años consecutivos, a fin de acumularlas en el tercer año.

**Art. 50.- INTERRUPCIÓN DE LAS VACACIONES:** Los trabajadores que se hallaren en goce de sus vacaciones, podrán ser requeridos por la Empresa a cumplir sus actividades normales por necesidades institucionales o de emergencia. Una vez finalizada la causa que originó dicha interrupción, el trabajador podrá continuar en goce de sus vacaciones por el tiempo que le faltare.

**Art. 51.- REEMPLAZO:** En caso de que sea eminentemente necesario reemplazar al trabajador que hará uso de sus vacaciones anuales, el Jefe Inmediato solicitará la autorización previa al Gerente General, sugiriendo la persona que deba asumir dicha responsabilidad.

**Art. 52.- REINTEGRO:** El trabajador está en la obligación de reintegrarse a sus funciones al término de su período de vacaciones. En caso de no hacerlo se considerará como falta de asistencia o abandono.

## **CAPÍTULO X**

### **DE LOS REEMPLAZOS**

**Art. 53.- AUTORIZACIÓN:** Los reemplazos serán autorizados por escrito únicamente por el Gerente General, a pedido de los Gerentes o Jefes Departamentales y exclusivamente para atender necesidades imprescindibles de servicio y por un período mínimo de un mes.

Para disponer el reemplazo, se requerirá que el cargo que se reemplace, esté vacante, o que el titular de un puesto se ausente.

**Art. 54.- PAGO POR EL REEMPLAZO:** El trabajador que reemplace a un superior jerárquico tendrá derecho al pago de la diferencia de la remuneración básica que corresponda a aquél, por el tiempo que dure el reemplazo, desde el primer día.

## CAPÍTULO XI

### DE LAS REMUNERACIONES

**Art. 55.- FIJACIÓN:** Las remuneraciones que percibirán los trabajadores de la Empresa estarán determinados en los contratos individuales de trabajo, tomando en consideración las disposiciones o normas establecidas en los instrumentos técnicos relativos a la clasificación y valoración de puestos, aprobados por la Gerencia General. Estos rubros estarán en concordancia con las disposiciones de la Ley y las tablas de salarios mínimos que sean legalmente expedidas y puestas en vigencia.

**Art. 56.- PAGO:** La Empresa cancelará las remuneraciones directamente a sus trabajadores, en forma mensual, por mes vencido, el treinta de cada mes, previo a las deducciones o descuentos que sean del caso.

Los demás emolumentos que no sean parte de la remuneración mensual, serán pagados por la Empresa, dentro de los plazos fijados en las leyes respectivas.

**Art. 57.- AFILIACIÓN AL IESS.-** Acorde con las disposiciones legales pertinentes, la Empresa afiliará a sus trabajadores al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social desde el primer día de su trabajo, y descontará igualmente los aportes personales que para este objeto deben ser cubiertos.

**Art. 58.- DESCUENTOS:** Además del descuento determinado en el artículo anterior, la Empresa descontará de los sueldos de los trabajadores, en forma obligatoria, lo siguiente:

1. Anticipos y préstamos concedidos por la Empresa.
2. Multas legalmente impuestas por la Empresa.
3. Retenciones judiciales ordenadas por las autoridades competentes.
4. Cuotas de amortización de préstamos quirografarios e hipotecarios concedidos por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
5. El impuesto a la renta, cuando la Empresa no lo asuma.
6. Otros valores determinados por las leyes o autorizados expresamente por el trabajador.

**Art. 59.- LIQUIDACIONES:** Cuando un trabajador cesare en su trabajo, por cualquier causa, La Empresa pagará a dicho trabajador sus emolumentos, indemnizaciones, proporcionales al sueldo, etc. a que tuviese derecho, a más tardar de los treinta días siguientes a la fecha del cese.

**Art. 60.- VIÁTICOS:** Los viáticos son un valor complementario a las remuneraciones del personal, destinado a sufragar gastos de alojamiento y subsistencia transitoria por comisión de trabajo, en lugares distintos a los de su residencia.

**Art. 61.- PRACTICANTES:** La Empresa podrá recibir estudiantes de los últimos años tanto de Colegios como de las Universidades para que realicen prácticas en las áreas solicitadas y de interés por la Empresa, sin que por ello se pague remuneración alguna, ni se tenga compromiso económico alguno. Todos los practicantes tienen la obligación de sujetarse a las reglas y normas vigentes de la Empresa.

## CAPÍTULO XII

### DE LOS PRÉSTAMOS Y ANTICIPOS

**Art. 62.- PRÉSTAMOS:** La Empresa podrá otorgar préstamos en beneficio de sus trabajadores, para cubrir los siguientes conceptos:

1. Calamidad doméstica entendida por tal a la muerte o enfermedad de un familiar, debidamente comprobada.
2. Para compra, remodelación o adecuación de vivienda.
3. Para pago de estudios, previa presentación de los documentos de respaldo respectivos.

**Art. 63.- REQUISITOS:** Para hacerse acreedor a un préstamo es necesario que el trabajador cumpla con los siguientes requisitos.

1. Tener por lo menos un año de servicio en la Empresa.
2. No estar adeudando otro préstamo concedido por la Empresa.
3. Llenar el formulario correspondiente en la oficina de Recursos Humanos y anexar la documentación requerida por la Empresa.
4. Cualquier otro requisito que la Empresa considere necesario para determinar la factibilidad de la concesión del préstamo.

**Art. 64.- APROBACIÓN:** Una vez cumplidos todos los requisitos solicitados por la Empresa, la información será puesta a consideración de la Gerencia General para que ellos según el monto aprueben la pertinencia de conceder el préstamo.

**Art. 65.- ANTICIPOS:** La Empresa podrá entregar anticipos a sus trabajadores siempre y cuando los mismos no sobrepasen del 40% del total ganado en un mes. Los trabajadores solo podrán solicitar un anticipo al sueldo desde el 15 al 20 inclusive, de cada mes, para lo cual llenarán el formulario correspondiente en el Departamento de Recursos Humanos.

**Art. 66.- APROBACIÓN DEL ANTICIPO:** Todo anticipo deberá ser aprobado única y exclusivamente por el Gerente General. Recursos Humanos presentará al Gerente General, un informe en el que se haga constar los pormenores de la solicitud, indicando los anticipos anteriores del trabajador, deudas vigentes y si procede o no el anticipo.

## CAPÍTULO XIII

### DE LOS UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO

**Art. 67.- BENEFICIO:** La Empresa designará un rubro en el presupuesto anual para dotar al personal de los uniformes requeridos. Para esto es necesario que los trabajadores hayan cumplido los tres primeros meses de labor.

**Art. 68.- SEPARACIÓN DE LA EMPRESA:** En el caso de que un trabajador se separe de la Empresa antes de cumplir el primer año de servicio, el 50% del costo del uniforme será debitado de su liquidación. Todo trabajador que se separe de la Empresa deberá devolver el uniforme completo.

**Art. 69.- INSTRUCTIVO:** El uso correcto del uniforme está debidamente señalado en el Instructivo respectivo entregado a cada trabajador, si cualquiera incumpliese a las normas designadas será sancionado de acuerdo al régimen disciplinario de este Reglamento.

## DE CAPÍTULO XIV

### LA CAPACITACIÓN

**Art. 70.- OBJETIVO:** La Empresa, dentro de sus objetivos busca proporcionar a sus trabajadores capacitación permanente de manera que logren un excelente desempeño en sus funciones y alcancen significativos logros profesionales y personales.

**Art. 71.- CAPACITACIÓN:** La capacitación y entrenamiento es la preparación dirigida para mejorar, ampliar y/o actualizar los conocimientos, capacidad y habilidad de los trabajadores, con el fin de lograr mejor eficiencia y productividad de la Empresa.

La capacitación se impartirá en cursos prácticos y académicos, regulares, especiales y otros, tales como: seminarios, conferencias, adiestramiento en el trabajo organizado por la Empresa u otras instituciones dentro y fuera del país.

**Art. 72.- RESPONSABLE:** El Departamento de Recursos Humanos será el encargado de administrar la capacitación y entrenamiento, en coordinación con los Jefes de área respectivos. Las normas para el proceso de capacitación constarán en el respectivo instrumento técnico que se expedirá para el efecto.

Sin perjuicio de lo anterior, el trabajador beneficiado y la Empresa suscribirán un Contrato de Capacitación en el que se hará constar, entre otras cosas, el tipo de capacitación, el tiempo de duración, las obligaciones de cada parte y las condiciones específicas que se crea necesarias para cada caso.

**Art. 73.- OBLIGACIONES DE LA EMPRESA:** Para el correcto desempeño de la capacitación proporcionada a los trabajadores, la Empresa se compromete a lo siguiente:

1. Conceder, al beneficiario, según sea el caso, licencia con sueldo, por el tiempo que dure la capacitación o entrenamiento.
2. Financiar, según el caso, la capacitación o entrenamiento
3. Considerar al beneficiario, mientras dure su capacitación o entrenamiento, para incremento de sueldos, ascensos o promociones, en sujeción a las normas establecidas para el efecto.

**Art. 74.- OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR:** Para Poder acceder al beneficio de capacitación, el trabajador deberá cumplir con las siguientes obligaciones:

1. Prestar sus servicios a la Empresa a su retorno, por el tiempo que se establezca en el respectivo instrumento, de acuerdo con el periodo de la capacitación o entrenamiento;
2. Organizar y dictar un evento de capacitación o entrenamiento similar al asistido, al personal que la Empresa determine, para transmitir los conocimientos, tecnología y experiencias adquiridos y entregar copias del material recibido;
3. Presentar o enviar informes periódicos, debidamente certificados por la institución responsable del curso, sobre su asistencia y aprovechamiento.
4. Entregar al termino de la capacitación o entrenamiento el certificado de aprobación o asistencia;

5. Presentar un garante que avalice el cumplimiento de las obligaciones adquiridas por el trabajador en el Contrato de Capacitación.

**Art. 75.- PÉRDIDA DEL BENEFICIO:** En caso de mal comportamiento o deficiente aprovechamiento del trabajador, o su inasistencia sin causa justificada, la Empresa podrá dar por terminada la licencia, ejecutar las garantías presentadas y adoptar las acciones administrativas que correspondan.

## CAPÍTULO XV

### DE LA RESPONSABILIDAD DE LOS TRABAJADORES

**Art. 76.- MANEJO DE BIENES:** Todo trabajador que tenga a su cargo el manejo de los bienes de propiedad de la Empresa, es personal y pecuniariamente responsable de su cuidado y conservación, salvo lo proveniente de caso fortuito, fuerza mayor o el desgaste natural del bien. En todo caso la Empresa se reserva el derecho de ejecutar las acciones civiles y penales que establece la ley, en caso de presumirse responsabilidad por parte del trabajador.

**Art. 77.- MANEJO DE DINERO:** Todo trabajador que tenga a su cargo dinero o este autorizado para recibir dinero a nombre de la Empresa, por cualquiera de las actividades propias de su objeto social, será personal y pecuniariamente responsable por dichos fondos, por lo que en caso de existir algún faltante aducible a su culpa o dolo, deberá cubrirlo, sin perjuicio de que la Empresa lleve a cabo las acciones legales que crea pertinentes.

## CAPÍTULO XVI

### CONDUCCIÓN DE VEHÍCULOS

**Art. 78.- AUTORIZACIÓN:** Únicamente los trabajadores contratados para el efecto o aquellos debidamente autorizados por sus jefes inmediatos y que además cuenten con su licencia de conductor vigente y apropiada para el tipo de vehículo asignado, podrán conducir tanto los automotores de propiedad de la Empresa como los arrendados por esta.

El incumplimiento de cualquiera de las normas establecidas en los artículos del presente capítulo acarreará al trabajador sanciones disciplinarias de acuerdo a la gravedad de la falta.

**Art. 79.- PROHIBICIÓN:** Esta terminantemente prohibido y no tendrán validez alguna, las órdenes emitidas por los Jefes inmediatos en las que se disponga el manejo de un vehículo a personal no idóneo para el efecto. En tal situación, el trabajador no estará obligado a cumplir dicha orden, y si fuere obligado a hacerlo, cualquier responsabilidad que provenga de este hecho recaerá sobre el Jefe que ordenó la conducción del vehículo.

Igual responsabilidad tendrá el trabajador que voluntariamente y a sabiendas de que no debe hacerlo por no encontrarse apto para ello, acepte conducir.

**Art. 80.- RESPONSABILIDAD DEL CONDUCTOR:** El trabajador al que se le haya asignado un vehículo de la Empresa, será responsable de su cuidado y deberá responder por cualquier daño, accidente o infracción que se suscite por su culpa o dolo. Además, le esta prohibido prestarlo o facilitarlo a terceros sin previa autorización de los Jefes inmediatos, facultados para el efecto.

Cualquier responsabilidad proveniente del incumplimiento de esta disposición recaerá sobre el asignatario del vehículo.

**Art. 81.- NORMAS DE SEGURIDAD:** El trabajador que conduzca un vehículo de propiedad de la Empresa deberá seguir las prácticas de un buen conductor, cumpliendo con las disposiciones de la Ley de la materia, así como del presente Reglamento y los manuales de Seguridad que imparta la Empresa, que se sintetizan, pero no se circunscriben en los siguientes puntos:

1. El conductor deberá revisar su vehículo antes de utilizarlo
2. Tanto el conductor como los pasajeros se colocarán los cinturones de seguridad antes de que el vehículo inicie su marcha.
3. Cuando el conductor no se encuentre utilizando el vehículo, deberá tener cuidado de no dejar las llaves en el interruptor de encendido y de cerrar el vehículo.
4. Está prohibido llevar pasajeros no autorizados en los vehículos de la Empresa o los arrendados por esta. Sin embargo el conductor del vehículo está facultado a llevar en calidad de pasajeros a personas relacionadas con las operaciones que efectúa la Empresa. Además está facultado a transportar a cualquier persona cuando se trate de casos de emergencia.
5. Es obligación de los trabajadores que conducen vehículos de la Empresa o arrendados por ella, y de sus Jefes inmediatos, el informar a los trabajadores cuando el vehículo no se halla en perfecto estado de funcionamiento, a fin de que sea retirado del servicio hasta que se encuentre totalmente reparado. Así mismo, es de responsabilidad del Jefe inmediato y del trabajador el llevar su vehículo a que se realice el mantenimiento preventivo periódico correspondiente.
6. Las normas de conducta y trato del conductor hacia los pasajeros y clientes en general son totalmente obligatorias como parte de la imagen de la Empresa, por lo cual queda prohibido alterar el orden en las calles y utilizar palabras soeces y groseras con los pasajeros o personas ajenas, sobre todo cuando se encuentren en cualquiera de los vehículos de la Empresa y que tengan su logotipo.

## **CAPÍTULO XVII**

### **DE LOS DERECHOS DE LOS TRABAJADORES**

**Art. 82.- FUENTE DE DETERMINACIÓN:** A más de los establecidos en el Código de Trabajo, leyes especiales y otra normativa de la materia, son derechos los trabajadores los siguientes:

1. Percibir la remuneración mensual que se determine para el puesto que desempeñe, los beneficios legales y los demás beneficios que la Empresa decida conceder a sus trabajadores.
2. Hacer uso de las vacaciones anuales pagadas, de acuerdo con la ley y las normas constantes en este Reglamento;
3. Recibir ascensos y/o promociones, con sujeción a los instructivos respectivos;
4. Recibir estímulos de carácter moral o económico, de acuerdo con los instructivos correspondientes.

5. Ejercer el derecho al reclamo, ante el funcionario respectivo, siguiendo el orden jerárquico correspondiente, cuando consideren que alguna decisión puede perjudicarlo, en el campo administrativo;
6. Ejercer el derecho a la defensa para las sanciones disciplinarias, contempladas en el capítulo correspondiente del presente Reglamento.
7. Recibir capacitación o entrenamiento, de acuerdo con los programas de desarrollo profesional que determine la Empresa, tendientes a elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones,
8. Las demás que estén establecidas o se establezcan en el Código del Trabajo, leyes, reglamentos especiales o instructivos, disposiciones y normas de la Empresa.

## **CAPÍTULO XVIII**

### **DE LAS OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES**

**Art. 83.- FUENTE DE DETERMINACIÓN:** A más de las determinadas en el Art. 45 de Código de Trabajo, en las leyes, en los contratos individuales de trabajo y en el presente Reglamento Interno, son obligaciones de los trabajadores las siguientes:

1. Cumplir y sujetarse estrictamente a las órdenes e instrucciones impartidas por la Empresa a través de su Representante Legal, Jefes Departamentales, Gerentes de Área y demás entes de administración y control. En caso de que el trabajador tenga alguna circunstancia que le impida cumplir estas órdenes o sus obligaciones, deberá comunicar lo más pronto posible a su jefe inmediato.
2. Cumplir y sujetarse fielmente a las disposiciones legales, reglamentarias, y contractuales; así como también al horario de trabajo y las órdenes verbales o escritas de sus superiores.
3. Observar buena conducta en el trabajo, practicando las normas de ética y educación entre compañeros y sus superiores.
4. Respetar a sus superiores jerárquicos y cultivar entre compañeros de trabajo, armonía, respeto, dignidad y amistad; en consecuencia se evitarán discordias, intrigas o disgustos.
5. Presentarse al trabajo correctamente uniformados, respetando las disposiciones que para el efecto determine la Empresa.
6. Defender el prestigio y los intereses legales y morales de la Empresa, frente a los clientes y público en general.
7. Realizar los inventarios de los implementos de trabajo, máquinas, materiales de oficina que estén a su cargo y que pertenezcan a la Empresa.
8. Desempeñar las labores encomendadas con conocimiento, eficiencia, buena voluntad y espíritu de colaboración.
9. Proporcionar informes veraces a las autoridades de la Empresa.

- 10.** Observar medidas de higiene, cuidado personal y prevención de la salud, así como mantener limpios y ordenados sus implementos y sitio de trabajo.
- 11.** Cuidar los enseres de la Empresa que estén a su cargo y responder por ellos en caso de pérdida, daño o destrucción, que no provenga de caso fortuito o fuerza mayor, debidamente comprobados y comunicados al jefe inmediato. La responsabilidad será por el valor comercial al momento de la pérdida.
- 12.** Si la pérdida, daño o desperfecto se debiere a actos dolosos, culposos o negligencia, se considerará falta grave que dará derecho a la Empresa para solicitar ante la autoridad competente el respectivo visto bueno para dar por terminado el contrato de trabajo, sin perjuicio de la devolución del bien.
- 13.** Dar aviso a su jefe inmediato de cualquier imperfecto que ocurriere en sus equipos para que sean revisados por técnicos competentes.
- 14.** Sujetarse a las medidas de seguridad y de prevención de accidentes y riesgos de trabajo prescritos por las autoridades de trabajo, el Seguro Social y la Empresa.
- 15.** Abstenerse de ingresar a las instalaciones de la Empresa fuera de los días y horas laborables, a menos que cuente con la autorización correspondiente.
- 16.** Permanecer en su área de trabajo durante la jornada laboral, salvo el caso de trabajadores que por razones de su trabajo deben desplazarse a cumplir gestiones fuera de las oficinas de la Empresa.
- 17.** Tratar a los clientes y público en general con amabilidad, delicadeza y cortesía. En caso de suscitarse problemas con un cliente, el trabajador antes de tomar una decisión, someterá el caso a conocimiento de su jefe inmediato.
- 18.** Exponer, en forma comedida, sus quejas y reclamos a su jefe inmediato para que este los ponga en conocimiento de la autoridad competente, de ser necesario.
- 19.** Reportar al órgano regular de la Empresa, los hechos o circunstancias que causen daño a la institución o afecten el normal desenvolvimiento de sus labores;
- 20.** Notificar al Departamento de Recursos Humanos de forma oportuna los cambios de datos de domicilio, estado civil y nacimiento de hijos adjuntando los documentos que acrediten estos eventos.
- 21.** Quienes fumen solo podrán hacerlo en los lugares específicamente habilitados para el efecto, por lo tanto no podrán hacerlo en los sitios de alta congestión de público y personal
- 22.** No consumir goma de marcar durante la atención al público.
- 23.** Utilizar los teléfonos de la Empresa únicamente para asuntos relativos al trabajo.
- 24.** Asistir, con la debida puntualidad a los cursos de capacitación a los cuales le convoque la Empresa, en los días y horarios que se determinen para el efecto.
- 25.** Asistir, con la debida puntualidad a su jornada laboral.

26. Asistir a los actos especiales programados por la Empresa.
27. Cuidar minuciosamente el dinero, los valores y las pertenencias de la Empresa que estuvieren a su cargo, responsabilizándose por los mismos.
28. No ocupar el tiempo de trabajo en asuntos personales que no fueren inherentes a las labores de la Empresa, o socializar con amigos o familiares.
29. Apagar las luces, instalaciones eléctricas y equipos de trabajo al concluir la jornada.
30. Cuidar, mantener y conservar en buen estado los vehículos de la Empresa, sobre todo aquellos trabajadores que los tuvieran a su cargo.
31. Portar la identificación emitida por la Empresa y usarla de acuerdo a las políticas establecidas por la misma.
32. Entregar, al momento de separarse de la Empresa, su puesto de trabajo y devolver las identificaciones, documentos, y demás implementos.
33. Guardar discreción respecto a datos confidenciales relacionados con su trabajo y observar la reserva respectiva.

**Art. 84.- FALTA LEVE:** El incumplimiento de las obligaciones establecidas en el artículo anterior, a excepción de la contemplado en el numeral 11, constituye falta leve que será sancionada de la siguiente manera:

- a. La primera vez, una amonestación escrita.
- b. La segunda vez, multa dentro de los parámetros legales permitidos.
- c. La tercera vez, será causal para solicitar visto bueno.

## **CAPÍTULO XIX**

### **DE LAS PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES**

**Art. 85.- FUENTE DE DETERMINACIÓN:** Además de las prohibiciones establecidas en el artículo 46 del Código del Trabajo y las determinadas por la Ley, o en otras normas del presente reglamento, está prohibido al trabajador:

1. Alterar, suplantar, sustraer o destruir registros, comprobantes u otros documentos de la Empresa.
2. Incumplir los reglamentos, instructivos, normas, políticas y procedimientos exponiendo a la Empresa a riesgos de pérdida de valores, dinero o información.
3. Introducir en la Empresa, bebidas alcohólicas, consumirlas en su interior en eventos no autorizados por esta o presentarse a trabajar en estado etílico.
4. Introducir en la Empresa drogas o estupefacientes, consumirlos en su interior o presentarse a trabajar bajo sus efectos.
5. Promover reyertas, algazaras o escándalos en los lugares de trabajo.

- 6.** Portar armas de cualquier naturaleza en el lugar de trabajo, sin contar con la autorización respectiva.
- 7.** Golpear o injuriar, grave o levemente, a los clientes, compañeros de trabajo o superiores jerárquicos.
- 8.** Cometer actos que atenten a la imagen y moral de la Empresa y su personal.
- 9.** Desempeñar funciones en otras empresas, que puedan producir conflicto de intereses.
- 10.** Utilizar, sin orden expresa, los vehículos de la Empresa o dar a los bienes, enseres y materiales de trabajo un uso distinto al que están destinados.
- 11.** Dar a los sistemas de computación de la Empresa un uso distinto para el que han sido destinados, o introducir programas que puedan afectar el software o la información en ellos recopilada.
- 12.** Causar, intencionalmente, daño de cualquier naturaleza a los bienes de la Empresa, de los compañeros de trabajo o de los clientes.
- 13.** Hacer afirmaciones o propagar rumores falsos que creen o produzcan malestar entre los trabajadores y clientes; y, en general, ejecutar actos desleales o disociadores en perjuicio de la Empresa.
- 14.** Alterar los registros de asistencia o registrar la asistencia por otro trabajador.
- 15.** Delegar la ejecución de las tareas propias o alterar los turnos de trabajo sin autorización expresa del jefe inmediato.
- 16.** Sacar objetos de la Empresa sin la debida autorización escrita concedida por el jefe inmediato, en el formulario que la Empresa establezca para el efecto.
- 17.** Hacer proselitismo político o religioso dentro de las instalaciones de la Empresa.
- 18.** Hacer colectas, rifas o suscripciones o practicar juegos de azar en los locales de la Empresa, a menos que este debidamente autorizado.
- 19.** Intervenir arbitrariamente en cualquier forma de suspensión del trabajo o negarse a realizar sus labores sin causa legal.
- 20.** Exigir o recibir de los clientes, proveedores, comunidades o instituciones con los que la Empresa tenga algún tipo de relación, obsequios, primas, porcentajes o cualquier otro beneficio por los servicios prestados.
- 21.** Firmar a nombre de la Empresa, sin estar legalmente autorizado para ello, o utilizar para asuntos personales el nombre de la institución, sus papeles, sellos o logotipo.
- 22.** Comercializar productos de cualquier índole en el interior de la empresa.

23. Cometer cualquier acto que signifique abuso de confianza, fraude, robos menores u otro acto sancionado por la ley, sea que participe como autor, cómplice o encubridor.
24. Informarse, sin estar autorizado para hacerlo, de comunicaciones o cualquier otro documento de la Empresa; y, si está autorizado, lo hará bajo la obligación de reserva.
25. Divulgar cualquier dato de carácter reservado de la Empresa, ya sea de carácter estratégico, comercial o administrativo, que por cualquier medio haya llegado a su conocimiento y cuya difusión cause perjuicio o afecte a los intereses de la institución
26. Mantener relaciones comerciales o familiares, directa o indirectamente con clientes o contratistas de la Empresa, cuando por la función que desempeñan, puedan influir en beneficio de dicho cliente o contratista.
27. Negarse o retardar injustificadamente el cumplimiento de sus obligaciones laborales o hacer uso indebido de las licencias o permisos concedidos de acuerdo a la ley y al presente Reglamento Interno.
28. Intervenir, tramitar o resolver asuntos de la Empresa en los que estuviere personalmente interesado, o lo estuvieren su cónyuge o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.
29. Disponer de materiales o bienes de la Empresa en provecho propio.

**Art. 86.- FALTA GRAVE:** El cometimiento de cualquiera de las prohibiciones contempladas en el artículo anterior constituye falta o desobediencia grave, que darán a la Empresa derecho a solicitar visto bueno ante las autoridades del trabajo.

## **CAPÍTULO XX**

### **DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO Y DE LAS SANCIONES**

**Art. 87.- RESPONSABILIDAD:** A los trabajadores que contravengan las disposiciones legales o reglamentarias de la Empresa, se les aplicarán las sanciones dispuestas en el Código del Trabajo y en el presente Reglamento, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal que puede originar el hecho mismo.

**Art. 88.- APLICACIÓN DE SANCIONES:** La aplicación de las sanciones se efectuará de la siguiente forma:

1. Las amonestaciones verbales o escritas podrán ser impuestas por el Jefe inmediato del trabajador o el Gerente de Área.
2. La terminación de las relaciones laborales será dispuesta por el Gerente General o un apoderado que él designe para el efecto.

**Art. 89.- DESCUENTO POR INASISTENCIA:** En los casos de inasistencias injustificadas del trabajador, sin perjuicio de las sanciones administrativas que se le impongan, al trabajador se le descontará la parte proporcional de su remuneración, conforme lo dispone el Código de Trabajo.

**Art. 90.- COMITÉ DE DISCIPLINA:** La Empresa conformará el Comité de Disciplina, que estará integrado por el Gerente General, el Jefe de Recursos Humanos y el Abogado asesor de la Empresa. Este Comité será responsable de conocer y dictaminar en última instancia sobre las apelaciones de los trabajadores.

**Art. 91.- PROCEDIMIENTO PARA REVISIÓN DE UNA SANCIÓN:** El trabajador que considere injusta una sanción, deberá solicitar fundamentadamente la revisión de la sanción a los funcionarios respectivos, quienes analizarán los hechos presentados y en caso necesario convocarán al trabajador a que comparezca en audiencia antes de adoptar la resoluciones correspondiente.

**Art. 92.- INSTANCIAS DE RECLAMO:** En caso de que el trabajador no esté de acuerdo con la resolución adoptada, apelará a la instancia superior, en el siguiente orden:

1. Al funcionario que aplicó la sanción
2. Al Gerente del área respectiva
3. Al comité de Disciplina, que será en última instancia el que resuelva sobre la solicitud planteada.

**Art. 93.- IMPOSICIÓN DE LA SANCIÓN:** El trabajador será notificado de la sanción impuesta, para lo cual suscribirá la recepción del original de la sanción; en caso se niegue a recibirla el superior inmediato la entregará en presencia de un testigo, quien certificará en una copia de la sanción sobre la entrega del original al trabajador. De creerlo necesario, la Empresa hará conocer de la sanción a las autoridades del trabajo.

#### **DISPOSICIONES GENERALES**

**Art. 94.- INTERPRETACIÓN DEL REGLAMENTO:** En caso de duda, en la aplicación de este Reglamento, será el Gerente General a través del Departamento de Recursos Humanos, quien resolverá las dudas e interpretará el reglamento de manera obligatoria.

**Art. 95.- VIGENCIA:** El presente Reglamento Interno de Trabajo ha sido aprobado por la Gerencia General y entrará en vigencia una vez sea aprobado por la Dirección General del Trabajo, quedando de esta manera sujetos a su cumplimiento tanto la Empresa como sus trabajadores.

María Augusta Bermeo de Klein  
Gerente General – Representante Legal  
KLEINTOURS Y REPRESENTACIONES CIA. LTDA.

## ANEXO # 8

### REGLAMENTO PARA USO DEL UNIFORME

**Objetivos:** Proyectar una imagen corporativa organizada.

**Dotación:** Se entregará al personal:

PERSONAL FEMENINO	PRIMERA DOTACION	DOTACIONES SIGUIENTES
Chaqueta	1	1 cada 2 años
Pantalón Gris	1	1.cada 11/2 años
Pantalón Azul	1	1 cada 1 1/2 años
Falda Gris	1	1 cada 1 1/2 años
Blusa Rayada	1	1 cada año
Blusa Azul ¾	1	1 cada año
Blusa Blanca M/C	1	1 cada año
Blusa Jueves	1	1 cada año
Blusa Viernes	1	1 cada año
Blusa Blanca XL	1	1 cada año
Saco	1	1 cada 2 años
Zapatos negros	Cuenta Propia	
Cartera negra	Cuenta Propia	

PERSONAL MASCULINO	PRIMERA DOTACION	DOTACIONES SIGUIENTES
Chaqueta	1	1 cada 2 años
Pantalon Gris	1	1 cada 11/2 años
Pantalon Azul	1	1 cada 1 1/2 años
Camisa Verde	1	1 cada año
Camisa Celeste	1	1 cada año
Camisa Amarilla	1	1 cada año
Buzo Jueves	1	1 cada año
Buzo Viernes	1	1 cada año
Saco	1	1 cada año
Zapatos negros	Cuenta Propia	

**Costo:** La compañía asume el 50% del costo total del uniforme y el otro 50% lo asume el empleado, el mismo que será descontado de su rol de pagos en un plazo de 12 meses.

#### Generalidades para el uso del uniforme

- Debe estar siempre en perfecto estado
- Debe ser utilizado exclusivamente dentro de las horas de trabajo, y en eventos de participación del personal en representación de la compañía.

## **RESTRICCIONES**

- No se permite hacer cambios en el uniforme.
- Combinarlo con prendas ajenas a este.
- Llevar objeto grandes dentro de los bolsillos

## **INSTRUCCIONES DE USO**

**OBLIGATORIO:** zapatos formales negros y cartera negra, medias nylon color ( ), correa negra, medias negras y/o azul.

- Cabello siempre bien peinado y arreglado con sencillez.
- Los adornos sobre el cabello deben ser pequeños, discretos y de color que combine con el uniforme.
- Las manos y las uñas siempre bien cuidadas, si usa esmalte debe ser de un color que combine con el uniforme.
- Maquillaje sencillo y discreto que combine con el uniforme.
- Si usa joyas, estas deben ser discretas tanto en tamaño como en color y que combinen con el uniforme, no más de dos anillos por mano y aretes pequeños.
- No utilizar gafas como diadema.
- Barba y bigote correctamente cortados

## **UNIFORME FEMENINO**

LUNES

FALDA O PANTALON GRIS  
BLUSA MANGA LARGA RAYADA  
CHAQUETA

MARTES

PANTALON AZUL  
BLUSA BLANCA MANGA CORTA  
SACO

MIERCOLES

FALDA O PANTALON GRIS  
BUSO LILA  
CHAQUETA

JUEVES

PANTALON O FALDA GRIS  
BLUSA CELESTE  
CHAQUETA O SACO

VIERNES

PANTALON AZUL

BUSO  
SACO

### **VESTIDO MATERNAL**

La empresa proveerá en calidad de préstamo las siguientes prendas:

- chaleco maternal
- Pantalón Maternal

### **UNIFORME MASCULINO**

LUNES  
PANTALON GRIS  
CAMISA AMARILLA  
CHAQUETA

MARTES  
PANTALO AZUL  
CAMISA CELESTE  
SACO

MIERCOLES  
PANTALON GRIS  
BUSO LILA  
CHAQUETA

JUEVES  
PANTALON GRIS  
CAMISA VERDE  
CHAQUETA

VIERNES  
PANTALON AZUL  
BUSO  
SACO

### **LIMPIEZA**

CHAQUETA: Lavado en seco

PANTALONES Y FALDA: Lavado en seco y/o a mano en agua fría y con jabón suave, planchar por el revés y con planchador, no exprimir.

BLUSAS Y CAMISAS: Lavar en casa y a mano en agua fría y/o lavado en seco; no utilizar secadora, utilizar plancha tibia, no utilizar cloro ni blanqueadores; usar jabón suave, no exprimir.

SACOS: Lavado en seco y/o a mano, secar a la sombra y por el revés: No colgar las prendas tejidas.

**BUSOS:** Lavar en casa y a mano en agua fría y/o lavado en seco; no utilizar secadora, utilizar plancha tibia, no utilizar cloro ni blanqueadores; usar jabón suave, no exprimir.