

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



**"LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, COMO HERRAMIENTA
ADMINISTRATIVA, PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE
AUTORIDAD DE AVIACIÓN CIVIL".**

Trabajo de Investigación presentado por:

**Lorena Patricia Argueta Rivas
Silvia Coralia Canizales Dávila
Nelly del Carmen Granados Vargas
Sonia Elizabeth Panameño Rosales**

Para optar al Grado de:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Noviembre de 2004

San Salvador, El Salvador, Centro América.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : DRA. MARIA ISABEL RODRÍGUEZ

SECRETARIO GENERAL : LICDA. MARGARITA MUÑOZ VELA

DECANO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS : LIC. EMILIO RECINOS FUENTES

ASESOR : DR. FERNANDO GUERRERO SÁNCHEZ

TRIBUNAL EXAMINADOR : DR. FERNANDO GUERRERO SÁNCHEZ
DOCENTE DIRECTOR

LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS
COORDINADOR DE SEMINARIO

LIC. FRANCISCO ANTONIO QUINTANILLA
DOCENTE OBSERVADOR

DICIEMBRE DE 2004

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMERICA

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO por darme fortaleza y sabiduría para poder dar por terminada una etapa más de mi vida.

A MIS PADRES por su apoyo incondicional en todos los momentos de mi vida.

A MIS HERMANOS, FAMILIARES, en especial a mi **TÍO LITO Y COMPAÑERAS** que me brindaron su apoyo.

Lorena Patricia Argueta Rivas.

A DIOS TODOPODEROSO por iluminar mi camino y llenar de bendiciones mi vida y al permitirme tener siempre conmigo a mi **MADRE,** quien es mi padre también, mi luz y mi ejemplo a seguir.

A MI ABUELITA que es mi segunda mamá. **A MI TÍA SANDRA** y a mis hermanos **RAQUEL, ALBERTO Y CARO** quienes siempre me han dado su amor y apoyo, y sobre todo creen en mí, lo que permitió que ahora termine mi carrera. También a mi demás familia y amigos, en especial a **SONIA, NELLY Y PATY.**

Silvia Coralia Canizales Dávila.

A DIOS TODOPODEROSO por darme la sabiduría necesaria para terminar con éxito esta carrera.

A MI MADRE por darme la oportunidad de tener una formación profesional y por ser mi inspiración en la lucha por este triunfo.

A MI HERMANO, FAMILIA Y AMIGOS, en especial a **SONIA, SILVIA Y PATY,** por haber estado a mi lado dándome aliento y apoyo moral, considerándome siempre como una persona capaz de lograr todas mis metas.

Nelly del Carmen Granados Vargas.

A DIOS TODOPODEROSO por haberme dado fortaleza espiritual para alcanzar mi objetivo.

A MIS PADRES Y HERMANA por el amor que siempre me han dado y la confianza que depositaron en mi, que me permitió llegar a cumplir una de mis metas.

A PATY, NELLY Y SILVIA por su comprensión y amistad incondicional.

Sonia Elizabeth Panameño Rosales.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I.	
FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL APLICADOS EN AUTORIDAD DE AVIACIÓN CIVIL.	
1.1 Conceptos Sobre Planeación Estratégica.	1
1.2 Importancia de la Planeación Estratégica.	3
1.3 Naturaleza de la Planeación Estratégica.	6
1.4 Propósito de la Planeación Estratégica.	7
1.5 Limitaciones de la Planeación Estratégica.	8
1.6 Modelos de la Planeación Estratégica.	9
1.6.1 Modelo de Planeación Estratégica de George A. Steiner.	9
1.6.2 Modelo de Planeación Estratégica de Leonard D. Goodstein.	13
1.6.3 Modelo de Planeación Estratégica de George L. Morrisey.	18
1.6.4 Diseño del Modelo Base de Planeación Estratégica para Autoridad de Aviación Civil.	21
1.6.4.1 Planeación para Planear.	21
1.6.4.2 Determinación de Valores.	22

1.6.4.3	Formulación de Misión.	22
1.6.4.3.1	Elementos de Misión.	23
1.6.4.3.2	Pasos para el Desarrollo de la Misión.	24
1.6.4.4	Formulación de Visión.	24
1.6.4.5	Formulación de los Objetivos.	25
1.6.4.5.1	Características para la Redacción de Objetivos.	26
1.6.4.5.2	Naturaleza de los Objetivos.	27
1.6.4.6	Análisis del Ambiente Externo.	28
1.6.4.7	Análisis del Ambiente Interno.	29
1.6.4.7.1	Desarrollo organizacional	30
1.6.4.8	Diseño de Estrategias.	37
1.6.4.8.1	Naturaleza de las Estrategias.	38
1.6.4.8.2	Pasos para la Elaboración de Estrategias.	38
1.6.4.8.3	Elección de la Estrategia Apropriada.	39
1.6.4.9	Guía de Implementación.	40

2.2.9	Presentación de los Datos.	49
2.2.10	Análisis de la Información.	50
2.3	Situación Actual de Autoridad de Aviación Civil.	51
2.3.1	Base Teórica de Autoridad de Aviación Civil.	51
2.3.1.1	Antecedentes de Autoridad de Aviación Civil.	51
2.3.1.2	Marco Legal.	53
2.3.1.3	Estructura Organizativa.	54
2.3.1.3.1	Organigrama de Autoridad de Aviación Civil.	58
2.3.2	Análisis e Interpretación de la Información.	59
2.3.2.1	Estructura Organizativa.	59
2.3.2.2	Planeación para Planear.	60
2.3.2.3	Determinación de Valores.	62
2.3.2.4	Formulación de Misión.	63
2.3.2.5	Formulación de Visión.	66
2.3.2.6	Formulación de Objetivos.	69
2.3.2.7	Ambiente Externo.	71
2.3.2.8	Ambiente Interno.	72
2.3.2.9	Estrategias.	76
2.3.2.10	Conclusiones y Recomendaciones.	79
2.3.2.10.1	Conclusiones.	79
2.3.2.10.2	Recomendaciones.	81

CAPITULO III.

PROPUESTA DEL MODELO BASE DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA AUTORIDAD DE AVIACIÓN CIVIL.

3.1	Planeación Para Planear.	83
3.2	Determinación de Valores.	84
3.3	Formulación de Misión.	87
3.4	Formulación de Visión.	89
3.5	Formulación de Objetivos.	90
3.6	Diagnóstico del Ambiente Externo e Interno.	92
3.6.1	Análisis del Ambiente Externo.	92
3.6.2	Análisis del Ambiente Interno.	94
3.6.3	Determinación del FODA.	99
3.7	Diseño de Estrategias.	100
3.8	Guía de Implementación del Modelo Base de Planeación Estratégica para Autoridad de Aviación Civil.	105
	REFERENCIAS.	123
	ANEXOS.	

LISTA DE GRÁFICOS Y CUADROS.

- Gráfico No.1, Modelo de Planeación Estratégica de George A. Steiner, ver anexo No.1.

- Gráfico No.2, Modelo de Planeación Estratégica de Leonard D. Goodstein, ver anexo No.2.

- Gráfico No.3, Modelo de Planeación Estratégica de George L. Morrisey, ver anexo No.3.

- Gráfico No.4, Diseño del Modelo de Planeación Estratégica para AAC, ver anexo No.4.

- Gráfico No.5, Proceso Del Desarrollo Organizacional, ver anexo No.5.

- Cuadro No.1, Comparación de los Modelos de Planeación Estratégica de Steiner, Goodstein y Morrisey, Pág.20.

- Cuadro No.2, Preguntas para determinar los elementos necesarios en la formulación de misión, Pág.87.

- Cuadro No.3, Planeación de Acciones y Resolución de Problemas, Pág.97.

- Cuadro No.4, Matriz FODA, Pág.99.

- Cuadro No.5, Estrategias a realizar en el largo plazo, Pág.101.

- Cuadro No.6, Plan táctico de Autoridad Aviación Civil, Pág.102.

- Cuadro No.7, Estrategias a largo plazo considerando los factores clave del FODA, Pág.103.

- Cuadro No.8, Plan táctico de Autoridad de Aviación Civil para los factores clave del FODA, Pág.104.

- Cuadro No.9, Plan de implementación del Modelo Base de Planeación Estratégica para AAC, Pág. 122.

RESUMEN EJECUTIVO

En Autoridad de Aviación Civil (AAC) la ausencia de planeación estratégica ha ocasionado que las actividades no hayan sido planificadas a largo plazo. Motivo por el cual, se ha elaborado el trabajo de investigación denominado " La Planeación Estratégica , como Herramienta Administrativa, para el Desarrollo Organizacional de Autoridad de Aviación Civil ". por ser una herramienta que ayuda a los líderes de una organización a tomar determinados enfoques y cursos de acción para analizar constantemente todos los cambios, tanto internos como externos, que permitan la actualización de ésta, permitiendo comparar los resultados obtenidos con lo planificado. El presente trabajo tiene como propósito realizar una propuesta de planeación estratégica y desarrollo organizacional para AAC, detallando los pasos a seguir en el "Modelo Base de Planeación Estratégica" y en el "Proceso de Desarrollo Organizacional".

La información utilizada se obtuvo a través de entrevista, cuestionarios, observación y el análisis de contenido. En la elaboración del marco teórico se utilizó la investigación bibliográfica, ésta brindó información teórica importante, en la cual se utilizaron libros y trabajos de investigación. Se emplearon, en la investigación bibliográfica y de campo, solamente fuentes primarias. Para la recolección

de información, en la investigación de campo, se utilizó la entrevista, el cuestionario y la observación ordinaria no participativa.

Además, en el trabajo, se presentan conclusiones y las respectivas recomendaciones, las cuales se determinaron de acuerdo a la información obtenida.

Finalmente, se presenta la propuesta del Modelo Base de Planeación Estratégica para Autoridad de Aviación Civil con la respectiva guía de implementación, la cual les facilitará a los miembros de la institución comprender y poner en práctica dicho modelo; asimismo, la propuesta incluye las posibles soluciones a problemas identificados mediante el análisis del desarrollo organizacional de AAC.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación fue elaborado en Autoridad de Aviación Civil (AAC), el cual tiene como propósito, implementar la planeación estratégica y contribuir al desarrollo organizacional de la institución para dar respuesta a las necesidades identificadas por todo el personal de AAC.

Por lo tanto, se propone la aplicación del Modelo Base de Planeación Estratégica, elaborado por el grupo de trabajo, después de haber realizado el diagnóstico de la situación actual de la institución. Dicho trabajo se desarrolló en tres capítulos.

El primer capítulo contiene fundamentos teóricos de la planeación estratégica, sustentado por modelos de diferentes autores así también, se detalla la base teórica del proceso de desarrollo organizacional, con la finalidad de proporcionar la información teórica necesaria para realizar un plan estratégico; además, se describen cada una de las fases del Modelo Base de Planeación Estratégica para AAC y del Proceso de Desarrollo Organizacional.

En el capítulo II, se define la metodología a seguir en la investigación; posteriormente, se realiza el diagnóstico de la situación actual de la institución, incluyendo los

antecedentes, la base legal y la estructura organizativa de ésta; además, se realiza el análisis de la información obtenida mediante cuestionarios contestados por todo el personal que labora en AAC.

Con los resultados obtenidos del diagnóstico de las fases del modelo de planeación estratégica, se realizaron las respectivas conclusiones y recomendaciones para la institución, que servirán de base para la propuesta de planeación estratégica; así también, las posibles soluciones de los problemas identificados a través del análisis del desarrollo organizacional.

En el capítulo III, se presenta la propuesta del "Modelo Base de Planeación Estratégica para AAC", el cual pretende contribuir a unificar esfuerzos para el logro de los objetivos de la institución. El modelo contiene las siguientes fases: Planeación para planear, determinación de valores, formulación de misión, visión y objetivos, análisis del ambiente externo e interno, diseño de estrategias y guía de implementación. Posteriormente, se describe el proceso de desarrollo organizacional cuyas fases son las siguientes: Diagnóstico inicial, recolección de datos, retroalimentación y confrontación de datos, planeación de acciones y resolución de problemas, uso de intervenciones y evaluación y seguimiento.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL APLICADOS EN AUTORIDAD DE AVIACIÓN CIVIL.

1.1 CONCEPTOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

El efectivo desarrollo de la organización en su campo de acción dependerá de las herramientas que utilice su administración; la planeación estratégica es una herramienta mediante la cual los líderes de la organización toman determinados enfoques y cursos de acción necesarios. Por lo tanto, la planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión, pues exige establecer metas y objetivos claros, y lograrlos durante períodos específicos, con el fin de alcanzar la situación planeada.

Para George A. Steiner (1995, p.22), la planeación estratégica: "Es un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizativas, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrollar planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados."

Según lo anterior, la planeación estratégica se puede interpretar como una serie encadenada de acciones que deben

seguirse para obtener resultados que se desean en un período específico.

Sin embargo, Leonard D. Goodstein (1999, p.5) define la planeación estratégica como: "El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo".

Goodstein basa su definición en un proceso mediante el cual los altos directivos de una organización visualizan su accionar a través del análisis de sus ventajas y desventajas partiendo de seis factores, los cuales se mencionan a continuación:

- 1- La estrategia es un patrón de decisiones coherentes unificado e integrador.
- 2- La estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.
- 3- La estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía.
- 4- La estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas.
- 5- La estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativos, de negocios y funcionales.

6- La estrategia constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser.

Examinando las definiciones aportadas por Steiner y Goodstein se deduce que estas coinciden en que la planeación estratégica es un proceso del cual es responsable la alta dirección de la organización, y difieren en que Steiner basa su definición en el establecimiento de metas organizativas, mientras que Goodstein lo hace en las estrategias.

Por otra parte para Alfredo Acle Tomasini (1989, p.45) planeación estratégica consiste en: "Realizar en forma ordenada un amplio número de actividades, a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales; para lo cual es necesario tener claridad de cuál es la misión, los objetivos y las estrategias que se implantarán".

Lo expuesto por Tomasini tiene en común con Steiner y Goodstein el establecimiento de misión, objetivos y estrategias en forma ordenada y se diferencia en que este autor considera que debe incluirse a todo el personal que labora en la organización para llevar a cabo la planeación, mientras que Steiner y Goodstein se enfocan directamente en la alta dirección de la organización.

Considerando cada uno de los conceptos sobre la planeación estratégica descritos por Steiner, Goodstein y Tomasini se ha elaborado el siguiente: "La planeación estratégica consiste en el establecimiento de estrategias,

después de haber realizado el análisis del ambiente externo e interno, teniendo claramente definida cual es la misión, visión, valores y los objetivos de la organización utilizando todo el recurso humano y material del que se dispone en un período específico”.

Todas las definiciones anteriores nos conllevan a considerar la planeación estratégica aplicada en Autoridad de Aviación Civil, que en lo sucesivo se denominará por sus siglas AAC, como un proceso mediante el cual la alta dirección de AAC define claramente objetivos, misión y visión, visualiza las acciones que afectan el desempeño externo e interno de la institución; desarrollando e implementando estrategias con el esfuerzo definido de todos los empleados de AAC.

1.2 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planeación estratégica es de mucha utilidad e importancia para el logro de los objetivos propuestos por una organización, es lo que todas las empresas buscan, es la manera de estar preparadas constantemente para hacerle frente a las adversidades; por tanto, se deben adoptar medidas novedosas y someterse a constantes cambios implementando técnicas nuevas y reestructurando los procedimientos ya existentes. Es precisamente donde la planeación estratégica toma un rol determinante permitiendo visualizar el futuro.

Por tanto, la planeación estratégica puede utilizarse para el desarrollo de planes mercadológicos, recursos humanos,

ingeniería, etc., e incluso en la vida personal tomando en consideración que sus lineamientos tienen aplicación general y su metodología se adapta fácilmente a los objetivos y estructura de las organizaciones.

Al respecto, George L. Morrisey (1996, p. 5) dice que la planeación estratégica es importante por los siguientes aspectos:

- Mantiene a la organización concentrado tanto en el futuro como en el presente.
- Refuerza los principios adoptados en su misión, visión y estrategias.
- Apoya la comunicación y planeación del funcionamiento cruzado.
- Levanta un puente para su proceso de planeación táctica a corto plazo.
- Motiva a los directores para que observen a la planeación desde macroperspectivas.
- Ahorra tiempo, reduce el conflicto y aumenta el poder de esfuerzo humano.

La planeación estratégica puede aplicarse a cualquier tipo de empresa; así como también, a cualquier área de trabajo debido a que su metodología es adaptable fácilmente a los objetivos y estructuras de las diferentes organizaciones. Sirve como una herramienta para analizar constantemente todos los cambios tanto internos como externos que permitan la actualización de la organización en un mundo que varía

continuamente permitiendo comparar los resultados obtenidos con lo planificado, ésta es la razón por lo que AAC la pretende utilizar.

1.3 NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Como se mencionó anteriormente, la planeación estratégica puede ser aplicada a cualquier tipo de empresa y a cualquier área de trabajo, es por ello que se deben tomar en cuenta para su aplicabilidad los siguientes elementos:

- Amplitud: Se refiere a la coordinación de todas las operaciones de las variables que intervienen en el proceso de planeación. Permite la predicción y corrección de los problemas que se den en el presente como en el pasado.
- Horizonte de Planeación: Es la capacidad de suministrar la base de una serie de manifestaciones de políticas que guíen el crecimiento y el desarrollo futuro, hacia un estado deseado.
- Es un proceso constante de retroalimentación, en cada fase o etapa se evalúa la información anterior, lo que permite evaluar la información obtenida, actualizando y mejorando la calidad de la misma.
- La planeación estratégica se expresa en términos generales y no específicos, siendo un proceso flexible y no rígido.
- Busca principalmente adecuar los diferentes recursos, fortalezas y debilidades de una empresa con las

oportunidades de riesgos que presente el medio ambiente externo.

- Es un proceso generado en la parte directiva de la empresa; pero que requiere del involucramiento eficiente de todo el personal.

1.4 PROPÓSITOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planeación estratégica pretende desarrollar planes de acción para toda la organización que fomenten el logro del plan estratégico general, para ello será necesario remontar a la planeación táctica y operativa, y se considera la forma como se pueden integrar diversos planes. George A. Steiner, (1995, p. 25).

Para Alfredo Acle Tomasini (1989, p.46), la Planeación Estratégica busca analizar escenarios y formular diagnósticos, así como determinar objetivos y diseñar estrategias.

Según, Harold Koontz (1998, p.48), el propósito de la planeación estratégica es identificar la función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella.

Partiendo del punto de vista de Steiner, Tomasini y Koontz, se puede decir que el propósito de la planeación es determinante para la alta dirección de una organización, porque es aquí donde se decide el rumbo que debe tomar esta organización; así como también, la forma de funcionamiento de la misma.

1.5 LIMITACIONES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Para poder implantar la planeación estratégica en una institución es necesario evaluar las siguientes limitaciones:

- La Tecnología: Para poder llevar a cabo la investigación, muchas veces suele suceder que no se tiene la tecnología apropiada para profundizar en la información recopilada.
- La Política: La elección de un nuevo presidente, podría cambiar los planes existentes de la institución debido a sus nuevas políticas.
- Los Factores Internos: La disponibilidad que los miembros de la institución tengan para brindar información de primera mano sobre la estructura de la organización, su historia, fortalezas, debilidades, etc.
- La Sociedad: Para verificar como consideran a la institución; así como también para determinar si la institución no está perjudicando a la sociedad.
- Crisis Monetaria: Se refiere a las limitaciones económicas que la institución posea, ocasionadas por la falta de presupuesto asignado que impide el desarrollo de las actividades necesarias para realizar la investigación por falta de recursos.
- El Medio Ambiente: Debido a que es un factor que no puede ser controlado por la institución y puede afectar sus planes de manera benéfica o perjudicial.

Debido a la naturaleza e importancia que posee la planeación estratégica, diferentes autores han desarrollado

modelos que pueden ser aplicados a diferentes empresas u organizaciones para mejorar su funcionamiento y alcanzar los fines propuestos. Es por ello que a continuación se describirán tres modelos de planeación estratégica, los cuales se tomarán de referencia para crear un modelo base de planeación estratégica para ser implementado en AAC.

1.6 MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

A continuación, se describirán los modelos de planeación estratégica, desarrollados por: George A. Steiner, Leonard D. Goodstein, George L. Morrisey y el diseño del Modelo Base de Planeación Estratégica para AAC.

1.6.1 *Modelo de Planeación Estratégica de George A. Steiner. Ver anexo No.1*

Para poder llevar a cabo el proceso de planeación estratégica George A. Steiner, establece las siguientes fases:

Plan para Planear.

Para poder implementar la planeación estratégica en una organización es necesario que la alta dirección, tome la decisión de capacitar y de darle todo el conocimiento necesario al personal que estará involucrado en el proceso para que los planes se desarrollen de una manera exitosa.

Todo esto se le puede proporcionar al personal a través de un escrito para que no exista distorsión a la hora de implementar el plan.

Expectativas de los Principales Intereses Exteriores.

Para todas las empresas es importante la planeación estratégica, es por ello que toda organización que esté dispuesta a implementarla debe tomarse la tarea de saber cuáles son los intereses de sus principales elementos externos (acreedores, clientes, proveedores, etc.).

Expectativas de los Principales Intereses Internos.

El buen funcionamiento de una organización depende en gran medida de los intereses internos tales como: La alta dirección, sub-directores, etc.; es por ello, que deben ser los primeros en informarse sobre la implementación de un plan estratégico.

Base de Datos.

Se hace necesario para toda institución poseer una base de datos, para tener información sobre situaciones pasadas y actuales para saber que hacer en el futuro.

Evaluación del Ambiente Externo e Interno.

Para que un plan estratégico se desarrolle de la mejor manera, es necesario evaluar detenidamente el ambiente externo

e interno con el cual se enfrenta la institución; para así, poder detectar las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas, para compararlas y sacar provecho de las mismas.

Programación y Programas a Mediano Plazo.

La programación a mediano plazo es conveniente para que se puedan desarrollar planes específicos funcionales, para mostrar los detalles de cómo se deben llevar a cabo las estrategias y así lograr los objetivos propuestos; como también la misión de la organización a largo plazo.

Planeación y Planes a Corto Plazo.

Es necesario llevar a cabo los planes a corto plazo; pues, en estos se detallan los planes de la programación a mediano plazo.

Implementación de Planes.

En esta fase se ponen a prueba los planes operativos incluyendo todas las actividades directas, la motivación, compensación, evaluación directa y el proceso de control.

Revisión y Evaluación de Planes.

La revisión y evaluación de planes es la mejor manera de ratificar si los planes elaborados con anterioridad conducen a buenos resultados. Este proceso contribuye significativamente

al mejoramiento de la planeación en los periodos subsiguientes.

Flujos de Información.

Consiste en que la información "fluye" por todo el proceso de planeación; por supuesto que este flujo difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso que se está desarrollando.

Normas de Decisión y Evaluación.

Las normas de decisión y evaluación son necesarias para determinar si los planes operativos que se están desarrollando en la institución son los más idóneos. Con la implementación de estas normas se logrará identificar cuánto se invertirá con la puesta en marcha de los planes.

Como se puede apreciar Steiner, dirige su modelo de planeación estratégica hacia la alta administración de la institución; porque, son los directivos los que formulan los planes de la organización, definen los alcances de las metas y objetivos, monitorean el ambiente externo e interno para crear estrategias que les permita alcanzar el éxito.

1.6.2 Modelo de Planeación Estratégica de Leonard

D. Goodstein. Ver anexo No.2

EL modelo desarrollado por Goodstein se describe a continuación:

Planeación para Planear.

Antes de llevar a cabo el proceso de planeación estratégica, se le debe dar respuesta a varias preguntas y tomar decisiones muy importantes para el éxito o fracaso del proceso de planeación.

Algunas de las preguntas más comunes son las siguientes:

¿Cuánto compromiso existe con el proceso de planeación?

¿Quién se debe involucrar?

¿Cómo involucrar a los interesados ausentes?

¿De qué manera se ajusta el año fiscal de la organización del proceso de planeación?

¿Cuánto tiempo empleará?

¿Qué información se necesita para planear de manera exitosa?

¿Quién necesita analizar los datos?

Además, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Monitoreo del Entorno.

El grupo de planeación debe considerar los aspectos más importantes para abordarlos de forma inmediata; puesto que, los procesos continuos consisten en el monitoreo del entorno y tomar las respectivas consideraciones para su aplicación.

El entorno se puede clasificar de la siguiente manera: El microentorno, el entorno industrial, el entorno competitivo, el entorno interno de la organización.

- Consideraciones para su aplicación.

En cada fase del proceso de planeación estratégica existe una continua necesidad de aplicación e implementación; pues, cada fase de dicho proceso contiene ciertos aspectos que se deben abordar durante la misma, no se considera conveniente posponerlo hasta la implementación final.

Búsqueda de Valores.

En esta fase se debe examinar los valores de los miembros del equipo de planeación, los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y, finalmente, los valores de los grupos de interés en su futuro. El equipo de planeación estratégica se debe desplazar de una concentración individual a un examen más amplio de la empresa y a su funcionamiento como sistema social. La búsqueda de valores, constituye el primer paso formal del modelo de planeación estratégica.

Formulación de la Misión.

En la formulación de la misión, se debe desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se haya la compañía; es decir, expresa de manera clara su dirección

futura y establece una base para la toma de decisiones organizacionales.

Diseño de la Estrategia del Negocio.

En esta fase la organización intenta descubrir los pasos a través de los cuales se logra la misión de la organización, requiere establecer los objetivos de negocios. El equipo de planeación, debe conceptualizar una serie de escenarios futuros específicos, identificar los pasos necesarios para lograrlos, quién será responsable de dichos pasos y cuándo se pueden dar. Los modelos de la estrategia del negocio que se desarrollen deben reflejar los valores y la misión general.

Auditoría del Desempeño.

El equipo de planeación debe desarrollar una comprensión clara de su desempeño actual; es decir, que la previsión de su futuro preceda cualquier análisis profundo del desempeño y capacidad actual de la organización. En esta fase se hace un estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades internas de la empresa y de las oportunidades y las amenazas externas que pueden tener un efecto positivo o negativo en la organización y en sus esfuerzos para lograr el futuro deseado.

Análisis de Brechas.

El análisis de brechas es una evaluación de la realidad que consiste en identificar las brechas entre el desempeño

actual de la compañía y el desempeño que se requiere para la exitosa realización del modelo de la estrategia del negocio. Además, este análisis exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.

Integración de los Planes de Acción.

En esta fase se deben abordar dos problemas importantes:

- Cada una de las Líneas del Negocio (LDN) debe desarrollar grandes estrategias o planes maestros de negocios.
- Las diversas unidades deben desarrollar planes operativos detallados con base en el plan general organizacional. Estos deben reflejar la gran estrategia e incluir presupuestos y calendarios.

Además, cada plan constituido debe verificarse frente a la búsqueda de valores organizacionales y la formulación de la misión.

Planeación de Contingencias.

Para llevar a cabo esta fase se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Identificar las amenazas y las oportunidades internas y externas más importantes para la organización, especialmente aquellas que implican otros escenarios diferentes de los más probables.
- Desarrollar puntos de partida a fin de iniciar acciones para cada contingencia.

- Acordar cuáles pasos se harán para cada uno de estos puntos de partida.

La planeación de contingencias se basa en el supuesto que, de alguna manera, la capacidad de pronosticar con exactitud los factores significativos que afectarán la empresa, es limitada.

Implementación.

En la implementación se identifican varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional o superior más el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional. En esta fase todos los grupos de interés necesitan estar informados que el plan estratégico se está poniendo en marcha y deben apoyarse para esta parte del proceso.

El modelo de Steiner y Goodstein tienen similitud en que ambos modelos están dirigidos a los miembros de la alta dirección en las organizaciones de mediana y pequeña magnitud; así como también, pueden ser aplicados a entidades gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro, empresas privadas y organizaciones industriales.

La diferencia entre los modelos anteriores consiste en que: Steiner implementa planes y programas a mediano y corto plazo, tomando muy en cuenta el entorno interno y externo en que se encuentra la organización; sin embargo, Goodstein se

visualiza hacia el futuro a través del establecimiento de una misión seguida de estrategias de negocios pero, no delimita dichas estrategias al tiempo en que se deben alcanzar; sino que, se deben auditar en su desarrollo, luego se analizan las posibles brechas que serán una alternativa más para poder lograr los objetivos con el paso del tiempo.

1.6.3 Modelo de Planeación Estratégica de George L. Morrisey. Ver anexo No.3

George L. Morrisey utiliza el siguiente modelo de planeación estratégica:

Los Valores.

Los valores sirven como base para la formulación de la misión, visión y estrategia y representan las convicciones filosóficas de los administradores a cargo de dirigir a su empresa hacia el éxito. Algunos de estos valores ya estarán establecidos, algunos pueden ser fijos y otros pueden modificarse.

La Misión.

La misión describe el concepto de una empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, a quién sirve y los principios y valores bajo los que pretende

funcionar. Además, la declaración de misión sirve como fundamento para todas las decisiones que se tomarán.

La Visión.

La visión es una representación filosófica de cómo debe ser la empresa en el futuro, cómo quiere que la vean sus clientes, empleados, propietarios y otros accionistas importantes. La declaración de la visión puede estar separada o incluirse como parte de la declaración de la misión.

La Estrategia.

En la estrategia se define hacia dónde se dirige una empresa en el futuro; en otras palabras, la dirección en la que una empresa debe avanzar para cumplir con su misión.

Después de haber descrito los modelos anteriores; se puede decir que, Goodstein y Morrisey en sus modelos tienen mucha similitud, ya que para ellos la identificación de valores en la organización es de mucha importancia; pues, son la base para la formulación de la misión, visión y estrategias. Sin embargo, los modelos de Steiner y Goodstein, coinciden en que se tendrá que realizar un análisis del ambiente externo e interno, para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan directamente a la empresa, en cambio Morrisey no toma en cuenta este aspecto.

CUADRO No. 1
CUADRO COMPARATIVO ENTRE LOS MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
DE STEINER, GOODSTEIN Y MORRISEY.

	<i>Steiner</i>	<i>Goodstein</i>	<i>MORRISEY</i>
ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO	Lo concibe dentro de un plan estratégico como las fortalezas debilidades, amenazas y oportunidades.	Lo considera partiendo de cuatro clasificaciones del entorno, microentorno, el entorno industrial, el entorno competitivo y el entorno interno de la organización.	No lo considera.
DEFINICIÓN DE MISIÓN	La misión de una empresa debe formularse en términos de producto o mercado, así como identificar el diseño o meta de la empresa.	La misión se debe desarrollar en un enunciado claro del tipo de negocio en que se halla la compañía.	La misión describe el concepto, naturaleza y razón de existir de la empresa.
DEFINICIÓN DE VISION	Concibe la visión como las metas y valores personales de los altos directivos para con la organización.	La considera como la búsqueda de valores institucionales y valores personales de los miembros del equipo de planeación dentro de la organización.	Es la representación de cómo debe ser en el futuro la organización ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes.
DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS	Son propósitos en términos completos que se pretenden lograr.	Para este autor los objetivos ya están determinados antes de iniciar el proceso de planeación estratégica.	No lo considera.
DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS	Steiner las define en dos grupos: estrategias maestras y estrategias programadas. Las maestras son: definición de misión, objetivos y políticas, y las estrategias programadas se refieren al uso y disposición de recursos y presupuestos.	Son los planes de acción como un curso o enfoque general que guíe las acciones al logro de los objetivos.	Las define como el rumbo de la organización hacia el futuro que deben cumplirse a través de la misión y visión.

FUENTE: Aporte del Grupo de Trabajo.

1.6.4 Diseño del Modelo Base de Planeación Estratégica para AAC. Ver anexo No.4

Para fines de esta investigación se han tomado en consideración los modelos de los siguientes autores: Steiner, Goodstein y Morrisey. Cabe aclarar que sólo se utilizarán ciertas fases de cada uno, con el propósito de diseñar un modelo de planeación estratégica para AAC. Éste permitirá a los miembros de la alta dirección determinar los valores, misión, visión, objetivos y metas institucionales a través de la realización de planes a corto, mediano y largo plazo por medio de procedimientos, estrategias y operaciones que sean de vital importancia para alcanzar lo propuesto.

A continuación se desarrolla el modelo base de planeación estratégica para AAC.

1.6.4.1 Planeación Para Planear.

Antes de desarrollar el plan estratégico en AAC, es importante que las personas involucradas en él, tengan un amplio conocimiento de lo que pretenden los miembros de la alta dirección con el futuro de la institución.

En esta fase se proporcionarán los lineamientos básicos a seguir en el proceso de planeación a realizarse en AAC.

1.6.4.2 Determinación de Valores.

Para la determinación de los valores de AAC, los miembros de la alta dirección deben tener en cuenta sus convicciones filosóficas con el fin de guiar al éxito a la institución.

1.6.4.3 Formulación de Misión.

La misión es una afirmación que describe el concepto de una empresa; es decir, las razones que justifican la existencia de la empresa, los propósitos y las funciones que desean satisfacer.

Stephen P. Robbins (1996, p.20) define la misión simplemente como: "El propósito de una organización".

Mientras para Leonard D. Goodstein (1998, p.197), la amplía afirmando que es: "Un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía, el propósito o la función que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de las cuales pretende cumplir este propósito".

Según George L. Morrisey (1996, p.35), la declaración de la misión se plantea para proporcionar una guía firme en la toma de decisiones administrativas importantes y agregar además que, sin una declaración clara del propósito de la empresa entera, es fácil que los recursos se vuelvan difusos y que las unidades operen con propósitos cruzados. En otras palabras, la declaración de misión debe hacer que la mayoría

de los miembros de una organización se sientan involucrados y estimulados.

Al formular la declaración de la misión una organización debe responder las siguientes preguntas fundamentales:

¿Qué función desempeña la empresa?

¿Para quién desempeña esta función la empresa?

¿Por qué existe esta empresa?

¿Bajo que valores pretende funcionar la institución?

1.6.4.3.1 Elementos de la Misión.

Los elementos que se tomarán en cuenta para la formulación de la misión son los siguientes:

- Beneficiarios.
- Productos, bienes o servicios (para AAC específicamente es el servicio que presta).
- Mercados (ubicación geográfica).
- La tecnología.
- La preocupación por la supervivencia, crecimiento y sostenibilidad.
- La filosofía (los valores, creencias y aspiraciones fundamentales).
- Preocupación por su imagen.
- Efectividad reconciliativa (atención a los deseos de las personas).
- Calidad inspiradora (fuerza motivadora y estimuladora que posee la lectura de la misión).

1.6.4.3.2 Pasos para el Desarrollo de la Misión

Para Koontz (1998, p.129), los pasos para el desarrollo de la misión son los siguientes:

- Evaluación del perfil pasado y presente de la empresa.
- Obtención de aportaciones de los participantes en la empresa acerca de la dirección futura.
- Equilibrio entre las opuestas necesidades de los grupos interesados (accionistas, acreedores, administradores, empleados y comunidad).
- Discusión de la misión con grupos interesados, administrador y empleado, para realizar los ajustes necesarios.
- Comunicación de la misión a todos los que deban conocerla y exposición de sus implicaciones para la dirección estratégica de la organización, sus objetivos organizacionales específicos e incluso las metas y objetivos específicos de cada unidad.

1.6.4.4 Formulación de Visión.

Para la formulación de la visión se toma en cuenta la situación actual y futura deseada de la institución.

La visión es la visualización de cómo nos gustaría ser en el futuro con respecto a: Áreas de servicio, características del servicio, relaciones con los empleados, usuarios y la sociedad. Por tanto, para construir la visión se debe estar seguro de:

¿A qué clientes se sirve hoy y cuáles serán mañana?

¿A través de qué canales y si serán los mismos a largo plazo?

¿Qué aspectos del servicio les causa mayor satisfacción y si serán los mismos después?

¿Cuáles deberían ser mejorados y qué debilidades del servicio deberían de desaparecer?

De las características más interesantes con los usuarios y la sociedad y si esos serán los mismos después.

De los servicios principales: Capacitaciones, estudios técnicos, ayuda económica, etc.

De la tecnología a utilizarse, programas computacionales, herramientas técnicas, etc.

Además, se debe adoptar una posición de liderazgo sostenido, que exige renovarse continuamente manteniendo habilidades esenciales, ante el entorno político, económico y tecnológico competitivo.

1.6.4.5 Formulación de Objetivos.

Para poder definir los objetivos es importante haber formulado la misión de la institución; ya que, a través de ella se facilita la definición de los mismos, lo que permitirá el desarrollo de estrategias y planes que contribuyan a lograr resultados exitosos en el futuro.

Los objetivos son los fines que se persiguen por medio de la actividad de una u otra índole, representan no sólo, el punto terminal de la planeación, sino también el fin que

persigue la institución, la integración de personal, la dirección y el control.

1.6.4.5.1 Características para la Redacción de Objetivos.

Para la redacción de los objetivos se deben tomar en cuenta las siguientes características:

Aceptables: Para no incurrir en costos innecesarios es importante, que los objetivos sean aceptables para el personal de la institución y para las autoridades superiores.

Medibles: La planeación se facilita cuando los objetivos están fijados en términos concretos y cuantificados como: Calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje y pasos específicos a seguirse.

Factibles: Deben tomarse en cuenta los factores internos como la capacidad administrativa, fuerzas que motivan o desaniman al personal, capital disponible, etc. Los factores externos como son los económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente; es decir, deben ser posibles de lograr.

Flexibles: Ante todo, un objetivo debe ser lo más firme y estable que se pueda modificar sólo cuando surjan contingencias inesperadas.

Obligatorios: Se debe de crear una responsabilidad directa para cada encargado que intervenga en el proceso operativo.

Comprensibles: Estos deben ser establecidos con palabras muy sencillas y claras, evitando caer en lo complejo y confuso, si se tienen objetivos bien comprendidos será más fácil el

involucramiento de la institución y la consecución de los mismos.

Participación de las Personas: La colaboración de la alta dirección y los gerentes de divisiones al fijar los objetivos representan una gran ventaja; por lo tanto, una buena medida es involucrar a los responsables del logro de los objetivos en el establecimiento de los mismos.

Relación: Los objetivos deben relacionarse con los propósitos básicos y con las diferentes partes de la institución deben examinarse para que sean consistentes y que satisfagan los objetivos de la alta dirección.

Motivación: Es importante que al diseñarlos represente un reto; que se enmarquen en el límite de las posibilidades de la institución.

1.6.4.5.2 Naturaleza de los Objetivos.

Para formular los objetivos es indispensable saber que ellos establecen resultados finales, mientras que para lograr los objetivos globales de una organización se necesita del respaldo de sub-objetivos. Debido a esto, los objetivos forman una jerarquía y al mismo tiempo una red. Además, el gerente es el encargado de seleccionar entre el desempeño a corto o largo plazo, y que puede ser, que tenga una subordinación de los intereses personales a los objetivos de la organización.

Los objetivos de largo plazo son considerados como aquellos de tres años o más, los de mediano plazo hasta tres años y los de corto plazo de un año.

1.6.4.6 Análisis del Ambiente Externo.

El medio ambiente donde se desarrolla una organización de negocio es el patrón o modelo de todas las decisiones e influencias del medio ambiente que afectan su vida y desarrollo. Las influencias ambientales relevantes para la decisión estratégica operan en el sector al que pertenece la empresa, la comunidad global de negocio, la ciudad, el país y el mundo. Estas influencias son tecnológicas, económicas, legales, sociales, políticas, geográficas, entre otros.

Los elementos del ambiente externo son factores claves que afectan el desarrollo; es decir, se define el grado de las opciones disponibles para una organización, dichos elementos son incontrolables, pero sirven de base para la elaboración de estrategias. Los aspectos positivos del ambiente externo que pueden influenciar en una organización se denominan oportunidades y los aspectos negativos son las amenazas. Las oportunidades son elementos o factores del ambiente externo que la organización podría aprovechar para hacer posible el logro de sus objetivos. Por otra parte, las amenazas podrían obstaculizar el desarrollo de la misma e impedirle seguir existiendo o dificultando el logro de sus objetivos.

1.6.4.7 Análisis del Ambiente Interno.

Después de haber hecho el análisis del ambiente externo de la organización, se hará el del interno. Para ello es necesario saber ¿qué habilidades y capacidades tienen los empleados de la organización? ¿cómo perciben los consumidores a la organización y la calidad del servicio que presta?

En este paso se pretende conocer si AAC está restringida de alguna manera por los recursos de que dispone. Es decir, se hará una evaluación clara de los recursos internos de la organización, como son la experiencia técnica, fuerza de trabajo capacitada y la experiencia gerencial. También, se deben señalar las capacidades de la organización para desempeñar las distintas actividades funcionales como la mercadotecnia, operaciones de investigación y desarrollo, finanzas y contabilidad, sistemas de información y recursos humanos. La situación interna de la organización está constituida por factores o elementos situados dentro de ella y se analizan mediante el diagnóstico.

Los elementos o factores del ambiente interno son los siguientes:

- Las fortalezas: Son aspectos positivos de la institución; es decir, son actividades que la organización desarrolle bien o cualquier recurso del que se dispone.
- Las debilidades: Son los aspectos negativos que impiden el desarrollo de la institución; o sea, son actividades que la organización no realiza bien o recursos que necesita y

no posee. En el caso de este trabajo de investigación, se utilizará el proceso de desarrollo organizacional para cambiar estos aspectos negativos que afectan a la institución.

Para comprender mejor qué es el desarrollo organizacional, se presentan, a continuación, definiciones elaboradas por diferentes autores.

1.6.4.7.1 Desarrollo Organizacional (D.O.).

▪ Conceptos del Desarrollo Organizacional.

Según Keith, Davis (1999, p.446), el desarrollo organizacional es: "La aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias de la conducta en varios niveles (grupal, intergrupal y de toda la organización) para la efectiva realización de un cambio planeado".

En la definición anterior Davis considera que el D.O. se logra a través de la conducta de los individuos, porque se puede planear como se quiere que sea el comportamiento de las personas que laboran en la organización.

"El desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio". (Bennis, W.G., citado por Guizar Motufar, Rafael, 2001, p.6).

Davis considera que el cambio se logra a través del conocimiento de la conducta de los individuos, mientras que para Bennis es una estrategia educacional con el fin de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización para lograr el D.O.

Sin embargo, Backhard (citado por Guizar Motufar, Rafael, 2001, p.6) define el Desarrollo Organizacional como: "Un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento".

Para realizar la investigación se adoptará el concepto dado por Davis Keith, debido a que este autor hace énfasis en lograr el cambio necesario en la institución a través del estudio de la conducta de sus miembros.

▪ ***Importancia del Desarrollo Organizacional.***

A continuación, se mencionan algunas razones del por qué es importante el D.O.:

- El D.O. ayuda a los administradores y al personal staff de la organización a realizar sus actividades más eficazmente.
- Provee las herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivas.

- Muestra al personal cómo trabajar efectivamente con otros diagnósticos de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.
- Ayuda a las organizaciones a sobrevivir en el mundo de rápidos cambios como los que se presentan en las siguientes áreas: Exposición de conocimientos, composición cambiante de las fuerzas de trabajo y la creciente internacionalización de los negocios. (Keith, Davis, 2001, p.7).

▪ ***Objetivos del Desarrollo Organizacional.***

Los objetivos del D.O. dependen del diagnóstico que se realice en las organizaciones; por tanto, algunos pueden ser considerados como los más comunes, aunque no de aplicación obligatoria en todas las situaciones. Para efectos de esta investigación se citan los siguientes:

- Aumentar el nivel de confianza y de apoyo entre los miembros de la organización.
- Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
- Obtener o generar información objetiva y subjetiva sobre la realidad de la organización.
- Incrementar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.

- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: Técnicas, administrativas e interpersonales.
- Aumentar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización.
- Desarrollar la organización a través de los individuos.
- Crear un ambiente en el cual la autoridad, de un papel asignado se incremente por la autoridad, basado en el conocimiento y la habilidad.
- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamiento.

▪ ***Características del Desarrollo Organizacional.***

Para Guizar Montufar, Rafael (2001, p.8), el D.O. tiene las siguientes características importantes:

- Es una estrategia educativa planeada.
- El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer como:
 - Problemas de destino ¿a dónde desea ir la organización?
 - Problemas de crecimiento, identidad y revitalización.
 - Problemas de eficiencia organizacional.
- Hace hincapié en el comportamiento humano.
- Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque ya implantando el programa, puede ser personal de la organización.

- Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
- Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
 - Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
 - Tránsferencia de valores humanos.
 - Comprensión entre grupos.
 - Administración por equipos.
 - Mejores métodos para la solución de conflictos.

▪ ***Principios del Desarrollo Organizacional.***

Existe un conjunto de valores o principios fundamentales acerca del comportamiento del hombre y de su trabajo en el contexto de la organización, ejerciendo una influencia poderosa en el proceso y en la tecnología para crear organizaciones más funcionales. Estos principios podrían expresarse como siguen:

- Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.
- Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrollen toda su potencialidad.
- Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.

- Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante que ofrezca el interés de una prueba por vencer.
- Proporcionar oportunidades que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y el medio ambiente.
- Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y para su vida.

▪ ***Proceso del Desarrollo Organizacional.***

El proceso del desarrollo organizacional es muy complejo, ya que su diseño e implementación puede durar un año o más y el proceso puede seguir indefinidamente en la organización. Los siguientes pasos son los que incluyen un proceso íntegro, ver anexo No. 5.

- *Diagnóstico Inicial:* El consultor se reúne con la alta dirección para determinar la naturaleza de los problemas de la empresa (el consultor debe buscar aportaciones por medio de entrevistas con diversas personas de la organización).
- *Recolección de Datos:* En este paso se pueden hacer encuestas, entrevistas, reuniones de confrontación para recopilar datos, para determinar el ambiente organizacional y los problemas de comportamiento.

- *Retroalimentación y Confrontación de Datos:* Se revisan los datos recolectados para intervenir en áreas de desacuerdo y establecer prioridades de cambio.
- *Planeación de Acciones y Resolución de Problemas:* Los datos obtenidos sirven para desarrollar las propuestas específicas de cambio.
- *Uso de Intervenciones:* Cuando se ha finalizado la planeación de acciones, el consultor ayuda a seleccionar y utilizar las intervenciones del D.O. dependiendo de la naturaleza de los principales problemas. Las intervenciones pueden ser dirigidas a individuos, equipos, relaciones inter departamentales o a la organización en conjunto.
- *Evaluación y Seguimiento:* Se evalúan los resultados de los esfuerzos de D.O. y se desarrollan programas adicionales en áreas en que se necesiten resultados complementarios.

Para efectos de la investigación se utilizará el proceso descrito anteriormente, por su aplicabilidad en la institución, el cual se desarrollará en tercer capítulo.

Luego de realizar el análisis del ambiente externo e interno se procede a determinar las estrategias.

1.6.4.8 Diseño de Estrategias.

El diseño de la estrategia es un proceso mediante el cual la organización define de manera más específica el éxito, en el contexto del negocio en que se desea participar, cómo se medirá ese éxito, qué se debe hacer para lograrlo y qué tipo de cultura organizacional se necesita con el fin de alcanzarlo, mientras continúe existiendo una relación directa entre el mencionado diseño y la nueva declaración de misión.

Para Harold Koontz y Heinz Weihrich (1998, p.781), Estrategia es: "La determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos".

Según el concepto anterior, las estrategias van señalando el camino, determinando los medios, acciones y herramientas que serán necesarias racionalizando y optimizando los recursos disponibles con el objeto de alcanzar los objetivos propuestos.

Las estrategias tienen como punto de partida la misión, la visión, los objetivos y como punto final el logro de éstos, tomando en cuenta que se desarrollarán planes estratégicos para alcanzarlos.

Esta fase constituye la última oportunidad para que el equipo de planeación desarrolle o reestructure su visión del futuro ideal; además, el equipo determinará los pasos necesarios para lograr los escenarios alternativos, quiénes

serán los responsables de estos pasos y de cuándo éstos pueden ser efectuados.

1.6.4.8.1 Naturaleza de las Estrategias.

Se consideran, como parte de las estrategias, tanto los puntos terminales (propósito, misión, metas y objetivos) como los medios para alcanzarlos (políticas y planes). Por lo tanto, las estrategias contribuyen al proceso de planeación; pues, cuanto más clara sea la comprensión de estrategias, más consistente y efectiva será la estructura de los planes de una empresa y ésta evitará la pérdida de energía y recursos.

1.6.4.8.2 Pasos para la elaboración de Estrategias.

Luego de conocer y analizar la definición de las estrategias y saber su naturaleza, se mencionan los siguientes pasos para el diseño de estrategias:

- Es necesario en primer lugar realizar un diagnóstico sobre las condiciones internas que imperan en la institución, con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades que actualmente la afectan.
- Como segundo paso es realizar un diagnóstico sobre los factores externos que afectan a la institución, con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas que afectan el funcionamiento normal de la institución.
- Como tercer paso se considera que se debe realizar una evaluación de los ambientes externos e internos, con lo

cual se podrán definir las estrategias que evadan y reduzcan las amenazas y debilidades para aprovechar al máximo las oportunidades y fortalezas.

- Una vez identificadas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y haber evaluado sus diferentes factores es necesario desarrollar pronósticos o predicciones, que nos ayuden a prever las situaciones que afectarán a la institución.
- Utilizando el análisis del ambiente externo e interno, una acertada formulación de la misión, visión y objetivos y contando con los insumos necesarios, se procederá al diseño de las estrategias necesarias para el cumplimiento de los propósitos de la institución. Karen Rosybel Medina Berrios et.al (2002, p.52).

1.6.4.8.3 Elección de la Estrategia Apropriada.

Antes de hacer la elección de la estrategia se deben evaluar cuidadosamente las diversas estrategias, antes elaboradas. Otro elemento crucial es la oportunidad; es decir, identificar el momento apropiado en que se va a implantar; así mismo, debe tomarse en cuenta la reacción de los competidores.

Finalmente, un aspecto muy importante que se debe considerar es el riesgo que implica cada estrategia; pues, varía entre una y otra y representan repercusiones diversas para la institución; por lo tanto, se debe seleccionar la que

tiene menores riesgos y representa mayores beneficios para la misma.

1.6.4.9 Guía de Implementación.

Para la implementación de la planeación estratégica se requiere: La asignación de las personas idóneas para desempeñar las actividades específicas, la disponibilidad de recursos humanos idóneos, físicos y sistemas de información para verificar si el desempeño de las personas está de acuerdo con los planes. Sin importar con cuánta efectividad haya planificado sus estrategias una institución, no podrá tener éxito si las estrategias no son puestas en práctica como es debido.

La guía de implementación se guiará por los siguientes elementos:

1. *Propósito de la guía:* Nos proponemos con el presente documento, proporcionar a la institución los lineamientos para aplicar, de forma efectiva, el modelo de planeación estratégica creado por el grupo de trabajo.
2. *Justificación:* La guía de implementación que se elaborará, servirá como instrumento de apoyo para la alta dirección de AAC (entendiéndose como Alta Dirección el Director Ejecutivo y los Sub-Directores); así como también, a todo el personal involucrado en el proceso de planeación estratégica; ya que, en la institución, por haber obtenido

su autonomía recientemente, aún no se ha implementado esta herramienta administrativa.

3. *A quién va dirigido:* En esta parte se especificará el personal que llevará a cabo la ejecución del modelo.
4. *Objetivo general:* Se planteará el fin que se pretende cumplir con la elaboración de la guía.
5. *Objetivos específicos:* Son los fines más específicos que se esperan obtener al poner en marcha el modelo elaborado.
6. *Metodología:* La guía de implementación, constituye un documento de información y orientación general para entender en qué consiste la planeación estratégica y cuál es la intervención de los participantes en ella e incluirá la presentación de los valores, misión, visión, objetivos y estrategias elaboradas en el modelo. Así mismo, se propondrá en ella la manera en que los aspectos anteriores deben darse a conocer a todo el personal, para que la planeación estratégica en la institución sea efectiva y se obtenga el desarrollo organizacional esperado.
7. *Período de ejecución:* Se pretende seleccionar el período de ejecución más idóneo para iniciar y culminar el proceso del modelo de planeación estratégica en AAC, dicho período se dará a conocer en el capítulo III, en el cual se anexará un ejemplar de la guía.

Por otra parte, a través de esta guía de implementación, se espera que la planeación estratégica sea efectiva y así obtener el Desarrollo Organizacional (D.O.) de AAC, el cuál es

un enfoque moderno que nació a raíz de la rapidez con que los tiempos van cambiando. Se presenta como una alternativa para lograr el cambio y así, hacerle frente a las necesidades de adaptación a nuevas situaciones para que las organizaciones puedan realizar los cambios deseados, en la fuerza laboral y en el comportamiento de la competencia. Es, entonces, que debe transformarse en sistemas innovadores y adaptables para poder sobrevivir y prosperar en el competitivo ambiente global del nuevo milenio.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN AUTORIDAD DE AVIACIÓN CIVIL.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Objetivo General.

- Conocer la situación actual sobre Planeación Estratégica y Desarrollo Organizacional de Autoridad de Aviación Civil, para diseñar un modelo aplicable a la institución.

Objetivos Específicos.

- Seleccionar la metodología adecuada para realizar la comprobación de las hipótesis.
- Determinar las técnicas e instrumentos de investigación para recolectar la información requerida en el estudio.
- Analizar la información obtenida en la investigación para darle solución a los problemas identificados en la institución.

Metodología de la Investigación.

Los componentes básicos de la metodología utilizada durante la investigación son los que se describen a continuación:

Problema de la Investigación.

El estudio llevado a cabo en Autoridad de Aviación civil, pretende dar solución a la siguiente interrogante que constituye el problema de la investigación:

¿Cuáles son los factores que inciden en el débil desarrollo organizacional y la falta de planeación estratégica de Autoridad de Aviación Civil?

2.2.2 Determinación del Universo.

El universo estuvo constituido por todo el personal que labora actualmente en AAC; el cual, está compuesto por 58 empleados, siendo 14 del sexo femenino y 44 del sexo masculino; 3 hombres poseen estudios de post-grado; 7 mujeres y 13 Hombres poseen estudios superiores en áreas diversas, totalizando 20; 4 mujeres y 4 hombres han estudiado únicamente bachillerato, con un total de 8 personas; 3 mujeres y 16 hombres son técnicos en diferentes áreas, haciendo un total 10 personas; 8 hombres solamente han estudiado educación básica.

Para la realización de la investigación se llevó a cabo un Censo, ya que la población es pequeña y se encuentra concentrada en el mismo lugar.

2.2.3 Unidad de Análisis.

La unidad de análisis está formada por todo el personal que labora en las diferentes áreas de AAC, las cuales son: Dirección Ejecutiva, Sub-Dirección de Seguridad de Vuelo, Sub-Dirección Administrativa Financiera y la Sub-Dirección de Navegación Aérea, Económica y Política de Transporte Aéreo.

2.2.4 Tipo de Investigación.

La investigación realizada en AAC fue de tipo Correlacional, debido a que el propósito del estudio consistió en medir el grado de relación existente entre la planeación estratégica y el desarrollo organizacional.

2.2.5 Tipo de diseño de la investigación.

El diseño utilizado en la investigación es el no experimental-correlacional; porque, se estableció una relación de asociación entre dos variables, una de las cuales fue la planeación estratégica y la otra el desarrollo organizacional, con el fin de definir si la relación existente es positiva o negativa, para proceder a dar solución al problema planteado para este estudio.

2.2.6 Método de la investigación.

El procedimiento general que se utilizó para dar respuesta al problema planteado y comprobar las hipótesis de la investigación, es el que proporciona el método científico inductivo-deductivo; pues, es el que más facilita el estudio, debido a que consiste en generalizar el conocimiento de los casos específicos al fenómeno en estudio; por lo que se tomó la información obtenida mediante cuestionarios y observación no participativa, dirigidas a los miembros de la institución y partiendo de ello, se generalizaron los resultados obtenidos, de los cuales se sacaron conclusiones acerca de la situación actual de la institución y posteriormente se elaboraron las recomendaciones pertinentes.

2.2.7 Técnicas e Instrumentos de Investigación.

Las técnicas utilizadas en la investigación fueron: La observación, la encuesta, la entrevista y el análisis de contenido, cuyos instrumentos, respectivamente, son: La observación no participativa u ordinaria, el cuestionario, el guión de entrevista y las fichas de trabajo.

2.2.7.1 La Observación.

Mediante esta técnica se pretende obtener información precisa, realizando visitas a AAC, para constatar la veracidad de la información a recolectarse y además, otros aspectos importantes que no pueden ser obtenidos a través de otras

técnicas e instrumentos. En esta técnica se utilizará como instrumento la observación no participativa u ordinaria.

2.2.7.1.1 Observación no Participativa u Ordinaria.

Instrumento mediante el cual se recopiló información sin que el observador tuviera que interactuar con las personas observadas.

2.2.7.2 La Encuesta.

La encuesta se dirigió al personal que labora actualmente en AAC, utilizándose como instrumento dos tipos de cuestionario estructurados; uno dirigido al nivel administrativo y otro para el nivel operativo, con el fin de poder comprobar las hipótesis formuladas.

2.2.7.2.1 El Cuestionario.

Éste se proporcionó directamente a los empleados de AAC, tanto del nivel administrativo como del operativo, con este cuestionario se recopiló información sobre la planeación que actualmente se utiliza y desarrollo organizacional de la institución; este cuestionario presentó preguntas con respecto a las diferentes partes que contiene el plan que se elabora en cada unidad de trabajo de la institución; el cuestionario incluyó una combinación de preguntas abiertas y cerradas por lo cual es semiestructurado, y otro cuestionario dirigido a los empleados del nivel operativo.

2.2.7.3 La Entrevista.

Se realizó entrevista a los tres sub-directores de la institución; es decir, al Sub-director Administrativo Financiero, de Navegación Aérea y al de Seguridad de Vuelo, la cual sirvió para analizar la situación actual y realizar la respectiva propuesta del Modelo Base de Planeación Estratégica para AAC.

2.2.7.3.1 El Guión de entrevista.

Se elaboró una lista de preguntas sobre planeación estratégica y el desarrollo organizacional dirigida a los sub-directores de la institución para obtener información que contribuya a realizar el análisis de la situación actual.

2.2.7.4 Análisis de Contenido.

Éste se utilizó para la recolección de datos bibliográficos, los que se emplearon para construir el marco teórico sobre planeación estratégica y desarrollo organizacional en la investigación; además, se utilizó para recopilar información para el diagnóstico de la situación actual de AAC.

En el análisis de contenido se utilizó como instrumento la ficha de trabajo.

2.2.7.4.1 Ficha de Trabajo.

Este instrumento se empleó para el análisis y recopilación de información de los diferentes textos y trabajos de investigación que se consultaron, mediante la revisión de la literatura. En donde se analizaron variables de la investigación; esto se hizo con la finalidad de determinar si los diferentes autores difieren entre sí en sus concepciones acerca de la planeación estratégica y desarrollo organizacional.

2.2.8 Fuentes de Investigación.

Para cumplir con los objetivos de la investigación y obtener la información requerida sobre planeación estratégica y desarrollo organizacional, se utilizaron solamente Fuentes Primarias o Directas. Se obtuvieron datos teóricos sobre el tema, mediante libros y trabajos de investigación; además, datos generales sobre la planeación actual y el desarrollo institucional de AAC por medio de la observación y la encuesta realizada a todos los empleados de la institución; es decir, al personal administrativo y operativo.

2.2.9 Presentación de los Datos.

Para facilitar la interpretación y comprensión de los datos recopilados, se hizo uso de tablas de distribución de frecuencias, se elaboró una por cada pregunta, tanto del

cuestionario para los empleados del nivel administrativo como para los del nivel operativo de AAC.

Así mismo, se utilizó la distribución de frecuencias en tablas comparativas sobre preguntas similares del cuestionario administrado al personal administrativo y operativo de la institución; cuya finalidad es detectar similitudes o diferencias con respecto a las opiniones que cada persona tenga sobre la planeación estratégica y desarrollo organizacional de AAC.

2.2.10 Análisis de la Información.

A través del análisis de la información recolectada se pudo realizar el diagnóstico de la situación actual de AAC con respecto a su planeación estratégica y desarrollo organizacional.

Para el análisis de los datos se utilizó la Estadística Básica, principalmente al análisis mediante porcentajes; el cual consistió en hacer un estudio de los resultados obtenidos, tomando en cuenta las frecuencias absolutas como las relativas para facilitar las relaciones de los problemas que enfrenta AAC.

Los porcentajes permitieron establecer en orden de mayor a menor los problemas que aquejan a AAC, por lo cual se puede detectar las necesidades prioritarias.

Finalmente, se formularon conclusiones y recomendaciones, las cuales se hicieron basándose en los datos obtenidos.

2.3 SITUACIÓN ACTUAL DE AUTORIDAD DE AVIACIÓN CIVIL.

2.3.1 Base teórica de Autoridad de Aviación Civil.

2.3.1.1 Antecedentes de Autoridad de Aviación Civil.

En el año de 1956, el ente que regulaba todo lo relacionado con la navegación aérea sobre el territorio nacional y normaba la explotación y el desarrollo de los servicios de transporte aéreo, era la Dirección General de Aeronáutica Civil, que dependía del Ministerio de Economía, en aspectos económicos y financieros y del Ministerio de Obras Publicas (MOP) en aspectos técnicos y operativos. En 1993 dicha institución pasó a ser parte del Vice-Ministerio de Transporte, denominándose Dirección General de Transporte Aéreo (DGTA), esta institución contaba con una sola Dirección y una Sub-dirección teniendo a su cargo departamentos y secciones, los cuales eran muy difíciles de controlar y no se lograba la eficiencia requerida, en cuanto a la regulación técnica y económica del transporte aéreo.

En 1999 se aprueba una Ley de Transporte Aéreo; pero, no podía ser aplicada, pues tenía una serie de inconsistencias y vacíos legales, y la Administración Federal de Aviación (FAA) realiza una serie de evaluaciones a la DGTA y les informa que en dichas evaluaciones la institución no cumple con las normas

de seguridad de aviación y como consecuencia a estos resultados bajarían de categoría reconocida a nivel internacional.

Es entonces que se ve la necesidad de contar con una entidad regulatoria con personería jurídica, que posea autonomía administrativa, técnica y financiera, a los efectos que pueda garantizar su continuo desarrollo institucional y una capacidad técnica apropiada para el cumplimiento de sus competencias y que la Ley de Aeronáutica Civil actual, aprobada mediante decreto legislativo No. 584 de fecha de 22 de abril de 1999, publicado en el Diario Oficial No. 92, tomo No. 343, del 20 de mayo de ese mismo año, requiere ser sustituida por una Ley Orgánica de Aviación Civil, es por ello que en el año 2001 se crea "Autoridad de Aviación Civil" (AAC), dicha entidad tiene por objeto regular la explotación y uso del espacio aéreo de la República de El Salvador y fue creada mediante la Ley Orgánica de Aviación Civil, posteriormente se elaboraron sus reglamentos que hasta la fecha son 17.

La Ley Orgánica de AAC, entra en vigencia el 28 de octubre del 2001, según Decreto Legislativo 582, publicado en el Diario Oficial No. 198, tomo No. 353, del 9 de octubre del 2001, pero funcionalmente, comienza sus operaciones a partir del 2 de enero del 2002.

Luego, la FAA hace otra evaluación a principios del 2003, a un año de funcionar como autónoma. Esta evaluación

mostró que la institución cumplía efectivamente con las normas de seguridad aérea, de acuerdo a lo dispuesto en su Ley orgánica; esto debido también a que ya no cuenta con una sola Sub-dirección encargada de todo; sino que ahora cuenta con tres Sub-direcciones y fue creada la nueva figura de Director Ejecutivo, encargados del buen funcionamiento y el logro de los objetivos de la institución.

2.3.1.2 Marco Legal.

AAC es una institución autónoma que, para su buen funcionamiento, regula sus operaciones mediante su respectiva Ley Orgánica y sus 17 reglamentos, en los cuales se hace referencia sobre las funciones y competencias de la institución. Los 17 reglamentos que rigen a AAC son los que se mencionan a continuación:

- Reglamento de la Ley Orgánica de Aviación Civil.
- Reglamento de Operaciones de Transporte Aéreo Comercial-Aviones.
- Reglamento del Aire.
- Reglamento sobre Talleres Aeronáuticos.
- Reglamento sobre Mantenimiento, Reparación y Modificación de Aeronaves.
- Reglamento sobre Procedimientos de Aceptación de Certificados de Productos Aeronáuticos.
- Reglamento de Certificados de Operaciones Aéreas (C.O.A.), certificados operativos y autorizaciones de operación.

- Reglamento sobre Directivas de Aeronavegabilidad.
- Reglamento para la Investigación de Accidentes e Incidentes de Aviación.
- Reglamento para el Transporte sin Riesgo de Mercancías Peligrosas por Vía Aérea.
- Reglamento sobre Matrícula e Identificación de Aeronaves.
- Reglamento de Licencias al Personal Técnico Aeronáutico.
- Reglamento del Registro Aeronáutica Civil Salvadoreño (RAS).
- Reglamento de Escuelas de Instrucción Aeronáuticas.
- Reglamento Interno de Trabajo.
- Reglamento de Aeródromos.
- Reglamento de Tarifas para el Cobro de los Servicios prestados por la Dirección General de Aviación Civil (D.G.A.C.), Servicios Aeroportuarios y Áreas utilizables del Aeropuerto Internacional de Ilopango.

2.3.1.3 Estructura Organizativa.

La estructura organizativa de AAC está compuesta de la siguiente manera:

Consejo Directivo de Aviación Civil (CDAC)

- Un Director: Nombrado por el Presidente de la República, quien ejercerá las funciones de presidente.
- Un Director: Nombrado por el Ministerio de Relaciones Exteriores.

- Dos Directores: Nombrados por el Presidente de la República, de dos ternas propuestas por la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP).

Existe igual número de directores suplentes, designados de la misma manera que los nombrados por el Ministerio de Relaciones Exteriores y el Presidente de la República, quienes asistirán a las sesiones del CDAC con voz pero sin voto, salvo ausencia del propietario. Los directores durarán 4 años en sus funciones y podrán ser reconfirmados y reelectos en sus cargos.

Director Ejecutivo:

Será electo por el CDAC; a quien le corresponderá realizar las funciones que le atribuye la Ley Orgánica de Aviación Civil; así como todas aquellas que el presidente del CDAC le delegue.

Este cargo es a tiempo completo, además durará en su cargo por un período de 5 años y podrá ser reconfirmado y reelecto en su cargo.

Sub-Dirección de Seguridad de Vuelo:

Está debe velar por el cumplimiento de la Ley Orgánica de Aviación Civil, Reglamentos, Regulaciones y Procedimientos de la certificación y vigilancia de la seguridad operacional establecidas para que la aviación civil se desarrolle dentro

de un marco de máxima seguridad. La integran las siguientes unidades:

- Medicina de Aviación.
- Departamento de Estándares de Vuelo Aeronavegabilidad (AIR).
- Departamento de Estándares de Vuelo Operaciones (OPS).
- Departamento de Registros Aeronáuticos y Licencias.
- Biblioteca Técnica.

Sub-Dirección Administrativa Financiera:

Tiene a su cargo la responsabilidad de coordinar, dirigir, gestionar y supervisar las actividades financieras y administrativas del ciclo presupuestario institucional en forma integrada e interrelacionada velando por el cumplimiento de las normas y reglamentos definidos por el Comité del Sistema de Administración Financiero Integrado (SAFI). Las unidades que la integran son las siguientes:

- Unidad Financiera Institucional (UFI).
- Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI).
- Unidad de Recursos Humanos.
- Servicios Generales.
- Correspondencia.
- Almacén.
- Activos Fijos.
- Informática.

Sub-Dirección de Navegación Aérea, Economía y de Política de Transporte Aéreo:

Colabora en la dirección y gestión operativa y administrativa de las actividades relativas al fomento y regulación del transporte aéreo. Las unidades que la integran son las siguientes:

- Departamento de Aeródromos.
- Proyectos y Normas de Aeródromos.
- Seguridad de Aeródromos.
- Inspecciones.
- Servicios de Tránsito Aéreo.
- Servicios de Información Aeronáutica.
- Regulación Económica y Política Aerocomercial.
- Departamento de Estadística.

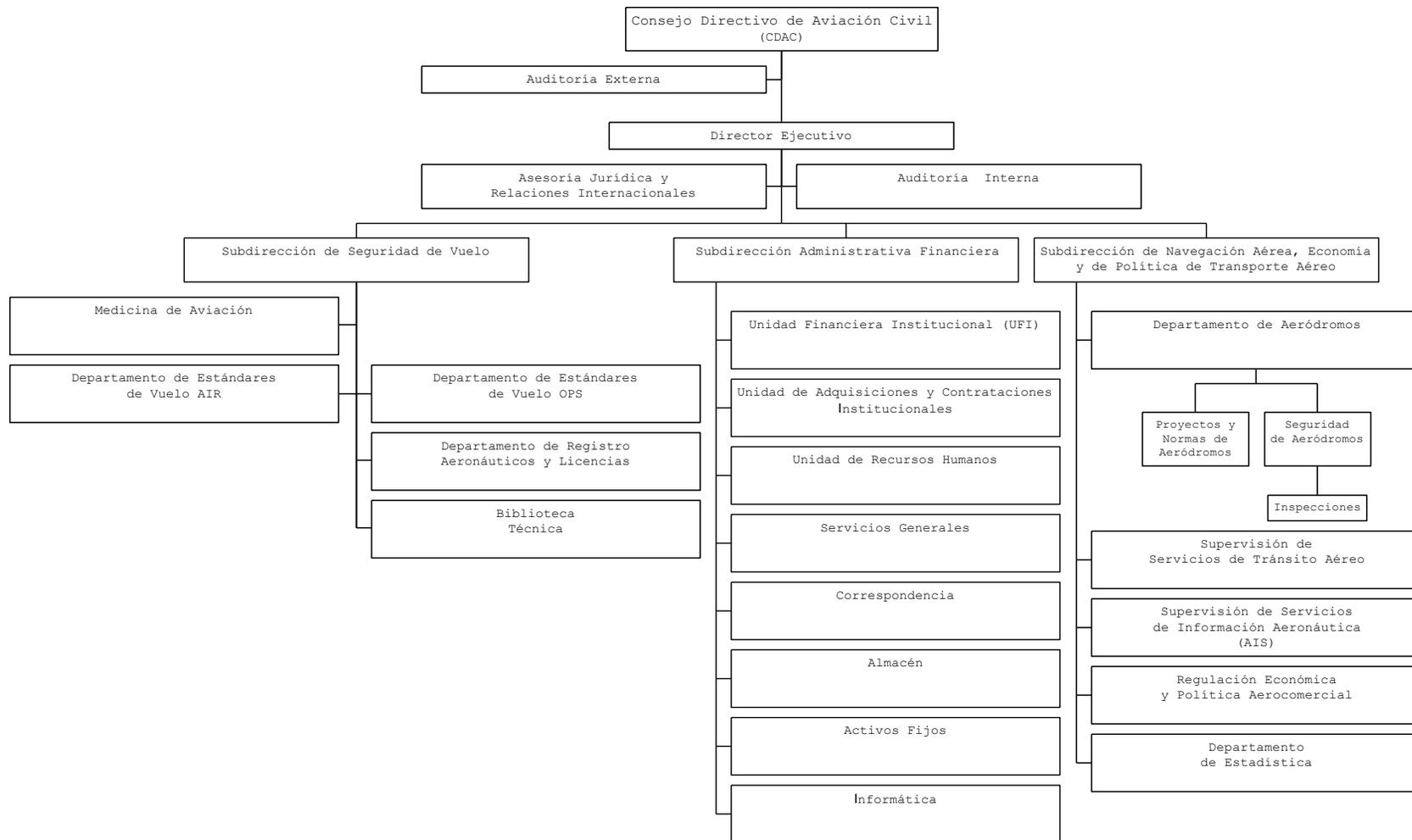
Unidades Asesoras:

Las unidades que la integran son las siguientes:

- Auditoría Externa.
- Gerencia Legal y Relaciones Internacionales.
- Auditoría Interna.

2.3.1.3.1. Organigrama.

AUTORIDAD DE AVIACIÓN CIVIL (AAC)



2.3.2 Análisis e Interpretación de la Información.

2.3.2.1 Estructura organizativa.

Autoridad de Aviación Civil, está conformada por 58 miembros entre funcionarios y empleados a los cuales se les preguntó acerca de la estructura organizativa de la institución, obteniendo como resultado, los siguientes datos: El 35% de los empleados que pertenecen al nivel administrativo consideran que la estructura organizativa de AAC requiere un cambio, un 25% opina lo contrario; es decir, que la estructura actual se encuentra bien y el 39% no sabe o no responde. (Ver anexo No.6, tabla No.54).

El nivel operativo el 29% cree que no es necesario un cambio mientras que el 71%, no sabe o no responde a la pregunta. (Ver anexo No.7, tabla No.33).

Existe una buena proporción del personal administrativo inconforme con la estructura actual de la institución lo que puede repercutir en el buen desempeño de la misma, obstaculizando el logro de objetivos y metas; pues, para ello se requiere que todos sus miembros trabajen de una manera íntegra.

En cambio en el nivel operativo se obtuvieron muchas abstenciones lo que puede deberse a que desconocen como está estructurada AAC.

Algunas razones por las cuales el personal administrativo opina que debe cambiar la estructura organizativa se encuentran las siguientes: Deficiente

organización (10%), requerimiento de personal nuevo con mentalidad moderna y positiva (8%), unos trabajan más que otros y obtienen buen salario (6%).

Entre los motivos por los que no debe cambiar la estructura están: Existe buena estructura (14%), cumple con lo que requiere la Organización de Aviación Civil Internacional, OACI, (2%). (Ver anexo No.6, tabla No.55).

Los datos anteriores indican que la institución debe definir claramente las actividades, atribuciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo de forma equitativa, asignando al personal idóneo, considerando las aptitudes y capacidades de cada miembro de la institución; así como, establecer con claridad las líneas de autoridad y responsabilidad de cada una de las unidades que la conforman.

2.3.2.2 Planeación para Planear.

Según los datos recabados a través de las encuestas el 37% de los empleados manifiesta que en AAC no se ha definido un proceso de planeación que guíe las actividades que deben realizarse, pero para un 27% dicho proceso sí existe en la institución, el 35% restante de los encuestados omite responder o no conoce de la existencia del proceso de planeación. (Ver anexo No.6, tabla No.4).

El 90% de los empleados considera que debe haber mucho compromiso con el proceso de planeación lo que indica que le

atribuyen importancia al mismo y estarían dispuestos a contribuir con él. (Ver anexo No.6, tabla No.5).

Para un 63% de los encuestados, quiénes deben involucrarse en el proceso de planeación son los subdirectores de las diferentes unidades organizativas, para el 61% debe ser únicamente el director mientras que un 51% manifiesta que debe ser el personal administrativo, y sólo el 10% considera que deben ser otros miembros sin especificar quiénes. (Ver anexo No.6, tabla No.6). A través de estos datos se puede deducir que la opinión de los miembros de AAC, se encuentra dividida, donde ninguno opina que deben ser todos los empleados quiénes deben involucrarse y contribuir al proceso de planeación, aunque la elaboración de éste sea una actividad específica de la alta dirección pero que al llevarlo a la práctica todos los funcionarios y empleados deben contribuir en su ejecución.

Al consultar al personal de AAC sobre el tipo de planes que poseen, el 78% respondió planes de trabajo, otro 22% dijo que no existía ningún tipo de plan y el 10% restante dice que se han elaborado planes estratégicos. (Ver anexo No.6, tabla No.8).

Los datos indican que la mayoría del personal de la institución desconoce de la existencia de los planes estratégicos que se han elaborado y que los planes de trabajo que poseen no reflejan la visión y objetivos generales de la institución, impidiendo que ésta avance de forma efectiva.

De los diferentes planes elaborados en AAC el 59% cubren el período de un año, el 4% tres meses y para el 2% el período no está delimitado. (Ver anexo No.6, tabla No.11).

El 25% de los planes están elaborados por los subdirectores, igual proporción poseen los diseñados por el personal administrativo, mientras que el 22% ha sido el director quien los ha formulado. (Ver anexo No.6, tabla No.12).

Los datos ponen en evidencia que en la institución sólo se elaboran planes a corto y mediano plazo, pues el período establecido para su ejecución no es mayor a un año y no están basados en un plan estratégico elaborado por la alta dirección de la institución.

2.3.2.3 Determinación de valores.

Se pudo identificar que el 35% del personal administrativo y 71% del personal operativo de AAC conocen que se han establecido valores en la institución. Por otra parte un 31% del personal administrativo no conocen de la existencia de los valores al igual que un 29% del personal operativo, y el resto del personal no sabe o no responde a la pregunta. (Ver anexo No.8, tabla No.1).

Además, se pudo determinar los valores que deben ser establecidos en la institución de acuerdo al punto de vista del personal de la institución.

Para el personal administrativo, la ética es el valor más importante con un 63%, seguido de la calidad (57%), confianza (55%), laboriosidad(55%) y compromiso con el logro de la satisfacción al usuario con un 51%, de igual manera consideran importante la solidaridad 45% y el humanismo con un 43%.

Mientras que para el personal operativo el valor más importante es la confianza con un 57%, seguido de la calidad, solidaridad, seguridad, respeto por las personas, amor por el trabajo, disciplina y compañerismo con un 43% cada una. (Ver anexo No.8, tabla No.2).

2.3.2.4 Formulación de Misión.

Del 100% de los empleados en el área administrativa; sólo un 69% están claros del concepto de misión, por el contrario un 8% tiende a confundir la misión con visión, el 18% la confunde con objetivos y el 2% restante no sabe que es una misión. (Ver anexo No.6, tabla No.16). Por otra parte del 100% del área operativa; confunde el concepto de misión con visión(29%) y con objetivos(29%) mientras que el 43% restante no sabe o no responde que es una misión. (Ver anexo No.8, tabla No.7).

El 53% del área administrativa y el 14% del personal del área operativa consideran que no se han formulado la misión de la institución, por otra parte un 20% del personal

administrativo y 43% del personal operativo consideran que sí se ha formulado.

Sin embargo el 28% del área administrativa y el 43% del área operativa no saben o no responde a la pregunta (Ver anexo No.8, tabla No.3).

Del 20% del área administrativa que contestó que sí se ha formulado la misión, el 12% coincide en que la misión de la institución es:

"Somos una institución que vigila la aviación civil en el cumplimiento de la ley orgánica y reglamentos en beneficio de la seguridad de vuelo". (Ver anexo No.6, tabla No.17 y No.18).

Del 43% del área operativa que contestó que sí existía misión, el 29% comentó que dicha misión es:

"Regular y controlar todas las actividades de la aviación civil concerniente a: Autorización, modificación, cancelación y revocación de permisos para operaciones de vuelo y velar por la seguridad aérea". (Ver anexo No.7, tabla No.8 y No.9). Motivo por el cual se realizó la pregunta: ¿Por qué considera necesario que AAC tenga una misión?, el 92% del área administrativa contestó que sí, para que los funcionarios y empleados tengan claro cuál es la razón de ser y la den a conocer a los usuarios, y porque toda institución debe poseerla y cumplirla; (Ver anexo No.6, tabla No.19 y No.20); así mismo, el 86% del área operativa contestó que sí es necesario para que la institución sea reconocida y posea buena

imagen a nivel nacional e internacional. (Ver anexo No.7, tabla No.10 y No.11).

Razón por la cual, a las dos áreas (administrativa y operativa) de la institución se les presentaron diversas opciones sobre cuál debería ser la misión para dicha institución. La opción que atrajo mayor apoyo por parte del área administrativa con un 29%, fue la siguiente: "Somos una institución pública encargada de regular la explotación y uso o aprovechamiento del espacio aéreo de la República de El Salvador, respecto a la prestación y desarrollo de los servicios de transporte aéreo; asimismo, regulamos la construcción, rehabilitación, administración, operación y mantenimiento de aeródromos y helipuertos civiles, con seguridad y responsabilidad para nuestros usuarios". Sin embargo, un 57% del área operativa considera que debe ser: "Somos una institución de carácter público comprometida con la sociedad, encargada de regular, fiscalizar y controlar todas las actividades de aviación civil, relativas a la autorización, modificación, cancelación y revocación de los certificados de operadores y de permisos de operación aérea con responsabilidad y disciplina". (Ver anexo No.8, tabla No.4).

Por lo tanto, las dos opciones serán tomadas en cuenta para formular la propuesta de misión de la institución.

2.3.2.5 Formulación de Visión.

El 47% de los empleados del nivel administrativo tiene claro el concepto de visión; así como, el 57% de los empleados del nivel operativo; sin embargo, el 20% y el 10% de los empleados del nivel administrativo la confunden con el concepto de misión y objetivos, respectivamente, y el 24% no sabe el concepto de la misma; de igual manera, el 14% y el 29% de los empleados del nivel operativo confunde el concepto de visión con el de misión y de objetivos, respectivamente. (Ver anexo No.6, tabla No.22 y anexo No.7, tabla No.13).

Por otra parte, el 39% de los empleados del nivel administrativo asegura que no se ha formulado la visión de AAC y el 43% de los empleados del nivel operativo opina lo mismo; sin embargo el 10% de los empleados del nivel administrativo dice que sí se ha formulado ésta y el 51% no sabe o no responde a la pregunta; así mismo, el nivel operativo con un 57% no sabe si ésta se ha formulado. (Ver anexo No.8, tabla No.5).

Lo anterior conlleva a realizar la siguiente pregunta: ¿Cuál es la visión de AAC? en la cual, no sabe o no responde el 94% de los empleados del nivel administrativo y el 100% de los empleados del nivel operativo; sin embargo un 2% de los empleados del nivel administrativo menciona las siguientes:

- “Disponer con mayor capacidad y desarrollar más fuentes de trabajo y estar preparados en el futuro en lo económico, social y político”. Otro 2% opinó:

- "Ser una institución de reconocida excelencia por nuestro liderazgo y competitividad en el arte de brindar servicios integrales e implementación de sistemas de aprendizaje significativos en beneficio de la comunidad de la aviación civil en general". Igual porcentaje dice lo siguiente:
- "Llegar a ser la entidad autónoma que ha cumplido con los fines para los cuales ha sido creada, mejorando constantemente sus servicios". (Ver anexo No.6, tabla No.24 y anexo No.7, tabla No.15).

La mayoría de los empleados del nivel administrativo (92%), están de acuerdo en que es necesario que exista una visión en AAC, caso contrario el nivel operativo que no sabe o no responde si es necesario que exista visión en la institución (57%); sin embargo, el 43% de este nivel considera necesario que exista visión en AAC y sólo el 8% del nivel administrativo no sabe o no responde si es necesaria la existencia de la misma. (Ver anexo No.6, tabla No.25 y anexo No.7, tabla No.16).

El 18% de los empleados del nivel administrativo opina que es necesario que exista visión en AAC, porque se deben tener claras las proyecciones futuras de la institución, el 10% dice que es necesario para lograr un reconocimiento internacional y prestar día a día un mejor servicio al usuario de AAC, el 8% considera que es necesario para que proporcione a la institución un camino a seguir, otras razones son: Para tener claro el por qué de la misión y cumplir con la misma y

porque la institución carece de ella, cada una con el 4%; finalmente, el 6% dice que es para tener claro el desarrollo de las actividades y lograr los objetivos. (Ver anexo No.6, tabla No.26). Por otra parte el 28% de los empleados del nivel operativo considera que es necesario que exista visión en AAC para que la institución posea buena imagen y porque constituye una meta para la institución. (Ver anexo No.7, tabla No.17).

El personal administrativo y operativo, en su mayoría 41% y 43% respectivamente, considera que la visión que debería adoptar AAC es: "Ser una institución líder, a nivel regional, en la regulación, explotación y uso del espacio aéreo, respecto a la prestación y desarrollo de los servicios de transporte aéreo; asimismo, en la regulación, construcción, rehabilitación, administración, operación y mantenimiento de aeródromos y helipuertos civiles con los más altos estándares de seguridad aérea". (Ver anexo No.8, tabla No.6).

Finalmente, un 51% de los empleados del nivel administrativo considera que todos los miembros de AAC deberían participar en la formulación de la visión, un 27% de los empleados de este nivel considera que debe ser el director de la institución el que debe formular la visión de AAC; así mismo, otro 27% opina que deben ser los sub-directores los que deben formularla, un 14% dice que debe ser el personal administrativo y el 2% no sabe quiénes deberían formularla. (Ver anexo No.6, tabla No.28).

De igual manera, el nivel operativo considera que debe ser el director y sub-directores los que deben formular la visión de AAC, con un 57% cada uno, el 29% menciona que todos los miembros de AAC deben formularla y el 14% dice que el personal administrativo es quién debe hacerlo. (Ver anexo No.7, tabla No.19).

Existe desacuerdo entre los empleados del nivel administrativo y operativo en cuanto a quién o quiénes deberían formular la visión de la institución; pues, la mayoría del área administrativa opina que todos los miembros de AAC deben formularla; mientras que, la mayoría del área operativa menciona que debe ser el director y los sub-directores los que deben formular, esto se debe a que los empleados del área operativa no saben si es necesario que exista visión en la institución y por ende piensan que la alta administración debe encargarse de ello; sin embargo, para el nivel administrativo es necesario que exista una visión unificada en AAC y por tal motivo dicen que todo el personal debe involucrarse en la formulación de la visión.

2.3.2.6 Formulación de Objetivos.

Al consultar al personal administrativo de AAC sobre los objetivos establecidos en la institución el 39% respondió que no se han establecido objetivos, sin embargo un 31% manifestó que sí, mientras que el 29% restante dice que no sabe si se

han establecido los fines que se persiguen y para los cuales trabajan. (ver anexo No.6, tabla No.29)

El personal operativo responde diferente; pues, un 29% dice que no existen objetivos establecidos, y el 71% no sabe sí se ha llevado a cabo la formulación de éstos. (ver anexo No.7, tabla No.20).

De lo anterior se deduce que, los resultados que obtiene la institución en la realización de sus actividades no pueden ser óptimos debido a que sus miembros no conocen de manera unificada las condiciones futuras que la alta dirección desea alcanzar, pues esta misma no ha concretizado en enunciados escritos los resultados que espera en el futuro, ya que cuando se le consulto al personal administrativo a cerca de cuales son los objetivos que persigue la institución, la mayoría de ellos representados por el 76% no respondió a la pregunta al igual que el 100% del personal operativo. (ver anexo No.6, tabla No.30 y anexo No.7, tabla No.21).

Sin embargo, existe un 8% de empleados que dice que el objetivo primordial de la institución es: Regular, controlar y fiscalizar todas las actividades de aviación civil de El Salvador, igual porcentaje de empleados da un objetivo diferente al anterior; pues, aseguran que AAC tiene como fin promover y garantizar la seguridad de las operaciones de la aviación civil. (ver anexo No.6, tabla No.30).

El 39% de los empleados del nivel administrativo considera que la persona indicada para formular los objetivos

de la institución es el director, seguido por el 27% que opina que debe ser los sub-directores, el personal administrativo o todo el personal de AAC, con un 20% cada uno; finalmente existe un 35% que no opina. (Ver anexo No.6, tabla No.32).

Por otra parte, el 57% del área operativa menciona, que deben formular los objetivos, los sub-directores; un 43% opina que debe ser el director; y con un 14% cada uno, el personal administrativo o todos los miembros de AAC y un 29% no saben o no responde a la pregunta.

Cuando se les consultó a los miembros de AAC sobre cuáles objetivos, consideraban que deben establecerse en la institución el 80% del personal administrativo no respondió, al igual que el 71% del personal operativo, este resultado puede deberse a que desconocen la razón de ser de la institución; pues, como ya se mencionó AAC aún no tiene establecida su misión y dado que los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la institución, los miembros no poseen una base bajo la cuál determinar cuáles son los fines que deben perseguir. (Ver anexo No.8, tabla No.8).

2.3.2.7 Ambiente Externo.

Al preguntarle al personal del área administrativa sobre sí se analiza el ambiente externo en AAC; el 24% contestó que sí, un 27% contestó que no y el 49% dijo que no sabe si se

analiza o no el ambiente externo. (Ver anexo No.6, tabla No.34).

El 24% que contestó que sí se analiza el ambiente externo considera que las principales oportunidades para AAC son las siguientes: Información técnica nueva, innovaciones tecnológicas, ayuda y asistencias técnica de otros organismos (Ver anexo No.6, tabla No.35 y No.36); y las principales amenazas son las políticas económicas y falta de presupuesto. (Ver anexo No.6, tabla No.36).

2.3.2.8 Ambiente Interno.

Al preguntar si se analiza el ambiente interno, el 41% del personal administrativo de AAC contestó que no sabe si se analiza; y un 31% dice que no se analiza pero, existe un 27% que afirma que sí existe un análisis de ambiente interno en AAC (Ver anexo No.6, tabla No.37); y que las principales fortalezas que se detectan son: Personal capacitado, tecnología y disponibilidad de fondos financieros. (Ver anexo No.6, tabla No.38).

Por consiguiente en dicho análisis se detectan debilidades de la institución que son un reto para el área administrativa y ellas son: Desmotivación del personal, falta de apoyo de las autoridades, mal uso de recurso y recursos materiales limitados. (Ver anexo No.6, tabla No.39).

En cuanto a la información obtenida sobre el desarrollo organizacional se tienen los siguientes datos: Un 47% del

personal administrativo está identificado con los propósitos que persigue AAC, ya que ellos consideran que contribuyen para lograr los propósitos establecidos con el servicio que brindan a los usuarios, lo hacen con profesionalismo, mejoran el trabajo que realizan y la imagen de la institución por medio de las capacitaciones, se realizan; además, funciones de supervisión encaminadas a la seguridad aeronáutica y por que se conoce el objetivo de la institución y la importancia del trabajo que se desarrolla, mientras que un 43% del personal no sabe cuáles son los propósitos de AAC.

Por otra parte un 57% del personal operativo no sabe de la existencia de los propósitos de la institución, pero el 43% sí se siente identificado con ellos. (Ver anexo No.6, tabla No.47; anexo No.7, tabla No.26 y anexo No.8, tabla No.9).

Además se pudo conocer que el personal administrativo(45%) y operativo(43%) de AAC se encuentra motivado al realizar sus labores ya que se sienten satisfechos por el trabajo que realizan, reciben apoyo y confianza de los jefes al ejercer las funciones y cumplir con las responsabilidades, consideran que existe un ambiente de trabajo agradable; porque, se les brindan capacitaciones y oportunidades de desarrollarse. Por otra parte un 18% del personal administrativo y un 29% del personal operativo no se encuentra motivado por las siguientes razones: Falta de incentivos, falta de trabajo en equipo, salarios bajos, carencia de materiales para realizar el trabajo, carga fuerte

de trabajo, por la desconfianza hacia el personal y la falta de armonía entre jefes y subordinados. (Ver anexo No.6, tabla No.49; anexo No.7, tabla No.28 y anexo No.8, tabla No.10).

El personal administrativo (33%) y operativo (43%) consideran que el ambiente laboral en AAC se encuentra agradable, sin embargo otro 29% del personal considera que el ambiente es poco agradable y el resto no sabe o no responde a la pregunta. (Ver anexo No.8, tabla No.11)

Otro de los puntos a considerar es si el personal de AAC practica el trabajo en equipo, de lo cual se obtuvieron los siguientes resultados: El personal administrativo considera que no se practica el trabajo en equipo (41%), porque el personal trabaja de forma individual por la falta de comunicación y motivación al personal, porque existe limitaciones y poco apoyo económico en los departamentos, no se cuenta con seminarios y apoyo logístico; pero, un 31% opina que sí se practica el trabajo en equipo en AAC y un 14% no responde a la pregunta.

Para el personal operativo sí existe el trabajo en equipo (86%); ya que, consideran que todos trabajan para el mismo fin y se brindan apoyo para ejecutar las labores; además, de poseer amor al trabajo y el 14% del personal no responde. (Ver anexo No.6, tabla No.52; anexo No.7, tabla No.31 y anexo No.8, tabla No.12).

En lo anterior se puede apreciar que, entre los miembros del personal administrativo, no se pone en practica el trabajo

en equipo, lo cual podría influir de forma negativa en el logro de los propósitos de la institución; pues, cada quién procura cumplir con sus propios objetivos; mientras que, el personal operativo sí trabaja en equipo.

El personal administrativo y operativo coinciden en que las capacitaciones es el incentivo que más se fomenta en AAC; 38% y 57% respectivamente, seguido de la estabilidad en el cargo 24% y 14% respectivamente, la oportunidad de progreso, 11% y 14% respectivamente, el resto no responde, 28% y 43%. (Ver anexo No.8. tabla No.13).

Un 41% del personal administrativo considera que los canales de comunicación en AAC no son efectivos ya que la información se envía por canales inadecuados y no cumplen con su misión de informar (2%), la información se transmite de manera informal(4%), no se practica el trabajo en equipo(4%), no existe participación, gestión, iniciativa, responsabilidad y coordinación entre los miembros(4%), mientras que el 57% del personal operativo considera que los canales de comunicación son efectivos. (Ver anexo No.6, tabla No.57; anexo No.7, tabla No.36).

Para el personal administrativo de AAC los cambios más importantes que se han dado en el ambiente laboral son los siguientes: Nuevos programas de capacitación (26%), el mejoramiento de los canales de comunicación (20%) y la implementación de programas de motivación (6%). Por otra parte un 35% del personal considera que no han existido cambios y el

4% del personal no sabe o no responde a la pregunta. (Ver anexo No.6, tabla No.58).

2.3.2.9 Estrategias.

Del 100% del área administrativa encuestada, el 55% no sabe si se han diseñado estrategias; seguido por un 35% que dijo que no se diseñan y un 10% contestó que sí existen estrategias. (Ver anexo No.6, tabla No.40).

Posteriormente se preguntó cuáles son las principales estrategias; del 10% que contestó que sí se diseñan estrategias, dijeron que entre las principales se encuentran: La utilización de nuevos programas informáticos para el usuario poseedor de licencias, poseer recursos suficientes para mantener el nivel de conocimiento del personal y motivar al personal de la institución (ver anexo No.6, tabla No.41); por consiguiente ellos consideran que los principales elementos para diseñar las estrategias son: La misión, la visión y el análisis del ambiente externo e interno. (Ver anexo No.6, tabla No.42).

El 29% dice que las estrategias son diseñadas por el director, un 33% por el sub-director de la institución y el 10% por el personal administrativo, un 16% considera que las estrategias deben de ser elaboradas por todo el personal y el 31% restante no sabe quien las debería elaborar. (Ver anexo No.6, tabla No.43). Sin embargo; del 100% del personal administrativo el 76% no sabe cuáles deberían de ser las

principales estrategias para AAC; aunque un 24% menciona que las estrategias que AAC debería implementar son:

- Definir las necesidades apoyando las propuestas presentadas.
- Mejorar las labores de la institución para volverlas eficientes y eficaces.
- Fortalecer los métodos de supervisión e inspección de las actividades aeronáuticas.
- Administrar adecuadamente el presupuesto y definición de las líneas de autoridad.
- Tomar en cuenta la opinión del personal de la institución.
- Crear medios para motivar al personal.
- Implementar el sistema de calidad en la institución, asignar recursos en planes constantes de capacitación e implementar sistemas de mejoras continuas en base a evaluaciones de desempeño y servicio.
- Poseer recursos para contrarrestar cualquier adversidad en aviación civil.
- Cambios y mejoras de los análisis del ambiente externo e interno.
- Que todo el personal esté consciente de la misión para que contribuya al logro de ésta.
- Planificar las actividades. (Ver anexo No.6, tabla No.44).

En cuanto a quiénes deberían diseñar las estrategias en AAC, el 47% del personal administrativo opina que son los sub-directores quienes deberían llevar a cabo esta actividad, el

45% menciona que los directores deben hacerlo, el 33% considera que debe ser el personal administrativo; mientras que, el 25% atribuye esta función a todos los miembros de AAC; finalmente, el 12% no sabe quiénes deberían diseñar las estrategias de la institución. (Ver anexo No.6, tabla No.45).

2.3.2.10 Conclusiones y recomendaciones.

2.3.2.10.1 Conclusiones.

- 1- Existe inconformidad por parte de un 35% de los miembros de AAC en cuanto a la estructura organizativa que posee, debido a que no cumple con las expectativas de dirección y control que debe dar a la institución.
- 2- AAC no cuenta con un sistema de planeación formal que proporcione a los directivos los lineamientos básicos para la planeación de la institución.
- 3- La institución carece de planes estratégicos, que sirvan de base para la formulación de otros planes, como los de mediano y corto plazo.
- 4- Las unidades han desarrollado planes de trabajo que no reflejan los propósitos generales de la institución, sino únicamente los que conciernen a la unidad a la cual pertenecen, debido a que no están basados en planes estratégicos diseñados por la alta dirección de la institución.
- 5- En la institución, aunque se encuentran establecidos los valores, éstos no son fomentados entre los empleados.
- 6- Se puede determinar que los directivos han descuidado, en gran parte, el dar a conocer el propósito de dicha institución; debido, a que actualmente no poseen una misión y visión institucionales, las cuales se consideran muy necesarias para saber la razón de ser y hacia dónde se dirige AAC.

- 7- La institución no tiene definidos, claramente, los objetivos generales que persigue.
- 8- En AAC no se realiza un análisis del ambiente externo e interno. Aunque, muchos empleados están conscientes de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la institución.
- 9- AAC no cuenta con un diseño de estrategias que sirva de guía para el logro de los objetivos institucionales.
- 10- Los empleados de AAC consideran que en la institución no existe un ambiente laboral lo suficientemente agradable; lo que influye para que no se trabaje en equipo. Asimismo, los canales de comunicación no son muy efectivos y la información tiende a distorsionarse.

2.3.2.10.2 Recomendaciones.

- 1- Redefinir las líneas de autoridad y responsabilidad de las unidades orgánicas que conforman AAC.
- 2- Se sugiere implementar y dar a conocer a todo el personal de la institución el Modelo Base de Planeación Estratégica que se propone en siguiente capítulo; ya que, ha sido elaborado después de haber analizado la situación actual de AAC.
- 3- Crear un comité encargado de dar seguimiento al proceso de planeación de la institución; el cual, debería estar constituido por el director y sub-directores y otros miembros de AAC, que se consideren de vital importancia en dicho proceso.
- 4- Redefinir los planes de trabajo que no reflejen los propósitos generales de la institución.
- 5- Realizar capacitaciones, en donde participen todos los empleados, sobre el fomento de valores institucionales.
- 6- Crear en conjunto con los empleados una misión y visión institucional, la cual abarque todos los propósitos que dicha institución realiza y los que persigue. Posteriormente, darla a conocer a todos los empleados y enmarcarla en la entrada a las oficinas de dicha institución para que todos los visitantes tengan claro los propósitos que se persiguen.

- 7- Establecer los objetivos generales y más importantes de la institución, de forma clara, y darla a conocer a sus miembros.
- 8- Analizar el ambiente externo e interno de la institución; para así, poder hacerle frente a las amenazas y debilidades y aprovechar las fortalezas y oportunidades que se le presenten a la institución.
- 9- Se deben diseñar estrategias que sirvan como guía de acción para el logro eficiente y eficaz de los objetivos.
- 10- Incluir, en el Plan de Capacitación institucional, el curso de trabajo en equipo, que ayude a mejorar el ambiente laboral de AAC, para que la información sea más efectiva.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL MODELO BASE DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA AUTORIDAD DE AVIACIÓN CIVIL.

3.1 PLANEACIÓN PARA PLANEAR.

El modelo base de planeación estratégica propuesto para AAC, debe iniciar con la creación de un Comité de Planificación conformado por el Director Ejecutivo, los Subdirectores de las distintas áreas y otras personas clave de la institución, que el Comité de Planificación considere importante que intervengan en el proceso. Las funciones del Comité deben enmarcarse en la dirección, planificación estratégica y retroalimentación.

Dicho Comité deberá encargarse de establecer los lineamientos básicos a seguir en el proceso de planeación; es decir, cuánto tiempo se empleará en el proceso, qué información se necesitará para planear de manera exitosa y quién analizará los datos.

Por lo tanto, el Comité realizará periódicamente monitoreos del ambiente interno y externo de la institución, de donde obtendrá datos que le facilitará el diseño de estrategias y será el que se encargará de evaluar el éxito o fracaso de las mismas.

El Comité formulará los planes a largo plazo de la institución, considerando misión, visión y objetivos establecidos previamente, para luego darlos a conocer a los jefes de mandos intermedios, con el propósito de que éstos formulen sus propios planes, basados en los de largo plazo.

El Comité deberá revisar y, si es necesario, reformular la misión, visión y los objetivos generales ya establecidos en la institución, dentro de un período mínimo de tres años y máximo de cinco, preferiblemente.

La información utilizada en el proceso de planeación estará determinada por el Comité, la cual puede incluir: Una memoria de labores de las sub-direcciones de la institución, que muestre a dicho Comité cómo están funcionando las diferentes unidades de la institución.

3.2 DETERMINACIÓN DE VALORES.

Los valores deben estar presentes en toda la institución y deben ser incluidos durante las primeras etapas de incorporación del personal a la misma; además, deben ser compartidos por todos los miembros. Los valores identifican las prioridades clave para que la institución sobreviva y prospere, minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la misma.

La práctica de los valores necesariamente mejora las relaciones laborales, forja amistades, incrementa el espíritu de servicio y alienta un ambiente de lealtad y solidaridad en la oficina y en la institución.

Para vivir los valores en la oficina y, por ende, ser más productivos y crecer individualmente, podemos considerar como importante llevar a la práctica los siguientes valores institucionales:

EXPERIENCIA	Contamos con el conocimiento adquirido en el transcurso de los años, lo que nos permite tomar las mejores decisiones y aprovechar al máximo todas las oportunidades que se nos presenten.
--------------------	---

CALIDAD	Nuestra institución se basa en la confianza de los usuarios en la calidad y seguridad de nuestros servicios.
----------------	--

SOLIDARIDAD	La solidaridad es una característica que nos sociabiliza y que nos inclina a desarrollar de forma unida nuestro trabajo para prestar un mejor servicio al usuario.
--------------------	--

RESPONSABILIDAD	Asumimos las consecuencias de nuestras acciones y decisiones, porque tratamos que todos nuestros actos sean realizados con una noción de justicia y el cumplimiento del deber en todos los sentidos.
------------------------	--

CONFIANZA	Somos dignos de confianza por cumplir responsablemente con nuestras obligaciones, ayudamos a los demás con nuestro trabajo, generamos un ambiente agradable, comprendiendo los errores de los demás y ayudamos a corregirlos.
------------------	---

LABORIOSIDAD	Realizamos con cuidado y esmero las tareas laborales y deberes que son propios de nuestra área.
---------------------	---

Cabe aclarar, que si los valores están solamente en papel y no se traducen en conductas y decisiones consistentes, el clima organizacional se deteriora y conlleva al bajo desempeño de los empleados.

Los valores mencionados anteriormente servirán como base para la formulación de la misión, visión y estrategias;

porque, representan las convicciones filosóficas de la alta dirección para conducir a la institución al éxito.

3.3 FORMULACIÓN DE MISIÓN.

Según los datos obtenidos de la situación actual de AAC, los miembros que la constituyen saben que misión es el concepto de una empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, a quién sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar; aunque, los empleados tienen claro el concepto de misión, dicha institución carece de ella; por lo tanto, es necesario responder a las diferentes interrogantes que ayuden a determinar los elementos necesarios para formularla, entre ellas están las siguientes:

CUADRO No.2

PREGUNTAS PARA DETERMINAR LOS ELEMENTOS NECESARIOS EN LA FORMULACIÓN DE LA MISIÓN.

INTERROGANTES	RESPUESTAS
¿Qué función desempeña la institución?	La regulación, fiscalización y control, de todas las actividades de aviación civil.
¿Para quién desempeña esta función la institución?	Para todos los usuarios de los servicios de la aviación o transporte aéreo y otros relacionados con la aviación civil.
¿Por qué existe la institución?	Porque es necesario tener un ente en El Salvador que garantice la seguridad de la aviación mediante la aplicación de leyes, normas,

	técnicas y procedimientos; asimismo, generar seguridad mediante el cumplimiento de las normas internacionales emitidas por las diversas instituciones relacionadas con el transporte aéreo internacional.
¿Bajo qué valores pretende funcionar la institución?	Experiencia, calidad, solidaridad, responsabilidad, confianza y laboriosidad.

Tomando como base los elementos, descritos anteriormente, se formuló la siguiente misión para Autoridad de Aviación Civil.

MISIÓN

"Somos una institución que regula, fiscaliza y controla las actividades de aviación civil realizadas dentro del espacio aéreo salvadoreño con personal responsable y comprometido con la seguridad y satisfacción al usuario".

Será necesario divulgar la misión a todos los miembros de AAC, con la finalidad de que conozcan el propósito y razón de ser de la institución.

Una vez elaborada la misión, se procede a formular la visión.

3.4 FORMULACIÓN DE VISIÓN.

El punto de partida para formular la visión de Autoridad de Aviación Civil, fue la evaluación de los valores establecidos en la institución, así como también su propósito o razón de ser; debido a que existe estrecha relación entre estos dos elementos y la visión.

Además se consideró las opiniones proporcionadas por los empleados de AAC, recolectadas mediante cuestionarios y entrevistas, acerca de cómo debería formularse la visión de la institución.

Por tanto, conociendo la situación actual de la institución y considerando la situación futura deseada de la misma, se procedió a formular la siguiente visión institucional de AAC:

VISIÓN

"Ser una institución a la vanguardia en la administración de todas las actividades de aviación civil con altos estándares de calidad".

Puesto que es importante que todos los miembros de AAC se familiaricen con la declaración de la visión, será necesario que ésta se les dé a conocer.

Tanto los valores, misión y visión deberán estar plasmados y colocados a la entrada de la institución para que los empleados, usuarios y visitantes los conozcan.

3.5 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.

En la formulación de los objetivos de la institución, se consideró, la declaración de la misión y visión, para procurar que éstos reflejen claramente los fines que persigue AAC.

Asimismo, se tomó en cuenta los objetivos que poseen cada una de las distintas unidades organizativas, para que la formulación del objetivo general y de los específicos de la institución, representen un compromiso para los miembros de la misma, a través de los cuales se producirán resultados en un período determinado.

Los objetivos propuestos para AAC son los siguientes:

OBJETIVO GENERAL

Proporcionar la dirección, administración y operatividad encaminada al cumplimiento de las funciones de regulación, fiscalización y control de las actividades de aviación civil en el espacio aéreo salvadoreño.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Asesorar a la dirección ejecutiva en la adecuada utilización de los recursos financieros y en materia administrativa.
- Proponer las normas, procedimientos y especificaciones que regulen las actividades de aviación civil.
- Establecer las normas de seguridad de vuelo correspondientes al personal técnico aeronáutico, material y equipos, verificando su cumplimiento y propiciando la instrucción aeronáutica y el fomento de la aviación civil, aplicando la legislación nacional e internacional.

Para fijar el objetivo general y específicos de AAC, se consideraron, los requisitos de redacción que deben cumplir, tales como:

- Aceptables
- Factibles
- Flexibles
- Comprensibles

Dichos requisitos fueron incorporados en el primer capítulo.

Los objetivos deberán ser revisados periódicamente por el Comité de Planificación, para verificar el logro de éstos y

eliminar aquellos que desfavorezcan el crecimiento de la institución; al momento en que los objetivos propuestos se hayan cumplido, el Comité deberá realizar la formulación de otros que se consideren necesarios para mejorar el funcionamiento de la institución.

3.6 DIAGNÓSTICO DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO.

El diagnóstico del ambiente externo e interno se refiere al análisis de la situación actual de la institución, su problemática y sus logros tal como se detalló en el capítulo I y fueron identificadas en el capítulo II, mediante encuestas y entrevistas, en esta fase se detallan todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución.

3.6.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO.

El análisis del ambiente externo de AAC, tuvo como objetivo descubrir las amenazas y oportunidades que el entorno ofrece a la institución, las cuáles detienen o propician su desarrollo organizacional.

Las oportunidades son las condiciones del ambiente general que pueden ayudar a que una organización logre desarrollar sus funciones básicas e incrementar su capacidad

para contribuir a su buen funcionamiento. En AAC se han identificado las siguientes:

OPORTUNIDADES

- Información técnica nueva.
- Ayuda y asistencia técnica de otras organizaciones.
- Innovaciones tecnológicas.

Las amenazas son las condiciones que pueden obstaculizar los esfuerzos de una organización para desarrollar sus funciones y mejorar sus capacidades, en AAC, se identifican las siguientes:

AMENAZAS

- Las políticas económicas.
- Las políticas legales.
- Cambio de gobierno con distinta política.
- Disminución de las operaciones realizadas en el Aeropuerto Internacional de El Salvador.
- Fuga de personal capacitado.

La identificación de las oportunidades y amenazas, servirán de base para elaborar las estrategias que pretenden contribuir a mejorar el funcionamiento de la institución.

3.6.2 ANÁLISIS DE AMBIENTE INTERNO.

El análisis del ambiente interno consistió en una evaluación clara de los recursos internos y las capacidades que posee la institución para desempeñar las distintas actividades funcionales.

La importancia de realizar este análisis es que, a través de él, se descubrieron las variables que afectan el desarrollo de AAC.

Las fortalezas identificadas en AAC están constituidas por cualquier recurso que tenga a su disposición o por cualquier actividad que la institución realice bien. En AAC se identificaron las siguientes:

- FORTALEZAS**

 - Personal capacitado.
 - Disponibilidad de tecnología.
 - Disponibilidad de recursos financieros.
 - Legislación aeronáutica nacional e internacional.
 - Las funciones de vigilancia de la seguridad operacional.
 - Calidad del servicio prestado.

Las debilidades para AAC son aquellas actividades que la institución no realiza bien o los recursos que necesita, pero no posee. Entre éstas se encuentran:

DEBILIDADES

- Falta de planes estratégicos.
- Desmotivación del personal.
- Falta de apoyo de las autoridades en ciertas áreas.
- Recursos materiales limitados en ciertas áreas.
- Conflicto entre los miembros de la institución.

Lo anterior, representa obstáculos o carencias que pueden frenar el desarrollo de la institución; pues, debilitan su propio funcionamiento, para ello se han diseñado estrategias que contribuirán a contrarrestarlos. (Ver cuadro No.5 y No.7, Pág.101 y 103 respectivamente).

Así mismo, para dar solución a los problemas que afectan a la institución ocasionados por el comportamiento de los empleados (ver cuadro No.3, Pág.97) se utilizó el proceso de desarrollo organizacional el cual se detalla a continuación:

PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Diagnóstico Inicial: Se detectaron los factores que podrían incidir en el desarrollo organizacional de la institución, mediante entrevistas con cada uno de los sub-

directores de la institución, los cuales se mencionan a continuación:

- Identificación del personal con los propósitos de la institución.
- El ambiente laboral.
- El trabajo en equipo.
- La estructura organizativa actual.
- Los canales de comunicación.
- La motivación del personal.

Recolección de Datos: Para determinar cuáles de los datos mencionados anteriormente, inciden en el desarrollo organizacional de la institución se procedió a realizar encuestas y entrevistas con el objeto de obtener la información necesaria requerida para efectuar el proceso de D.O.

Retroalimentación y Confrontación de Datos: La información obtenida en la fase anterior fue analizada, obteniendo como resultado, todos los factores identificados en la fase del diagnóstico inicial, son los que debilitan el desarrollo organizacional de AAC.

Planeación de Acciones y Resolución de Problemas: En esta fase se proponen las acciones de cambio a los problemas

identificados anteriormente, los cuales se detallan en el siguiente cuadro.

**CUADRO No.3
PLANEACIÓN DE ACCIONES Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS.**

PROBLEMAS IDENTIFICADOS	ACCIONES DE CAMBIO
- El personal no se identifica con los propósitos de la institución.	- La Alta Dirección de la institución debe dar a conocer a todos los empleados, la misión y visión establecidas.
- Ambiente laboral poco agradable.	- Proporcionar al personal de la institución capacitaciones sobre trabajo en equipo.
- Desacuerdo con la estructura organizativa actual.	- Establecer claramente las funciones de cada puesto de trabajo; así como también, redefinir las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Falta de utilización de los canales de comunicación establecidos en la institución.	- Utilizar los canales de comunicación establecidos actualmente en la institución como: <ul style="list-style-type: none"> • Teléfono • Lotus • Memorando • Radios
- Desmotivación del personal.	- Establecer un plan de beneficios sociales que incluya servicios médicos hospitalarios, asistencia financiera, seguro de vida colectivo, bonificaciones, pago de horas extras, transporte al personal; entre otros, para estimular el desempeño laboral de los empleados de la institución.

Uso de intervenciones: Las personas que intervendrán en la solución de los problemas detectados en la institución son todos sus miembros ya que toda la institución es afectada por ellos.

Evaluación y seguimiento: Será responsabilidad de la alta dirección de la institución evaluar y dar seguimiento a los resultados del proceso de D.O.

3.6.3 DETERMINACIÓN DEL FODA.

De las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del análisis del ambiente externo e interno se procede a continuación a elaborar una matriz para diseñar las estrategias para AAC.

CUADRO No.4

MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Personal capacitado. - Disponibilidad de Tecnología. - Disponibilidad de recursos financieros. - Legislación aeronáutica nacional e internacional. - Las funciones de vigilancia de la seguridad operacional. - Calidad del servicio prestado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de planes estratégicos. - Desmotivación del personal. - Falta de apoyo de las autoridades en ciertas áreas. - Recursos materiales limitados en ciertas áreas. - Conflicto entre los miembros de la institución.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Información técnica nueva. - Ayuda y asistencia técnica de otras organizaciones. - Innovaciones tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las políticas económicas. - Las políticas legales. - Cambio de gobierno con distinta política. - Disminución de las operaciones realizadas en el Aeropuerto Internacional de El Salvador. - Fuga de personal capacitado.

3.7 DISEÑO DE ESTRATEGIAS.

Los objetivos formulados y el análisis del ambiente externo e interno de la institución serán utilizados como base para el diseño de las estrategias de la institución.

Las estrategias especifican el cómo lograr los resultados planificados con relación a la situación actual y las expectativas de AAC.

Los objetivos son los fines y las estrategias son el medio para alcanzarlo.

Las estrategias formuladas buscan contrarrestar las amenazas a las que está expuesta la institución; de la misma manera, se pretende con las estrategias aprovechar las oportunidades y optimizar las fortalezas con que cuenta AAC, determinadas mediante el análisis FODA.

A continuación se presentan las estrategias propuestas para AAC:

CUADRO No. 6
PLAN TÁCTICO DE AUTORIDAD DE AVIACIÓN CIVIL.

OBJETIVO A CORTO PLAZO	ACTIVIDAD A CORTO PLAZO	RESPONSABLE	MESES											
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Evaluar la gestión financiera y administrativa de la institución.	Supervisar e inspeccionar el desarrollo de las actividades financieras y administrativas a través de auditorías internas.	Subdirector Administrativo Financiero.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Analizar las normas y procedimientos actuales que regulan las actividades de aviación civil.	Realizar reuniones para discutir posibles cambios a las normas y procedimientos que rigen las actividades de aviación civil.	Subdirección de Navegación Aérea.	X					X						
Realizar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación de los empleados.	Elaborar un plan de capacitación en base a las necesidades detectadas.	Subdirector de Seguridad de Vuelo.			X			X			X		X	

CUADRO No.7
ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO CONSIDERANDO LOS FACTORES CLAVE DEL FODA.

FACTORES CLAVE DEL FODA	ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO	RESPONSABLE	2005-06				2006-07				2007-08						
			TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE						
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Falta de planes estratégicos.	Elaborar planes estratégicos.	Comité de Planificación	X														
Disponibilidad de fondos financieros / recursos materiales limitados en ciertas áreas.	Administrar adecuadamente los fondos de los que dispone la institución identificando la carencia de recursos materiales de cada unidad para asignarle lo correspondiente.	Sub-Director Administrativo Financiero	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Personal capacitado / fuga de personal calificado.	Motivar al personal a través del otorgamiento de incentivos para procurar su permanencia en la institución.	Jefe de Recursos Humanos				X	X			X	X					X	
Desmotivación del personal / fuga de personal capacitado.	Hacer una redistribución salarial de acuerdo a las funciones que realiza el empleado en su puesto de trabajo.	Jefe de Recursos Humanos			X					X					X		

A continuación se presenta la guía de implementación dirigida a la alta dirección en la cual se resume el modelo de planeación estratégica, descrito anteriormente, para dar a conocer los valores, misión, visión, objetivos y estrategias propuestos por el grupo de trabajo.

3.8 GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO BASE DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA AAC.

La guía de implementación es un documento que contiene los pasos a seguir para poner en práctica el Modelo Base de Planeación Estratégica, propuesto por el grupo de investigación, después de haber analizado la situación actual de la institución. Asimismo, se incluyen nuevamente la misión, visión, objetivos, determinación del FODA, y las estrategias para que la alta dirección de la institución pueda conocerlas.

CONTENIDO

1. Propósito de la guía.
2. Justificación.
3. A quién va dirigido.
4. Objetivo general.
5. Objetivos específicos.
6. Metodología.
7. Período de ejecución.

1. Propósito de la guía.

Nos proponemos con el presente documento, proporcionar a la institución los lineamientos para aplicar, de forma efectiva, el modelo de planeación estratégica creado por el grupo de trabajo, para la obtención del desarrollo organizacional de AAC.

2. Justificación.

La guía de implementación elaborada servirá como instrumento de apoyo para la alta dirección de AAC; así como también, a todo el personal involucrado en el proceso de planeación estratégica, ya que en la institución aún no se ha implementado esta herramienta administrativa.

3. A quién va dirigido.

Este documento ha sido elaborado para todo el personal que labora en AAC, pero los encargados de hacer uso de ella son: El Director Ejecutivo, Sub-director Administrativo Financiero, Sub-director de Navegación Aérea, Economía y Política de Transporte Aéreo, Sub-director de Seguridad de Vuelo y otros miembros de la institución, cuya participación en el proceso de planeación sea requerida.

4. Objetivo general.

Ofrecer los lineamientos generales sobre la implementación del modelo base de planeación estratégica al comité de planeación de la institución, para que lo lleve a cabo de forma efectiva.

5. Objetivos específicos.

- Designar qué miembros de la institución deberían implementar el modelo base de planeación estratégica de AAC.
- Describir la metodología a seguir en la implementación del modelo.
- Establecer el período de ejecución idóneo del modelo de planeación estratégica de AAC.

6. Metodología.

La presente guía de implementación de planeación estratégica en AAC, constituye un documento de información y orientación general para entender en qué consiste la planeación estratégica y cuál es la intervención de los participantes en ella e incluye la presentación de los valores, misión, visión y estrategias elaboradas. Así mismo, se detalla, en ella, la manera en que los aspectos anteriores deben darse a conocer a todo el personal, para que la planeación estratégica en la institución sea efectiva y se obtenga el desarrollo organizacional esperado.

A continuación, se detalla la manera de implementar el modelo base de planeación estratégica:

Es conveniente recordar ¿qué es planeación estratégica?.

La planeación estratégica ha sido definida por el grupo de investigación como: *"El establecimiento de estrategias después de haber analizado el ambiente interno y externo teniendo claramente definida cuál es la misión, visión, valores y objetivos de la institución utilizando todo el recurso humano y material del que se dispone en un período específico"*.

Intervención de los participantes.

El personal involucrado en el proceso de planeación estratégica de la institución deberá implementarlo y darle seguimiento al Modelo Base de Planeación Estratégica propuesto para la institución; así como también, revisar frecuentemente, o cada vez que se lleven a cabo cambios importantes en la misión, visión, objetivos y estrategias, para asegurarse de que sigan siendo relevantes.

**Las fases del Modelo Base de Planeación Estratégica
para AAC se detallan a continuación:**

Fase 1. Planeación para Planear.

Da inicio con la conformación de un comité de planificación, integrado por: El Director Ejecutivo, todos los Sub-directores de las distintas unidades organizativas de la institución y otros empleados de la institución, cuya participación en el proceso de planeación, sea requerida.

Fase 2. Determinación de Valores.

Los valores representan la filosofía de trabajo bajo la cual operará la institución, éstos se describen a continuación:

EXPERIENCIA	Contamos con el conocimiento adquirido en el transcurso de los años, lo que nos permite tomar las mejores decisiones y aprovechar al máximo todas las oportunidades que se nos presenten.
CALIDAD	Nuestra institución se basa en la confianza de los usuarios en la calidad y seguridad de nuestros servicios.

SOLIDARIDAD

La solidaridad es una característica que nos sociabiliza y que nos inclina a desarrollar de forma unida nuestro trabajo para prestar un mejor servicio al usuario.

RESPONSABILIDAD

Asumimos las consecuencias de nuestras acciones y decisiones, porque tratamos que todos nuestros actos sean realizados con una noción de justicia y el cumplimiento del deber en todos los sentidos.

CONFIANZA

Somos dignos de confianza por cumplir responsablemente con nuestras obligaciones, ayudamos a los demás con nuestro trabajo, generamos un ambiente agradable, comprendiendo los errores de los demás y ayudamos a corregirlos.

LABORIOSIDAD

Realizamos con cuidado y esmero las tareas laborales y deberes que son propios de nuestra área.

Fase 3. Formulación de Misión.

La misión expresa la razón de ser de la institución y sirve de base para la toma de decisiones.

MISIÓN

"Somos una institución que regula, fiscaliza y controla las actividades de aviación civil realizadas dentro del espacio aéreo salvadoreño con personal responsable y comprometido con la seguridad y satisfacción al usuario".

Fase 4. Formulación de Visión.

La visión refleja cómo se espera que sea la institución en el futuro.

VISIÓN

"Ser una institución a la vanguardia en la administración de todas las actividades de aviación civil con altos estándares de calidad".

Fase 5. Formulación de Objetivos.

Son los fines que persigue la institución por medio de las actividades que realiza.

OBJETIVO GENERAL

Proporcionar la dirección, administración y operatividad encaminada al cumplimiento de las funciones de regulación, fiscalización y control de las actividades de aviación civil en el espacio aéreo salvadoreño.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Utilizar adecuada y transparentemente los recursos financieros y en materia administrativa.
- Proponer y revisar las normas, procedimientos y especificaciones que regulen las actividades de aviación civil.
- Mantener las normas de seguridad de vuelo correspondientes al personal técnico aeronáutico, material y equipos, verificando su cumplimiento y propiciando la instrucción aeronáutica y el fomento de la aviación civil, aplicando la legislación nacional e internacional.

Fase 6. Análisis del Ambiente Externo.

En esta fase se identifican los aspectos positivos y negativos del ambiente externo que influyen en el desarrollo de las funciones de la institución. Los aspectos positivos se denominan Oportunidades y los aspectos negativos Amenazas.

OPORTUNIDADES

- Información técnica nueva.
- Ayuda y asistencia técnica de otras organizaciones.
- Innovaciones tecnológicas.

AMENAZAS

- Las políticas económicas.
- Las políticas legales.
- Cambio de gobierno con distinta política.
- Disminución de las operaciones realizadas en el Aeropuerto Internacional de El Salvador.
- Fuga de personal capacitado.

Fase 7. Análisis del Ambiente Interno.

En esta fase se realiza una evaluación clara de los recursos internos y capacidades que posee la institución, constituyen sus Fortalezas, mientras que la carencia de las mismas representan sus Debilidades.

FORTALEZAS

- Personal capacitado.
- Disponibilidad de Tecnología.
- Disponibilidad de recursos financieros.
- Legislación aeronáutica nacional e internacional.
- Las funciones de vigilancia de la seguridad operacional.
- Calidad del servicio prestado.

DEBILIDADES

- Falta de planes estratégicos.
- Desmotivación del personal.
- Falta de apoyo de las autoridades en ciertas áreas.
- Recursos materiales limitados en ciertas áreas.
- Conflicto entre los miembros de la institución.

En el siguiente cuadro se presentan las acciones de cambio que la institución debe tomar en cuenta para mejorar el desarrollo organizacional de la misma; pues, también los problemas identificados se consideran debilidades derivadas del comportamiento del personal de AAC.

**CUADRO No.3
PLANEACIÓN DE ACCIONES Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS.**

PROBLEMAS IDENTIFICADOS	ACCIONES DE CAMBIO
<ul style="list-style-type: none"> - El personal no se identifica con los propósitos de la institución. - Ambiente laboral poco agradable. - Desacuerdo con la estructura organizativa actual. - Falta de utilización de los canales de comunicación establecidos en la institución. - Desmotivación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - La Alta Dirección de la institución debe dar a conocer a todos los empleados la misión y visión establecidas. - Proporcionar al personal de la institución capacitaciones sobre trabajo en equipo. - Establecer claramente las funciones de cada puesto de trabajo; así como también, redefinir las líneas de autoridad y responsabilidad. - Utilizar los canales de comunicación establecidos actualmente en la Institución como: <ul style="list-style-type: none"> • Teléfono • Lotus • Memorando • Radios - Establecer un plan de beneficios sociales que incluya servicios médicos hospitalarios, asistencia financiera, seguro de vida colectivo, bonificaciones, pago de horas extras, transporte al personal para estimular el desempeño laboral de los empleados de la institución.

Fase 8. Diseño de Estrategias.

El diseño de estrategias señala las acciones específicas a seguir para alcanzar los objetivos propuestos.

CUADRO No. 6
PLAN TÁCTICO DE AUTORIDAD DE AVIACIÓN CIVIL.

OBJETIVO A CORTO PLAZO	ACTIVIDAD A CORTO PLAZO	RESPONSABLE	MESES												
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Evaluar la gestión financiera y administrativa de la institución.	Supervisar e inspeccionar el desarrollo de las actividades financieras y administrativas a través de auditorías internas.	Subdirector Administrativo Financiero.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Analizar las normas y procedimientos actuales que regulan las actividades de aviación civil.	Realizar reuniones para discutir posibles cambios a las normas y procedimientos que rigen las actividades de aviación civil.	Subdirección de Navegación Aérea.	X					X							
Realizar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación de los empleados.	Elaborar un plan de capacitación en base a las necesidades detectadas.	Subdirector de Seguridad de Vuelo.			X			X			X				X

CUADRO No.7
ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO CONSIDERANDO LOS FACTORES CLAVE DEL FODA.

FACTORES CLAVE DEL FODA	ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO	RESPONSABLE	2005-06				2006-07				2007-08						
			TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE						
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Falta de planes estratégicos.	Elaborar planes estratégicos.	Comité de Planificación	X														
Disponibilidad de fondos financieros / recursos materiales limitados en ciertas áreas.	Administrar adecuadamente los fondos de los que dispone la institución identificando la carencia de recursos materiales de cada unidad para asignarle lo correspondiente.	Sub-Director Administrativo Financiero	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Personal capacitado / fuga de personal calificado.	Motivar al personal a través del otorgamiento de incentivos para procurar su permanencia en la institución.	Jefe de Recursos Humanos				X	X			X	X					X	
Desmotivación del personal / fuga de personal capacitado.	Hacer una redistribución salarial de acuerdo a las funciones que realiza el empleado en su puesto de trabajo.	Jefe de Recursos Humanos			X				X						X		

Formas de dar a conocer los valores, misión y visión.

Puesto que es importante que todos los miembros de la institución, usuarios y visitantes conozcan la declaración de valores, misión y visión, a continuación se mencionan las formas de cómo podría realizarse:

A empleados

- Manual de inducción.
- Memorando.
- Juntas de personal.
- Placas en la pared (deben ser colocadas en la entrada de la institución, en un lugar visible).
- Periódico mural.

A usuarios y visitantes

- Tarjetas de visita.
- Placas en la pared (deben ser colocadas en la entrada de la institución, en un lugar visible).
- Carteles (deben ser colocadas en la entrada de la institución, en un lugar visible).
- Periódico mural.

Formas de dar a conocer los objetivos y estrategias.

Dado que los objetivos y estrategias son de uso exclusivo de la institución se deben comunicar únicamente al personal de la misma. Éstos se pueden comunicar de la siguiente manera:

Los sub-directores de cada área serán los encargados de darlos a conocer a sus subalternos, mediante juntas de personal, para que exista interacción entre ellos y puedan realizar consultas o emitir opiniones.

7. *Período de ejecución.*

El período de ejecución idóneo del Modelo Base de Planeación Estratégica para AAC, deberá ser establecido por el Comité de Planificación de la institución; ya que, será el responsable de dirigir el proceso. Sin embargo, el grupo de investigación propone que el modelo debe ser ejecutado en el período de tres años.

A continuación se presenta el Plan de Implementación del Modelo Base de Planeación Estratégica para AAC propuesto por el grupo de trabajo.

CUADRO No.9
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO BASE DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA AAC.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2004 - 2005			
		MES			
		DIC	ENE	FEB	MAR
Presentación del Modelo de Planeación Estratégica al Consejo Directivo de Aviación Civil.	Grupo de trabajo.	X			
Evaluación del Modelo de Planeación Estratégica	Consejo Directivo de Aviación Civil.	X			
Aprobación del Modelo de Planeación Estratégica por el Consejo Directivo de Aviación Civil.	Consejo Directivo de Aviación Civil.		X		
Designar a los responsables de ejecución del modelo. (Se recomienda al Comité de Planeación).	Consejo Directivo de Aviación Civil.		X		
Presentación del modelo al personal de la institución.	Comité de Planeación.			X	
Convocar a los empleados de la institución a formar parte activa durante el desarrollo del plan.	Consejo Directivo de Aviación Civil.			X	X
Seguimiento y evaluación del plan.	Comité de Planeación.			X	X

REFERENCIAS**1. LIBROS.**

- Goodstein, Leonard D., (1998). Planeación Estratégica aplicada. Bogotá: McGraw-Hill.
- Guízar Montúfar, Rafael, (2001). Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones. México: McGraw-Hill.
- Keith, Davis, (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: McGraw-Hill.
- Koontz, Harold y Heinz Weihrich, (1998). Administración, una Perspectiva Global. México: McGraw-Hill.
- Morrisey, George L., (1996). Pensamiento Estratégico. México: Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.
- Robbins, Stephen P. y otros, (1996). Administración: Teoría y Práctica. México: Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.
- Steiner, George A., (1998). Planeación Estratégica. México: CECSA.
- Tomasini, Alfredo Acle, (1989). Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. México: Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.

2. TRABAJOS DE GRADUACIÓN.

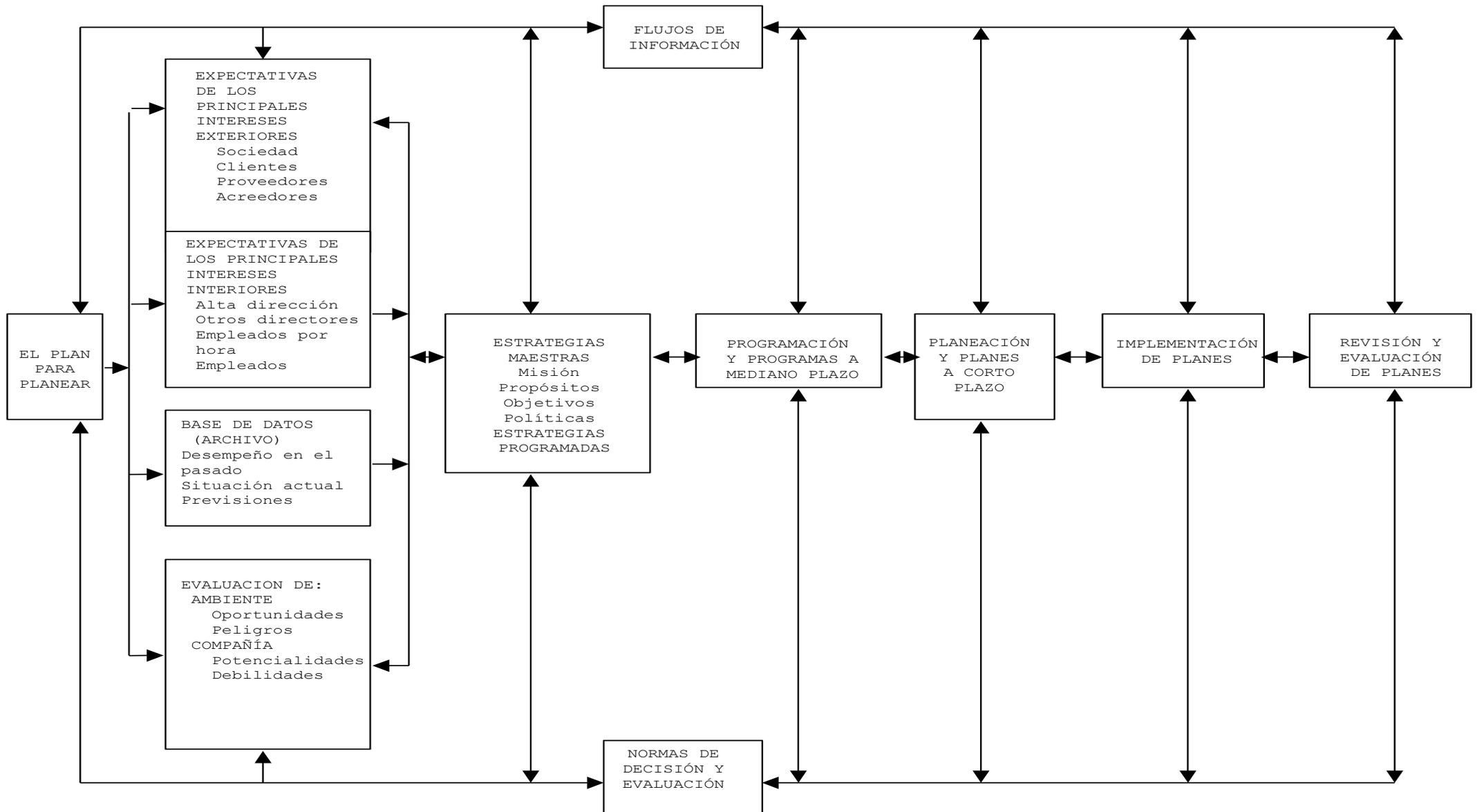
- Rivera, Nuria Lissett y otros., (1997). La Planeación Estratégica para el Desarrollo de los Sistemas Locales de Salud (SILOS) de la Zona de Oriente de San Salvador. Una propuesta metodológica. Universidad de El Salvador.
- Medina Berrios, Karen Rosybel y Otros., (2000). Planeación Estratégica, para la Unidad de Proyección Social Central de la Universidad de El Salvador. Universidad de El Salvador.

3- OTROS.

- Ley Orgánica de Autoridad de Aviación Civil, (2001). El Salvador.

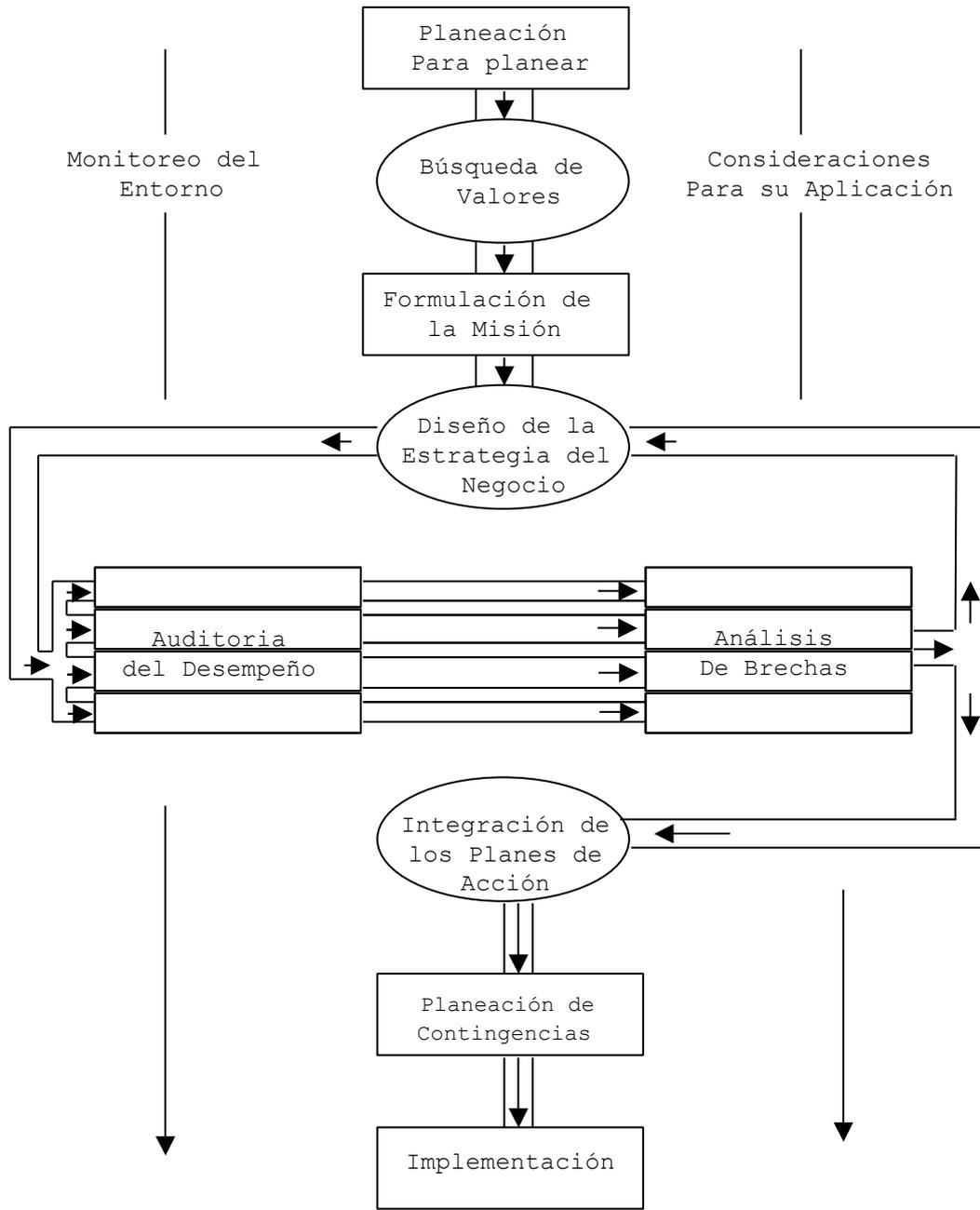
ANEXOS

ANEXO No. 1
MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE GEORGE A. STEINER.



FUENTE: Steiner, George A. (1998). *Planeación Estratégica*. México: CECSA.

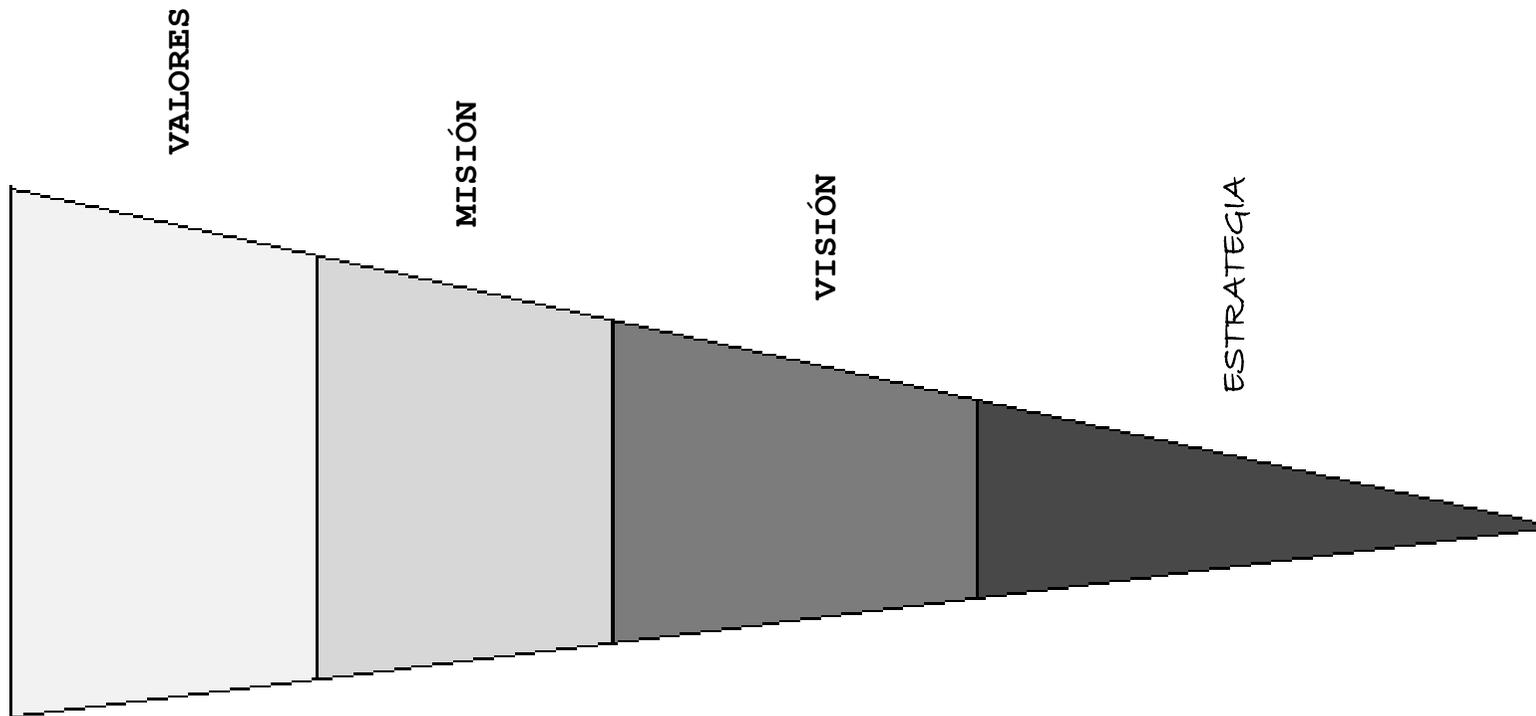
ANEXO No. 2
MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE
LEONARD D. GOODSTEIN.



FUENTE: Goodstein, Leonard D. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: McGraw-Hill

ANEXO No. 3

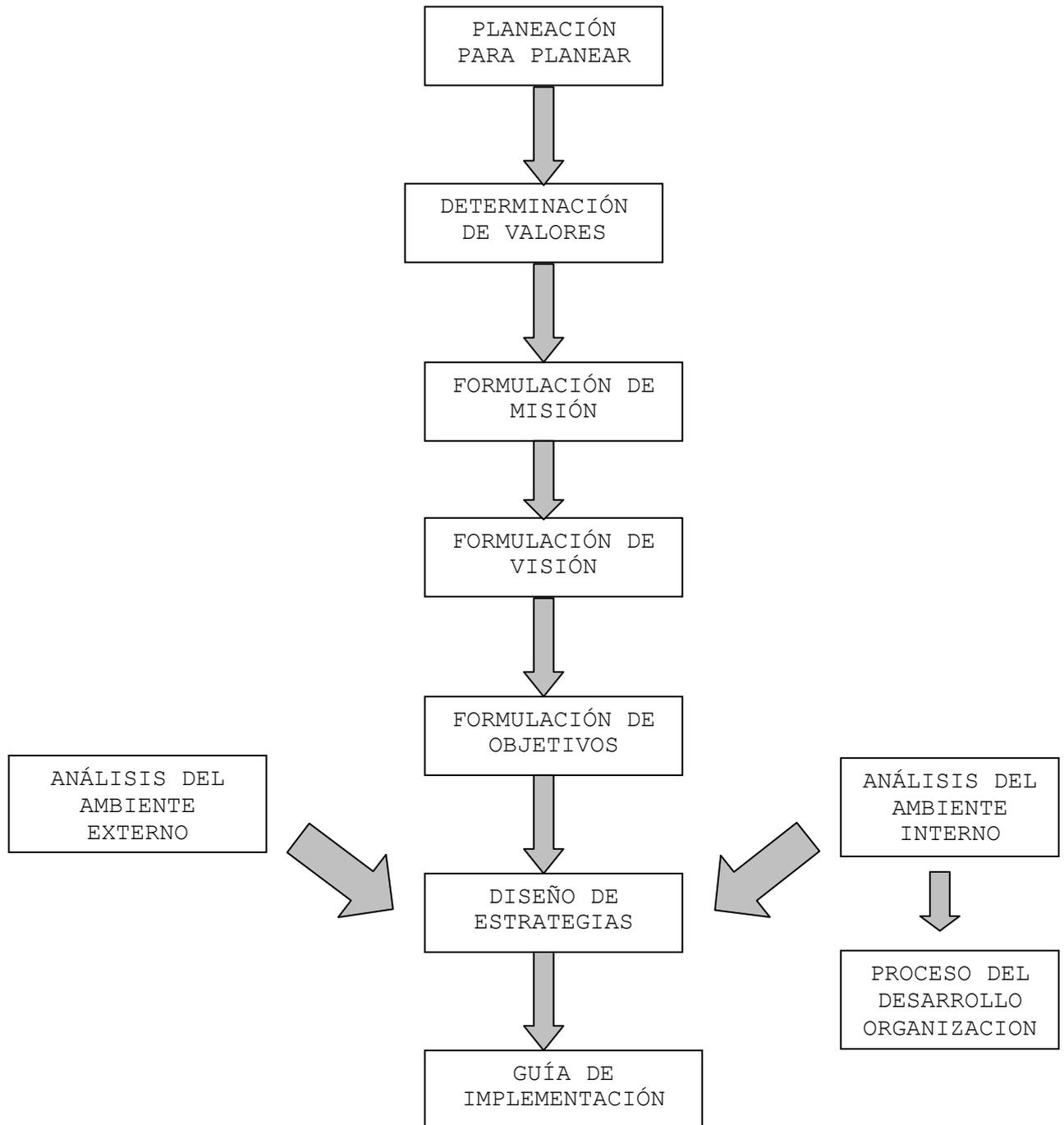
MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE GEORGE L. MORRISEY.



FUENTE: Morrisey, George L. (1996). *Pensamiento Estratégico*. México: Prentice-Hall Hispanoamérica, S. A.

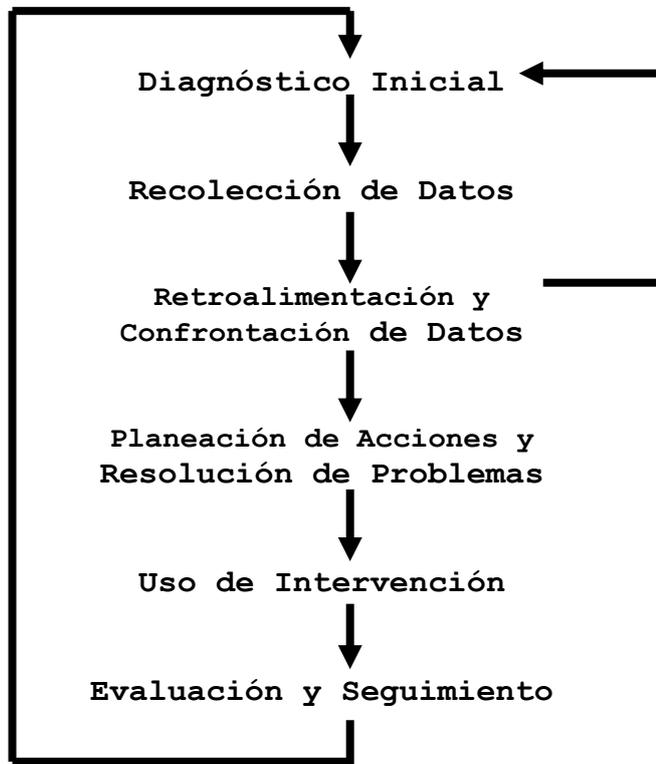
ANEXO No. 4

DISEÑO DEL MODELO BASE DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA AUTORIDAD DE AVIACIÓN CIVIL.



FUENTE: Aporte del Grupo de Trabajo.

ANEXO No.5
PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.



FUENTE: *Aporte del Grupo de Trabajo.*

ANEXO No. 6

TABLAS DE FRECUENCIAS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA
REALIZADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

Datos Generales:

1- Sexo

Objetivo: Determinar el número de mujeres y el número de hombres que forman parte de AAC.

Tabla No. 1

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Femenino	14	27.45%
Masculino	37	72.55%
TOTAL	51	100%

2- Cargo que desempeña

Objetivo: Conocer el puesto de trabajo que posee la persona encuestada.

Tabla No. 2

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Director Ejecutivo	1	1.96%
Sub-Director	3	5.88%
Gerente	2	3.92%
Jefe	14	27.45%
Asistente	11	21.57%
Otros	18	35.29%
No responde	2	3.92%
TOTAL	51	100%

3- Estudios realizados

Objetivo: Determinar el nivel académico de los empleados de AAC.

Tabla No. 3

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Educación Básica	2	3.92%
Educación Media	8	15.69%
Técnico	14	27.45%
Educación Superior	24	47.06%
Post-Grado	2	3.92%
Otros		
No responde	1	1.96%
TOTAL	51	100%

Datos Específicos:**A- PLANEACION PARA PLANEAR.****4- ¿Existe un proceso de planeación en AAC?**

Objetivo: Conocer si en AAC se ha definido un proceso de planeación que guíe las actividades, que deben realizarse para el logro de los objetivos.

Tabla No. 4

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	14	27.45%
No	19	37.26%
No sabe/ No responde	18	35.29%
TOTAL	51	100%

5- ¿Cuánto compromiso considera que debe haber con el proceso de planeación?

Objetivo: Identificar la importancia que los empleados de AAC le atribuyen al proceso de planeación.

Tabla No. 5

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Mucho	46	90.20%
Poco	1	1.96%
Ninguno		
No sabe/ No responde	4	7.84%
TOTAL	51	100%

6- ¿Quiénes se deben involucrar en el proceso de planeación?

Objetivo: Determinar cuáles son las personas que según los encuestados deben involucrarse en el proceso de planeación de AAC.

Tabla No. 6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Director	31	60.78%
Sub-Director	32	62.71%
Personal Administrativo	26	50.98%
Otros	5	9.80%

7- ¿Cuánto tiempo considera que debe emplearse en el proceso de planeación?

Objetivo: Conocer el período de tiempo que los empleados de AAC consideran que se le debe conceder al proceso de planeación de la institución.

Tabla No. 7

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Menos de un mes	5	9.80%
Un mes a dos meses	11	21.57%
Tres meses a cuatro meses	2	3.92%
Cinco meses a seis meses	6	11.76%
Siete meses a un año	13	25.49%
Más de un año	3	5.88%
Otros	3	5.88%
No sabe/ No responde	8	15.69%
TOTAL	51	100%

8- ¿Qué tipo de planes existen en su unidad?

Objetivo: Conocer los tipos de planes que se implementan en AAC.

Tabla No. 8

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Planes Estratégicos	5	9.80%
Planes de Trabajo	1	1.96%
Ninguno	11	21.57%
Otros		

9- ¿Cuáles son las partes del plan?

Objetivo: Identificar las partes que comprenden los planes implementados en AAC.

Tabla No. 9

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Misión	10	19.61%
Visión	5	9.80%
Objetivos	24	47.06%
Políticas Generales	10	19.61%
Otros	3	5.88%
No sabe/ No responde	12	23.53%

10- ¿Las actividades, en AAC, se ejecutan de acuerdo al plan elaborado?

Objetivo: Determinar si se cumplen los planes elaborados en AAC.

Tabla No. 10

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	15	29.41%
No	10	19.61%
No sabe/ No responde	26	50.98%
TOTAL	51	100%

11- ¿Qué periodo cubre el plan?

Objetivo: Determinar el periodo de tiempo establecido para la ejecución de los planes en AAC.

Tabla No. 11

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Semestral	2	3.92%
Anual	30	58.82%
Más de un año		
El periodo no está delimitado	1	1.96%
No sabe/ No responde	14	27.45%
Otro	4	7.84%
TOTAL	51	100%

12- ¿Quiénes han participado en la elaboración del plan?

Objetivo: Identificar quiénes intervienen en la elaboración de los planes de AAC.

Tabla No. 12

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Director	11	21.57%
Sub-Directores	13	25.49%
Personal Administrativo	13	25.49%
Otros	8	15.69%
No sabe/ No responde	13	25.49%

B- DETERMINACIÓN DE VALORES.**13- ¿Se han establecido valores que orienten las acciones de los miembros de la institución?**

Objetivo: Identificar si los empleados de AAC son conocedores de los valores que imperan en el funcionar de dicha institución.

Tabla No. 13

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	18	35.29%
No	16	31.37%

No sabe/ No responde	17	33.33%
TOTAL	51	100%

14-De los siguientes valores, marque cuáles han sido establecidos en la institución.

Objetivo: Determinar qué valores institucionales son los que los empleados consideran han sido establecidos en AAC.

Tabla No. 14

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Ética	13	22.41%
Calidad	19	3.47%
<i>Imagen en la Sociedad</i>	2	3.92%
Solidaridad	8	13.79%
Humanismo	4	7.84%
<i>Lealtad</i>	11	18.97%
Seguridad	9	17.65%
Solidez	4	7.84%
<i>Compromiso con el logro de la satisfacción al usuario</i>	9	17.65%
Respeto por las personas	10	19.61%
Confianza	7	13.72%
<i>Igualdad de poder</i>		0
Participación	10	19.61%
Amor por el trabajo	5	9.80%
<i>Diciplina</i>	11	18.97%
Laboriosidad	12	23.53%
Iniciativa	12	23.53%
<i>Responsabilidad</i>	5	9.80%
Compromiso con la sociedad	7	13.72%
Compañerismo	5	9.80%
Transparencia	6	11.76%
Trabajo en equipo	8	13.79%
<i>Integridad</i>	5	9.80%
No sabe/ No responde	24	47.06%
<i>Otros</i>	1	1.96%

15- ¿Qué valores considera deberían establecerse en la institución?

Objetivo: Identificar qué valores deben establecerse en AAC.

Tabla No. 15

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Ética	32	62.75%
Calidad	29	56.86%
<i>Imagen en la Sociedad</i>	16	31.37%
Solidaridad	23	45.10%
Humanismo	22	43.14%

Lealtad	26	50.98%
Seguridad	23	45.10%
Solidez	19	37.25%
<i>Compromiso con el logro de la satisfacción al usuario</i>	26	50.98%
Respeto por las personas	27	52.94%
Confianza	28	54.90%
<i>Igualdad de poder</i>	19	37.25%
Participación	27	52.94%
Amor por el trabajo	21	41.18%
Diciplina	27	52.94%
Laboriosidad	28	54.90%
Iniciativa	26	50.98%
Responsabilidad	18	35.29%
Compromiso con la sociedad	20	39.22%
Compañerismo	19	37.25%
Transparencia	26	50.98%
Trabajo en equipo	24	47.06%
Integridad	19	37.25%
No sabe/ No responde	3	5.88%
Otros	0	0

C- FORMULACION DE MISIÓN.

16- De las siguientes opciones, ¿Qué entiende por misión?

Objetivo: Determinar si los miembros de AAC conocen en qué consiste el término misión.

Tabla No. 16

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Describe el concepto de una empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, a quién sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.	35	68.63%
Es una representación filosófica de cómo debe ser la empresa en el futuro, cómo quiere que la vean sus clientes, empleados propietarios y otros accionistas importantes.	4	7.84%
<i>Son los fines que se persiguen por medio de la actividad de una u otra índole.</i>	9	17.65%
No sabe/ No responde	2	3.92%
Otra	1	1.96%
TOTAL	51	100%

17- ¿Se ha formulado la misión en AAC?

Objetivo: Conocer si en AAC se ha formulado la misión institucional.

Tabla No. 17

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	10	19.61%
No	27	52.94%
No sabe/ No responde	14	27.45%
TOTAL	51	100%

18- ¿Cuál es la misión de AAC?

Objetivo: Conocer cuál es el propósito o razón de ser de AAC.

Tabla No. 18

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Institución encargada de regular, fiscalizar, controlar y vigilar las operaciones aéreas realizadas dentro del espacio aéreo salvadoreño.	2	3.92%
<i>Somos una institución que vigila la aviación civil en el cumplimiento de la ley orgánica y reglamentos en beneficio de la seguridad de vuelo.</i>	6	11.76%
Ser una entidad integral para contribuir al desarrollo de una fuerza de trabajo competente en el ámbito de la industria del transporte aéreo brindando soluciones de aprendizaje, asistencia, servicios tecnológicos con el claro compromiso de aportar al progreso de las entidades a las que nos debemos.	1	1.96%
No sabe/ No responde	42	82.35%
TOTAL	51	100%

19- ¿Considera necesario que AAC tenga misión?

Objetivo: Determinar si los empleados de AAC consideran necesario que exista misión en AAC.

Tabla No. 19

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	47	92.16%
No	1	1.96%
No sabe/No responde	3	5.88%
TOTAL	51	100%

20- Especifique el por qué de la respuesta anterior.

Objetivo: Conocer la justificación de la respuesta anterior.

Tabla No. 20

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Para que cada uno de los funcionarios y empleados la conozca y la aplique en su trabajo y lo transmita al cliente externo.	8	15.69%
Es necesario conocer la razón de ser de la institución.	7	13.72%
Para saber hacia donde se dirige la institución.	3	5.88%
Para tener claros los objetivos y cumplir con ellos.	2	3.92%
Para hacer cumplir la ley que rige a la institución.	2	3.92%
Una empresa sin misión no tiene visión en el desarrollo empresarial.	2	3.92%
Para que la institución sea reconocida con prestigio.	2	3.92%
Porque toda institución debe poseer una y cumplirla.	4	7.84%
Para saber si se están cumpliendo los propósitos de la institución.	1	1.96%
No sabe/ No responde.	20	39.22%
TOTAL	51	100%

21-De las siguientes opciones de misión, ¿cuál considera que debería adoptar la institución?

Objetivo: Formular en conjunto con los empleados de AAC la misión de AAC.

Tabla No. 21

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Somos una institución pública encargada de regular la explotación y uso o aprovechamiento del espacio aéreo de la República de El Salvador, respecto a la prestación y desarrollo de los servicios de transporte aéreo; asimismo, regulamos la construcción, rehabilitación, administración, operación y mantenimiento de aeródromos y helipuertos civiles, con seguridad y responsabilidad para nuestros usuarios.	15	29.41%
Somos un ente de la administración pública, a la que le compete directamente la regulación de todos los aspectos de la Aviación Civil tanto los de índole técnico, como los de índole económico, con personal comprometido con el logro de la satisfacción de los usuarios que demandan nuestro servicio.	10	19.61%

Somos una institución de carácter público comprometida con la sociedad, encargada de regular, fiscalizar y controlar todas las actividades de aviación civil, relativas a la autorización, modificación, cancelación y revocación de los certificados de operadores y de permisos de operación aérea con responsabilidad y disciplina.	8	15.69%
Ninguna	3	5.88%
No sabe/ No responde	12	23.53%
Otra	3	5.88%
TOTAL	51	100%

D- FORMULACIÓN DE VISIÓN.

22-De las siguientes opciones, ¿Qué entiende por visión?

Objetivo: Determinar si los empleados de AAC conocen el concepto de visión.

Tabla No. 22

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Es la visualización de cómo nos gustaría ser en el futuro con respecto a: áreas de servicio, características del servicio, relaciones con los empleados, usuarios y la comunidad.	24	47.06%
Enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía; es decir, expresa de manera clara su dirección futura y establece una base para la toma de decisiones organizacionales.	10	19.61%
Fines que se persiguen por medio de la actividad de una u otra índole.	5	9.80%
No sabe/ No responde	12	23.53%
Otra		
TOTAL	51	100%

23- ¿Se ha formulado la visión de AAC?

Objetivo: Conocer si AAC tiene formulada la visión institucional.

Tabla No. 23

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	5	9.80%
No	20	39.22%
No sabe/ No responde	26	50.98%
TOTAL	51	100%

24- ¿Cuál es la visión de AAC?

Objetivo: Conocer la visión institucional de AAC.

Tabla No. 24

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Disponer con mayor capacidad y desarrollar más fuentes de trabajo y estar preparados en el futuro en lo económico, social y político.	1	1.96%
Ser una institución de reconocida excelencia por nuestro liderazgo y competitividad en el arte de brindar servicios integrales e implementación de sistemas de aprendizaje significativos en beneficio de la comunidad de la aviación civil en general.	1	1.96%
Llegar a ser la entidad autónoma que ha cumplido con los fines para los cuales ha sido creada, mejorando constantemente sus servicios.	1	1.96%
No sabe/ No responde	48	94.12%
TOTAL	51	100%

25- ¿Considera que es necesario que exista visión en AAC?

Objetivo: Determinar si los empleados de AAC consideran necesario que exista visión en AAC.

Tabla No. 25

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	47	92.16%
No		
No sabe/ No responde	4	7.84%
TOTAL	51	100%

26- Especifique el por qué de la respuesta anterior.

Objetivo: Conocer la justificación de la respuesta anterior.

Tabla No. 26

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Para que proporcione a la institución un camino a seguir.	4	7.84%
Para lograr un reconocimiento internacional y prestar día a día un mejor servicio al usuario de la AAC.	5	9.80
Para tener claras las proyecciones futuras de AAC.	9	17.65%
Para tener claro el por qué de la misión y cumplir con la misma.	2	3.92%
Porque la institución carece de ella.	2	3.92%
Para tener claro el desarrollo de las actividades y lograr los objetivos.	3	5.88%

No sabe/ No responde	26	50.98%
TOTAL	51	100%

27-De las siguientes opciones de visión, ¿cuál considera que debería adoptar la institución?

Objetivo: Conocer el punto de vista de los empleados acerca de cual debería ser la visión de AAC.

Tabla No. 27

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Ser una institución líder, a nivel regional, en la regulación, explotación y uso del espacio aéreo, respecto a la prestación y desarrollo de los servicios de transporte aéreo; así mismo, en la regulación, construcción, rehabilitación, administración, operación y mantenimiento de aeródromos y helipuertos civiles con los más altos estándares de seguridad aérea.	21	41.18%
Ser una institución a la vanguardia en la regulación de todos los aspectos de aviación civil tanto de índole técnico, como de índole económico.	5	9.80%
Ser una institución con los mejores estándares de regulación, fiscalización y control de todas las actividades de aviación civil en la región centroamericana.	11	21.57%
Ninguna	2	3.92%
No sabe/ No responde	12	23.53%
Otra		
TOTAL	51	100%

28- ¿Quiénes considera que deberían participar en la formulación de la visión?

Objetivo: Identificar cuáles son los miembros de la institución que deberían participar en la formulación de la visión.

Tabla No. 28

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Director	14	27.45%
Sub-Directores	14	27.45%
Personal Administrativo	9	17.65%
Todos los miembros de AAC	26	50.98%
No sabe/ No responde	1	1.96%

E- FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.

29- ¿Se encuentran establecidos los objetivos de AAC?

Objetivo: Conocer si se encuentran establecidos los objetivos en AAC.

Tabla No. 29

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	16	31.37%
No	20	39.22%
No sabe/ No responde	15	29.41%
TOTAL	51	100%

30- ¿Cuáles son los objetivos de AAC?

Objetivo: Identificar cuáles son los objetivos que persigue AAC.

Tabla No. 30

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Regular, controlar y fiscalizar todas las actividades de aviación civil de El Salvador.	4	7.84%
Brindar con profesionalismo los servicios asignados a la institución para que el usuario quede satisfecho.	1	1.96%
Velar por que se cumplan, en el país, los principios y normas internacionales de aviación civil, contemplados en los convenios y tratados internacionales vigentes en el país.	2	3.92%
Promover y garantizar la seguridad de las operaciones de la aviación civil.	4	7.84%
Cumplir con la misión de la institución.	1	1.96%
No Sabe/ No responde	39	76.47%
TOTAL	51	100%

31- ¿Los objetivos están basados en los planes establecidos?

Objetivo: Conocer si los objetivos de la institución están basados en los planes establecidos.

Tabla No. 31

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	13	25.49%
No	6	11.76%
No sabe/ No responde	32	62.75%
TOTAL	51	100%

32- ¿Quiénes participan en la formulación de objetivos?

Objetivo: Identificar cuáles son los miembros de la institución que formulan los objetivos.

Tabla No. 32

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Director	20	39.22%
Sub-Directores	14	27.45%
Personal Administrativo	10	19.61%
Todos los miembros de AAC	10	19.61%
No sabe/ No responde	18	35.29%

33- ¿Cuáles objetivos considera que se deberían establecer en la institución?

Objetivo: Conocer el punto de vista de los miembros de AAC acerca de cuáles deberían ser los objetivos de la institución.

Tabla No. 33

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Hacer un buen equipo de trabajo tomando en cuenta las capacidades y aptitudes de cada persona de manera que cada una aporte según sus conocimientos para un sólo fin.	2	3.92%
Brindar un servicio profesional a los usuarios y contribuir al desarrollo y fomento de la aviación civil en El Salvador.	1	1.96%
Garantizar seguridad en el espacio aéreo a través del establecimiento de regulaciones, legislaciones que permitan tener un control adecuado sobre las actividades.	3	5.88%
Capacitar al personal técnico y administrativo.	3	5.88%
Mejorar la comunicación entre funcionarios y empleados.	1	1.96%
No sabe/ No responde.	41	80.40%
TOTAL	51	100%

F- ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO.

34- ¿Se analiza el ambiente externo en AAC?

Objetivo: Conocer si en AAC se analiza el ambiente externo.

Tabla No. 34

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	12	23.53%
No	14	27.45%
No sabe/ No responde	25	49.10%
TOTAL	51	100%

35-Al analizar el ambiente externo, ¿cuáles son las principales oportunidades que se identifican?

Objetivo: Determinar cuáles son las principales oportunidades para AAC, al analizar el ambiente externo.

Tabla No. 35

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Abundancia de mano de obra calificada	4	7.84%
<i>Ayuda y asistencia técnica de otros organismos.</i>	15	29.41%
Innovaciones tecnológicas.	13	25.49%
<i>Información técnica nueva.</i>	16	31.37%
No sabe/ No responde.	22	43.14%
Otras.		

36-Al analizar el ambiente externo, ¿cuáles son las principales amenazas que se identifican?

Objetivo: Determinar cuáles son las principales amenazas para AAC, al analizar el ambiente externo.

Tabla No. 36

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Políticas legales	10	19.61%
Políticas económicas	19	25.68%
<i>Falta de presupuesto</i>	17	33.33%
Inflación	15	29.41%
<i>No sabe/ No responde</i>	13	25.49%
Otras		

37- Se analiza el ambiente interno en AAC?

Objetivo: Conocer si en AAC se analiza en ambiente interno.

Tabla No. 37

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
<i>Sí</i>	14	27.45%
No	16	31.37%
<i>No sabe/ No responde</i>	21	41.18%
TOTAL	51	100%

38- ¿Cuáles son las principales fortalezas que se detectan al analizar el ambiente interno?

Objetivo: Determinar cuáles son las fortalezas que tiene AAC, al analizar su ambiente interno.

Tabla No. 38

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Calidad del servicio	13	25.49%
<i>Tecnología</i>	15	29.41%
Disponibilidad de fondos financieros	14	27.45%
<i>Clara asignación de funciones y responsabilidades</i>	11	21.57%
Personal capacitado	17	33.33%
<i>No sabe/ No responde</i>	16	31.37%
Otras		

39- ¿Cuáles son las principales debilidades que se detectan al analizar el ambiente interno?

Objetivo: Determinar cuáles son las principales debilidades de AAC, al analizar su ambiente interno.

Tabla No. 39

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Mal uso de recursos	17	33.33%
<i>Desmotivación del personal</i>	27	52.94%
Deficiencia en el servicio prestado	13	25.49%
<i>Conflicto entre los miembros de la institución</i>	14	27.45%
Inadecuada estructura organizacional	13	25.49%
Falta de presupuesto	10	19.61%
Falta de apoyo de las autoridades	21	41.18%
Recursos materiales limitados	16	31.37%
Falta de tecnología	11	21.57%
No sabe/ No responde	10	19.61%
Otras		

G- DISEÑO DE ESTRATEGIAS.

40- ¿Se han diseñado estrategias en AAC?

Objetivo: Conocer si en AAC se han diseñado estrategias.

Tabla No. 40

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	5	9.80%
No	18	35.29%
No sabe/ No responde	28	54.90%
TOTAL	51	100%

41- ¿Cuáles son las principales estrategias que se han diseñado en AAC?

Objetivo: Conocer cuáles son las estrategias que se han diseñado en AAC.

Tabla No. 41

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Utilización de nuevos programas informáticos para el usuario poseedor de licencias.	1	1.96%
Poseer recursos suficientes para mantener el nivel de conocimiento del personal.	1	1.96%
Motivar al personal que pertenece a la institución.	1	1.96%
No sabe/ No responde.	48	94.12%
TOTAL	51	100%

42-De acuerdo a los siguientes elementos, ¿cuáles se toman en cuenta para diseñar las estrategias?

Objetivo: Determinar cuáles son los elementos que son considerados para elaborar las estrategias en AAC.

Tabla No. 42

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Misión	21	54.90%
Visión	18	35.29%
Análisis del ambiente externo	19	37.25%
Análisis del ambiente interno	17	33.33%
Objetivos	9	17.65%
No sabe/ No responde	11	21.55%
Otras		

43- ¿Quiénes elaboran las estrategias en AAC?

Objetivo: Conocer quiénes de los miembros de AAC elaboran las estrategias.

Tabla No. 43

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Director	15	29.41%
Sub-Director	17	33.33%
Personal Administrativo	5	9.80%
Todos los miembros de AAC	8	15.69%
No sabe/ No responde	16	31.37%

44- ¿Cuáles deberían ser las estrategias de AAC?

Objetivo: Identificar cuáles deberían ser las estrategias de AAC, según el punto de vista de los empleados.

Tabla No. 44

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Definir las necesidades apoyando las propuestas presentadas.	1	1.96%
Mejorar las labores de la institución para volverlas eficientes y eficaces.	1	1.96%
Fortalecer los métodos de supervisión e inspección de las actividades aeronáuticas.	1	1.96%
Administrar adecuadamente el presupuesto y definición de las líneas de autoridad.	1	1.96%
Tomar en cuenta la opinión del personal de la institución.	2	3.92%
Crear medios para motivar al personal.	1	1.96%
Implementar el sistema de calidad en la institución, asignar recursos en planes constantes de capacitación e implementar sistemas de mejoras continuas en base a evaluaciones de desempeño y servicio.	1	1.96%
Poseer recursos para contrarrestar cualquier adversidad en aviación civil.	1	1.96%
Cambios y mejoras de los análisis del ambiente interno y externo.	1	1.96%
Que todo el personal esté conciente de la misión para que contribuya al logro de ésta.	1	1.96%
Planificar las actividades.	1	1.96%
No sabe/ No responde.	39	76.47%
TOTAL	51	100%

45- ¿Quiénes considera que deberían diseñar las estrategias en AAC?

Objetivo: Determinar quiénes deberían diseñar las estrategias de la institución.

Tabla No. 45

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Directores	23	45.10%
Sub-Directores	24	47.06%
Personal Administrativo	17	33.33%
Todos los miembros de AAC	13	25.49%
No sabe/ No responde	6	11.76%

H- DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

46- ¿Se siente identificado con los propósitos que persigue la institución?

Objetivo: Conocer si los empleados de AAC se identifican con los propósitos que persigue la institución.

Tabla No. 46

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	24	47.06%
No	5	9.80%
No sabe/ No responde	22	43.14%
TOTAL	51	100%

47- Especifique el por qué de la respuesta anterior.

Objetivo: Conocer la justificación de la respuesta anterior.

Tabla No. 47

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si, por la contribución que cada individuo hace para el logro de ésta.	1	1.96%
Si, porque estamos identificados con los usuarios a través del servicio que les brindamos con profesionalismo.	4	7.84%
Si, porque da la oportunidad de capacitarse, lo que permite mejorar el trabajo y la imagen de AAC.	1	1.96%
Si, porque realizamos funciones de supervisión encaminada a la seguridad aeronáutica.	1	1.96%
Si, porque se conoce el objetivo de la institución y la importancia del trabajo que se desarrolla.	2	3.92%
Si, por formar parte de la institución.	4	7.84%
Si, por tener conocimientos de la ley de creación de AAC.	1	1.96%
Si, porque existe buen ambiente laboral.	1	1.96%
No, porque no hay claridad de propósitos ni unificación en los mandos superiores.	3	5.88%
No, porque no hay definición de políticas de trabajo.	1	1.96%
No, por falta de comunicación e información.	1	1.96%
No sabe/ No responde.	31	60.78%
TOTAL	51	100%

48- ¿Se encuentra motivado para realizar sus labores?

Objetivo: Conocer si los empleados de AAC se encuentran motivados en la realización de sus labores.

Tabla No. 48

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	23	45.10%
No	9	17.65%
No sabe/ No responde	19	37.25%
TOTAL	51	100%

49- Especifique el por qué de la respuesta anterior.

Objetivo: Conocer la justificación de la respuesta anterior.

Tabla No. 49

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si, por el apoyo y la confianza recibida por los jefes al ejercer las funciones y responsabilidades.	3	5.88%
Si, por el ambiente de trabajo agradable.	3	5.88%
Si, por la satisfacción en el trabajo que se realiza.	13	25.49%
Si, porque se consideran las ideas y opiniones de los empleados.	1	1.96%
Si, porque existen posibilidades de desarrollo.	1	1.96%
Si, por las oportunidades de capacitarse.	2	3.92%
Si, por contribuir a garantizar la seguridad aeronáutica.	1	1.96%
No, por falta de incentivos.	2	3.92%
No, por falta de trabajo en equipo.	1	1.96%
No, por bajo salarios y carga fuerte de trabajo.	1	1.96%
No, por la desconfianza hacia el personal y falta de armonía entre jefes y subordinados.	1	1.96%
No, por la falta de materiales para desarrollar el trabajo.	1	1.96%
No sabe/ No responde.	21	41.18%
TOTAL	51	100%

50- ¿Cómo considera que se encuentra el ambiente laboral en AAC?

Objetivo: Conocer el punto de vista de los empleados de AAC, acerca del ambiente laboral en la institución.

Tabla No. 50

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy agradable	7	13.73%
Agradable	17	33.33%
Poco agradable	15	29.41%

Nada agradable	1	1.96%
No sabe/ No responde	11	21.57%
TOTAL	51	100%

51- ¿Considera que en la institución se practica el trabajo en equipo?

Objetivo: Determinar si los empleados de AAC, consideran que se practica el trabajo en equipo en la institución.

Tabla No. 51

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	16	31.37%
No	21	41.18%
No sabe/ No responde	14	27.45%
TOTAL	51	100%

52- Especifique el por qué de la respuesta anterior.

Objetivo: Conocer la justificación de la respuesta anterior.

Tabla No. 52

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si, porque existe colaboración de todos los miembros.	1	1.96%
Si, por la eficiencia de las actividades realizadas.	5	9.80%
Si, por la colaboración entre los departamentos.	3	5.88%
Si, porque hay fusión en el desarrollo de las actividades.	1	1.96%
Si, porque a veces existe la necesidad de trabajar en equipo.	1	1.96%
No, porque los empleados no tienen conciencia laboral.	1	1.96%
No, porque cada quien trabaja por su lado.	6	11.76%
No, por la falta de comunicación y motivación.	5	9.80%
No, porque existe limitaciones y poco apoyo económico en los departamentos.	1	1.96%
No, porque no hay líderes que lo fomenten.	2	3.92%
No, por la falta de seminario y apoyo logístico.	1	1.96%
No sabe/ No responde.	24	47.06%
TOTAL	51	100%

53- ¿Cuáles son los incentivos que recibe el personal de AAC?

Objetivo: Conocer cuáles son los incentivos que reciben los empleados de AAC.

Tabla No. 53

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Salarios extras		
Premios		
Certificados		
Placas conmemorativas		
Estabilidad en el cargo	17	33.33%
Oportunidad de progreso	8	15.69%
Capacitación	27	52.94%
Otros		
No sabe/ No responde	20	39.22%

54- ¿Considera que la institución necesita cambios en cuanto a su estructura?

Objetivo: Conocer, según la opinión de los empleados de AAC, si en la institución es necesario cambiar la estructura organizacional de la institución.

Tabla No. 54

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	18	35.29%
No	13	25.49%
No sabe/ No responde	20	39.22%
TOTAL	51	100%

55- Especifique el por qué de la respuesta anterior.

Objetivo: Conocer la justificación de la respuesta anterior.

Tabla No. 55

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si, por falta de información.	1	1.96%
Si, porque unos trabajan poco y ganan bien, otros hacen más trabajo y ganan menos.	3	5.88%
Si, porque se requiere gente nueva, con mentalidad moderna y positiva.	4	7.84%
Si, porque existe mala organización.	5	9.80%
Si, para el mejor funcionamiento basado en la experiencia.	2	3.92%
Si, porque se requiere de cambios para no correr el riesgo de ser incompetentes.	1	1.96%
No, porque existe buena estructura.	7	13.73%
No, porque cumple con lo que requiere la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI).	1	1.96%

No sabe/ No responde.	27	52.9%
TOTAL	51	100%

56- ¿Son efectivos los canales de comunicación utilizados en AAC?

Objetivo: Conocer si son efectivos los canales de comunicación utilizados entre los empleados de AAC.

Tabla No. 56

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	11	21.57%
No	21	41.18%
No sabe/ No responde	19	37.25%
TOTAL	51	100%

57- Especifique el por qué de la respuesta anterior.

Objetivo: Conocer la justificación de la respuesta anterior.

Tabla No. 57

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si, porque la información se transmite y llega oportunamente al destinatario.	9	17.65%
Si, porque existe accesibilidad con la jefatura.	2	3.92%
No, porque las disposiciones generalmente se dan por escrito.	1	1.96%
No, porque la información se envía por canales inadecuados y no cumplen con su verdadera misión de informar.	1	1.96%
No, porque todo de sabe a nivel de pasillo.	2	3.92%
No, porque no se utilizan los canales convencionales.	1	1.96%
No, porque no hay trabajo en equipo.	2	3.92%
No, por la falta de participación, gestión, iniciativa, responsabilidad y coordinación.	2	3.92%
No, porque sólo se dan en ciertas áreas.	1	1.96%
No sabe/ No responde.	30	58.82%
TOTAL	51	100%

58- ¿Cuáles son los cambios en el ambiente laboral más importante que se han presentado en AAC?

Objetivo: Conocer cuáles son los cambios más importantes que se han presentado en AAC.

Tabla No. 58

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Mejoramiento de los canales de comunicación	10	19.61%

Implementación de programas de motivación	3	5.88%
Nuevos programas de capacitación	19	25.68%
No ha habido cambios	8	15.69%
No sabe/ No responde	18	35.29%
Otros	2	3.92%

ANEXO No. 7

**TABLAS DE FRECUENCIAS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA
REALIZADA AL PERSONAL OPERATIVO.**

Datos Generales:

1- Sexo

Objetivo: Determinar el número de mujeres y el número de hombres que forman parte de AAC.

Tabla No. 1

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Femenino		
Masculino	7	100%
TOTAL	7	100%

2- Cargo que desempeña

Objetivo: Conocer el puesto de trabajo que posee la persona encuestada.

Tabla No. 2

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Motorista	1	14.29%
Jardinero	1	14.29%
Ordenanza	2	28.57%
Auxiliar de Servicios generales	1	14.29%
Maestro de obra	1	14.29%
Otros	1	14.29%
TOTAL	7	100%

3- Estudios realizados

Objetivo: Establecer el nivel académico de los empleados de AAC.

Tabla No. 3

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Educación Básica	5	71.43%
Educación Media		
Técnico	2	28.57%
Educación Superior		
Post-Grado		
Otros		

TOTAL	7	100%
-------	---	------

Datos Específicos:

A- DETERMINACIÓN DE VALORES.

4- ¿Se han establecido valores que orienten las acciones de los miembros de la institución?

Objetivo: Identificar si los empleados de AAC son conocedores de los valores que imperan en el funcionar de dicha institución.

Tabla No. 4

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	5	71.43%
No	2	28.57%
No sabe/ No responde		
TOTAL	7	100%

5- De los siguientes valores, marque cuáles han sido establecidos en la institución.

Objetivo: Determinar qué valores institucionales son los que los empleados consideran han sido establecidos en AAC.

Tabla No. 5

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Ética	3	42.86%
Calidad	5	71.43%
Imagen en la Sociedad	1	14.29%
Solidaridad	4	57.14%
Humanismo	1	14.29%
Lealtad	2	28.57%
Seguridad	4	57.14%
Solidez	1	14.29%
Compromiso con el logro de la satisfacción al usuario	5	71.43%
Respeto por las personas	5	71.43%
Confianza	4	57.14%
Igualdad de poder		
Participación	4	57.14%
Amor por el trabajo	5	71.43%
Disciplina	6	85.71%
Laboriosidad	5	71.43%
Iniciativa	6	85.71%
Responsabilidad	4	57.14%
Compromiso con la sociedad	2	28.57%
Compañerismo	5	71.43%

Transparencia		
Trabajo en equipo	2	28.57%
Integridad	4	57.14%
No sabe/ No responde	2	28.57%
Otros		

6- ¿Qué valores considera deberían establecerse en la institución?

Objetivo: Identificar qué valores deben establecerse en AAC.

Tabla No. 6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Ética	2	28.57%
Calidad	3	43.86%
Imagen en la Sociedad	2	28.57%
Solidaridad	3	43.86%
Humanismo	2	28.57%
Lealtad	1	14.29%
Seguridad	3	43.86%
Solidez	2	28.57%
Compromiso con el logro de la satisfacción al usuario	1	14.29%
Respeto por las personas	3	42.86%
Confianza	4	57.14%
Igualdad de poder	1	14.29%
Participación	2	28.57%
Amor por el trabajo	3	42.86%
Disciplina	3	42.86%
Laboriosidad	3	42.86%
Iniciativa	3	42.86%
Responsabilidad	2	28.57%
Compromiso con la sociedad	1	14.29%
Compañerismo	3	42.86%
Transparencia		
Trabajo en equipo		
Integridad	1	14.29%
No sabe/ No responde	3	42.86%
Otros		

B- FORMULACION DE MISION.

7- De las siguientes opciones, ¿Qué entiende por misión?

Objetivo: Determinar si los miembros de AAC conocen en qué consiste el término misión.

Tabla No. 7

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Describe el concepto de una empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, a quién		

sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.		
Es una representación filosófica de cómo debe ser la empresa en el futuro, cómo quiere que la vean sus clientes, empleados propietarios y otros accionistas importantes.	2	28.57%
Son los fines que se persiguen por medio de la actividad de una u otra índole.	2	28.57%
No sabe/ No responde	3	42.86%
Otra		
TOTAL	7	100%

8- ¿Se ha formulado la misión en AAC?

Objetivo: Conocer si en AAC se ha formulado la misión institucional.

Tabla No. 8

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	3	42.86%
No	1	14.29%
No sabe/ No responde	3	42.86%
TOTAL	7	100%

9- ¿Cuál es la misión de AAC?

Objetivo: Conocer cuál es el propósito o razón de ser de AAC.

Tabla No. 9

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Regular y controlar todas las actividades de la aviación civil concerniente a: Autorización, modificación, cancelación y revocación de permisos para operaciones de vuelo y velar por la seguridad aérea.	2	28.57%
Crear y regular las leyes de aeronáutica civil, velando por el cumplimiento de la misma satisfacción al usuario.	1	14.29%
No sabe/ No responde	4	57.14%
TOTAL	7	100%

10-¿Considera necesario que AAC tenga misión?

Objetivo: Determinar si los empleados de AAC consideran necesario que exista misión en AAC.

Tabla No. 10

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	6	85.71%

No		
No sabe/ No responde	1	14.29%
TOTAL	7	100%

11- Especifique el por qué de la respuesta anterior.

Objetivo: Conocer la justificación de la respuesta anterior.

Tabla No. 11

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Una institución que no tiene misión, no se actualiza, vive en el pasado, no tiene proyecciones ni cambios positivos.	1	14.29%
Para que la institución sea reconocida y posea buena imagen tanto a nivel nacional como internacional.	4	57.14%
No sabe/ No responde	2	28.57%
TOTAL	7	100%

12-De las siguientes opciones de misión, ¿cuál considera que debería adoptar la institución?

Objetivo: Formular en conjunto con los empleados de AAC la misión de AAC.

Tabla No. 12

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Somos una institución pública encargada de regular la explotación y uso o aprovechamiento del espacio aéreo de la República de El Salvador, respecto a la prestación y desarrollo de los servicios de transporte aéreo; así mismo, regulamos la construcción, rehabilitación, administración, operación y mantenimiento de aeródromos y helipuertos civiles, con seguridad y responsabilidad para nuestros usuarios.	1	14.29%
Somos un ente de la administración pública, a la que le compete directamente la regulación de todos los aspectos de la aviación civil tanto los de índole técnico, como los de índole económico, con personal comprometido con el logro de la satisfacción de los usuarios que demandan nuestro servicio.		

Somos una institución de carácter público comprometida con la sociedad, encargada de regular, fiscalizar y controlar todas las actividades de aviación civil, relativas a la autorización, modificación, cancelación y revocación de los certificados de operadores y de permisos de operación aérea con responsabilidad y disciplina.	4	57.14
Ninguna		
No sabe/ No responde	2	28.57%
Otra		
TOTAL	7	100%

C- FORMULACIÓN DE VISIÓN.

13- De las siguientes opciones, ¿Qué entiende por visión?

Objetivo: Determinar si los empleados de AAC conocen el concepto de visión.

Tabla No. 13

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Es la visualización de cómo nos gustaría ser en el futuro con respecto a: Áreas de servicio, características del servicio, relaciones con los empleados, usuarios y la comunidad.	4	57.14%
Enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía; es decir, expresa de manera clara su dirección futura y establece una base para la toma de decisiones organizacionales.	1	14.29%
Fines que se persiguen por medio de la actividad de una u otra índole.		
No sabe/ No responde	2	28.57%
Otra		
TOTAL	7	100%

14- ¿Se ha formulado la visión de AAC?

Objetivo: Conocer si AAC tiene formulada la visión institucional.

Tabla No. 14

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si		
No	3	42.86%
No sabe/ No responde	4	57.14%
TOTAL	7	100%

15- ¿Cuál es la visión de AAC?

Objetivo: Conocer la visión institucional de AAC.

Tabla No. 15

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
No sabe/ No responde	7	100%
TOTAL	7	100%

16- ¿Considera que es necesario que exista visión en AAC?

Objetivo: Determinar si los empleados de AAC consideran necesario que exista visión en AAC.

Tabla No. 16

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	3	42.86%
No		
No sabe/ No responde	4	57.14%
TOTAL	7	100%

17- Especifique el por qué de la respuesta anterior.

Objetivo: Conocer la justificación de la respuesta anterior

Tabla No. 17

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Para que la institución posea buena imagen.	1	14.29%
Constituye una meta para la institución.	1	14.29%
No sabe/ No responde	5	71.43%
TOTAL	7	100%

18- De las siguientes opciones de visión, ¿cuál considera que debería adoptar la institución?

Objetivo: Conocer el punto de vista de los empleados acerca de cual debería ser la visión de AAC.

Tabla No. 18

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Ser una institución líder, a nivel regional, en la regulación, explotación y uso del espacio aéreo, respecto a la prestación y desarrollo de los servicios de transporte aéreo; asimismo, en la regulación, construcción, rehabilitación, administración, operación y mantenimiento de aeródromos y helipuertos civiles con los más altos estándares de seguridad aérea.	3	42.86%
Ser una institución a la vanguardia en		

la regulación de todos los aspectos de aviación civil tanto de índole técnico, como de índole económico.	1	14.29%
<i>Ser una institución con los mejores estándares de regulación, fiscalización y control de todas las actividades de aviación civil en la región centroamericana.</i>	2	28.57%
Ninguna		
No sabe/ No responde	1	14.29%
Otra		
TOTAL	7	100%

19- ¿Quiénes considera que deberían participar en la formulación de la visión?

Objetivo: Identificar cuáles son los miembros de la institución que deberían participar en la formulación de la visión.

Tabla No. 19

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Director	4	57.14%
Sub-Directores	4	57.14%
Personal Administrativo	1	14.29%
Todos los miembros de AAC	2	28.57%
No sabe/ No responde	1	14.29%

D- FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.

20- ¿Se encuentran establecidos los objetivos de AAC?

Objetivo: Conocer si se encuentran establecidos los objetivos en AAC.

Tabla No. 20

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si		
No	2	28.57%
No sabe/ No responde	5	71.43%
TOTAL	7	100%

21- ¿Cuáles son los objetivos de AAC?

Objetivo: Identificar cuáles son los objetivos que persigue AAC.

Tabla No. 21

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
No sabe/ No responde	7	100%
TOTAL	7	100%

22- ¿Los objetivos están basados en los planes establecidos?

Objetivo: Conocer si los objetivos de la institución están basados en los planes establecidos.

Tabla No. 22

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si		
No		
No sabe/ No responde	7	100%
TOTAL	7	100%

23- ¿Quiénes participan en la formulación de objetivos?

Objetivo: Identificar cuáles son los miembros de la institución que formulan los objetivos.

Tabla No. 23

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Director	3	42.86%
Sub-Directores	4	57.14%
Personal Administrativo	1	14.29%
Todos los miembros de AAC	1	14.29%
No sabe/ No responde	2	28.57%

24- ¿Cuáles objetivos considera que se deberían establecer en la institución?

Objetivo: Conocer el punto de vista de los miembros de AAC acerca de cuáles deberían ser los objetivos de la institución.

Tabla No. 24

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Dar capacitación a los empleados acerca de las reglas y parámetros establecidos en la institución.	1	14.29%
Mejorar los niveles salariales y los beneficios otorgados a los empleados de la institución.	1	14.29%
No sabe/ No responde	5	71.43%
TOTAL	7	100%

E- DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

25- ¿Se siente identificado con los propósitos que persigue la institución?

Objetivo: Conocer si los empleados de AAC se identifican con los propósitos que persigue la institución.

Tabla No. 25

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	3	42.86%
No		

No sabe/ No responde	4	57.14%
TOTAL	7	100%

26- Especifique el por qué de la respuesta anterior.

Objetivo: Conocer la justificación de la respuesta anterior.

Tabla No. 26

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Por la satisfacción de las tareas que realiza.	1	14.29%
Desconoce el funcionamiento de las áreas.	1	14.29%
No sabe/ No responde	5	71.43%
TOTAL	7	100%

27- ¿Se encuentra motivado para realizar sus labores?

Objetivo: Conocer si los empleados de AAC se encuentran motivados en la realización de sus labores.

Tabla No. 27

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	3	42.86%
No	2	28.57%
No sabe/ No responde	2	28.57%
TOTAL	7	100%

28- Especifique el por qué de la respuesta anterior.

Objetivo: Conocer la justificación de la respuesta anterior.

Tabla No. 28

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Salario equitativo.	1	14.29%
Satisfacción con el puesto de trabajo.	2	28.57%
Aprecio por parte de jefes.	1	14.29%
No sabe/ No responde	3	42.86%
TOTAL	7	100%

29- ¿Cómo considera que se encuentra el ambiente laboral en AAC?

Objetivo: Conocer el punto de vista de los empleados de AAC, acerca del ambiente laboral en la institución.

Tabla No. 29

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy agradable	1	14.29%
Agradable	3	42.86%
Poco agradable	2	28.57%
Nada agradable		
No sabe/ No responde	1	14.29%
TOTAL	7	100%

30- ¿Considera que en la institución se practica el trabajo en equipo?

Objetivo: Determinar si los empleados de AAC, consideran que se practica el trabajo en equipo en la institución.

Tabla No. 30

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	6	85.71%
No		
No sabe/ No responde	1	14.29%
TOTAL	7	100%

31-Especifique el por qué de la respuesta anterior.

Objetivo: Conocer la justificación de la respuesta anterior.

Tabla No. 31

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Todos trabajan para el mismo fin.	1	14.29%
Se proporciona apoyo para ejecutar las labores.	4	57.14%
Por amor al trabajo	1	14.29%
No sabe/ No responde	1	14.29%
TOTAL	7	100%

32- ¿Cuáles son los incentivos que recibe el personal de AAC?

Objetivo: Conocer cuáles son los incentivos que reciben los empleados de AAC.

Tabla No. 32

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Salarios extras		
Premios		
Certificados		

<i>Placas conmemorativas</i>		
Estabilidad en el cargo	1	14.29%
Oportunidad de progreso	1	14.29%
Capacitación	4	57.14%
Otros		
No sabe/ No responde	3	42.86%

33- ¿Considera que la institución necesita cambios en cuanto a su estructura?

Objetivo: Conocer, según la opinión de los empleados de AAC en la institución es necesario cambiar la estructura organizacional de la institución.

Tabla No. 33

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si		
No	2	28.57%
No sabe/ No responde	5	71.43%
TOTAL	7	100%

34- Especifique el por qué de la respuesta anterior.

Objetivo: Conocer la justificación de la respuesta anterior.

Tabla No. 34

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Está funcionando bien.	1	14.29%
No sabe/ No responde	6	85.71%
TOTAL	7	100%

35- ¿Son efectivos los canales de comunicación utilizados en AAC?

Objetivo: Conocer si son efectivos los canales de comunicación utilizados entre los empleados de AAC.

Tabla No. 35

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	4	57.14%
No		
No sabe/ No responde	3	42.86%
TOTAL	7	100%

36- Especifique el por qué de la respuesta anterior.

Objetivo: Conocer la justificación de la respuesta anterior.

Tabla No. 36

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Son efectivos porque utilizan notas, memorando, teléfono, radio y verbal.	3	42.86%
No sabe/ No responde	4	57.14%
TOTAL	7	100%

37- ¿Cuáles son los cambios en el ambiente laboral más importante que se han presentado en AAC?

Objetivo: Conocer cuáles son los cambios más importantes que se han presentado en AAC.

Tabla No. 37

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Mejoramiento de los canales de comunicación	2	28.57%
Implementación de programas de motivación	1	14.29%
Nuevos programas de capacitación	2	28.57%
No han habido cambios		
No sabe/ No responde	4	57.14%
Otros		

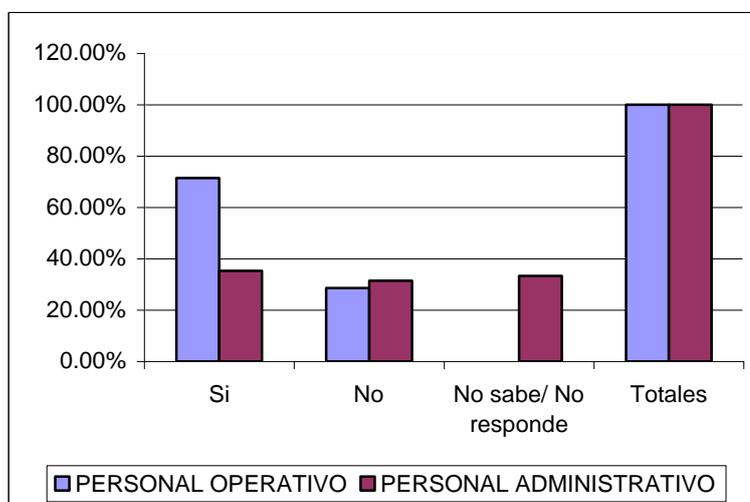
ANEXO No. 8

TABLAS COMPARATIVAS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS ENTRE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE AAC.

1- ¿Se han establecido valores que orienten las acciones de los miembros de la institución?

Tabla No. 1

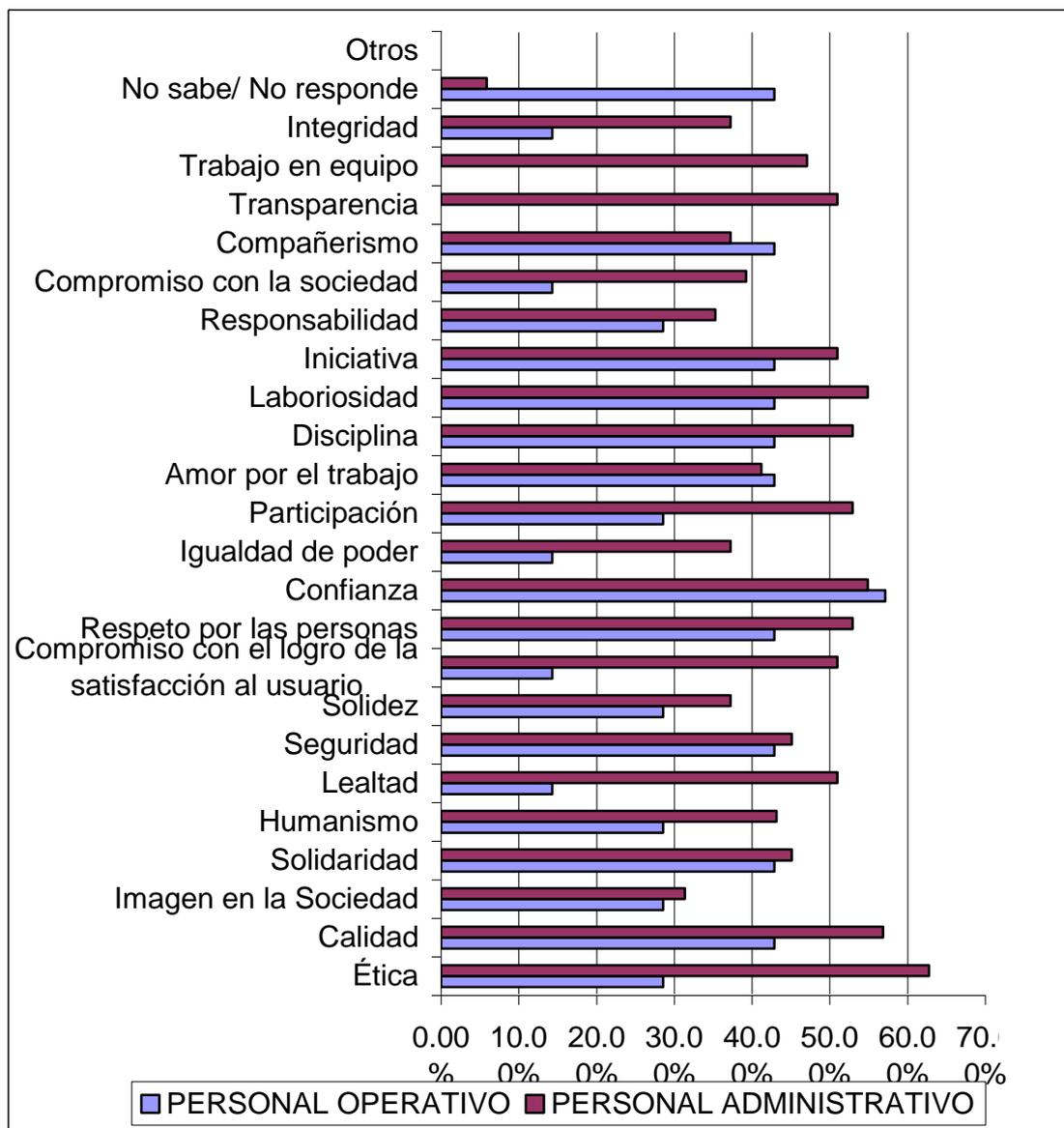
ALTERNATIVAS	PERSONAL OPERATIVO		PERSONAL ADMINISTRATIVO	
	Fa	Fr	Fa	Fr
Si	5	71.43%	18	35.29%
No	2	28.57%	16	31.37%
No sabe/ No responde			17	33.33%
Totales	7	100%	51	100%



2- ¿Qué valores considera deberían establecerse en la institución?

Tabla No. 2

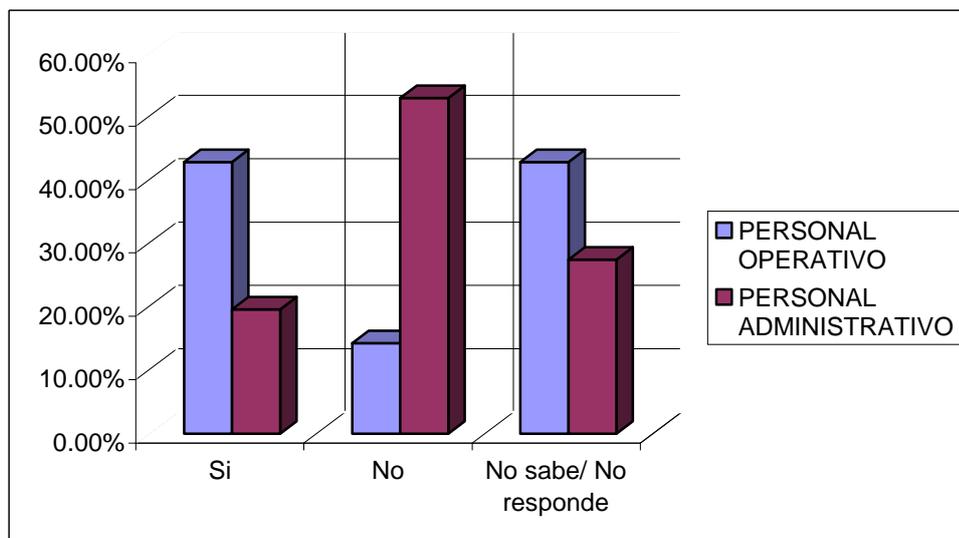
ALTERNATIVAS	PERSONAL OPERATIVO		PERSONAL ADMINISTRATIVO	
	Fa	Fr	Fa	Fr
Ética	2	28.57%	32	62.75%
Calidad	3	42.86%	29	56.86%
Imagen en la Sociedad	2	28.57%	16	31.37%
Solidaridad	3	42.86%	23	45.10%
Humanismo	2	28.57%	22	43.14%
Lealtad	1	14.29%	26	50.98%
Seguridad	3	42.86%	23	45.10%
Solidez	2	28.57%	19	37.25%
Compromiso con el logro de la satisfacción al usuario	1	14.29%	26	50.98%
Respeto por las personas	3	42.86%	27	52.94%
Confianza	4	57.14%	28	54.90%
Igualdad de poder	1	14.29%	19	37.25%
Participación	2	28.57%	27	52.94%
Amor por el trabajo	3	42.86%	21	41.18%
Disciplina	3	42.86%	27	52.94%
Laboriosidad	3	42.86%	28	54.90%
Iniciativa	3	42.86%	26	50.98%
Responsabilidad	2	28.57%	18	35.29%
Compromiso con la sociedad	1	14.29%	20	39.22%
Compañerismo	3	42.86%	19	37.25%
Transparencia			26	50.98%
Trabajo en equipo			24	47.06%
Integridad	1	14.29%	19	37.25%
No sabe/ No responde	3	42.86%	3	5.88%
Otros				



3- ¿Se ha formulado la misión en AAC?

Tabla No. 3

ALTERNATIVAS	PERSONAL OPERATIVO		PERSONAL ADMINISTRATIVO	
	Fa	Fr	Fa	Fr
Si	3	42.86%	10	19.61%
No	1	14.29%	27	52.94%
No sabe/ No responde	3	42.86%	14	27.45%
TOTAL	7	100%	51	100%

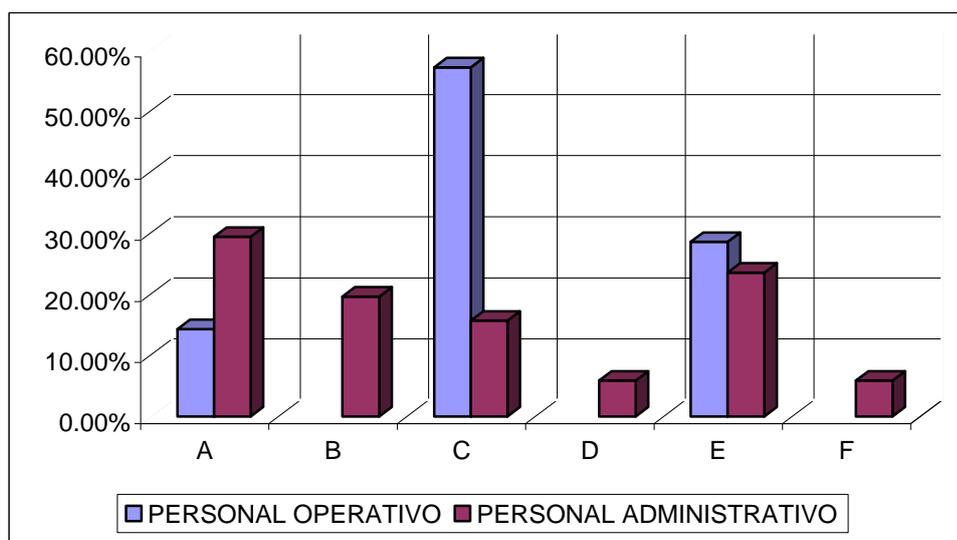


4- De las siguientes opciones de misión, ¿cuál considera que debería adoptar la institución?

Tabla No. 4

ALTERNATIVAS	PERSONAL OPERATIVO		PERSONAL ADMINISTRATIVO.	
	Fa	Fr	Fa	Fr
A. Somos una institución pública encargada de regular la explotación y uso o aprovechamiento del espacio aéreo de la República de El Salvador, respecto a la prestación y desarrollo de los servicios de transporte aéreo; así mismo, regulamos la construcción, rehabilitación, administración, operación y mantenimiento de aeródromos y helipuertos civiles, con seguridad y responsabilidad para nuestros usuarios.	1	14.29%	15	29.41%
B. Somos un ente de la administración pública, a la que le compete directamente la regulación de todos los aspectos de la Aviación Civil tanto los de índole técnico, como los de índole económico con personal comprometido con el logro de la satisfacción de los usuarios que demandan nuestro servicio.			10	19.61%
C. Somos una institución de carácter público comprometida con la sociedad, encargada de regular, fiscalizar y controlar todas las actividades de aviación civil, relativas a la autorización,	4	57.14%	8	15.69%

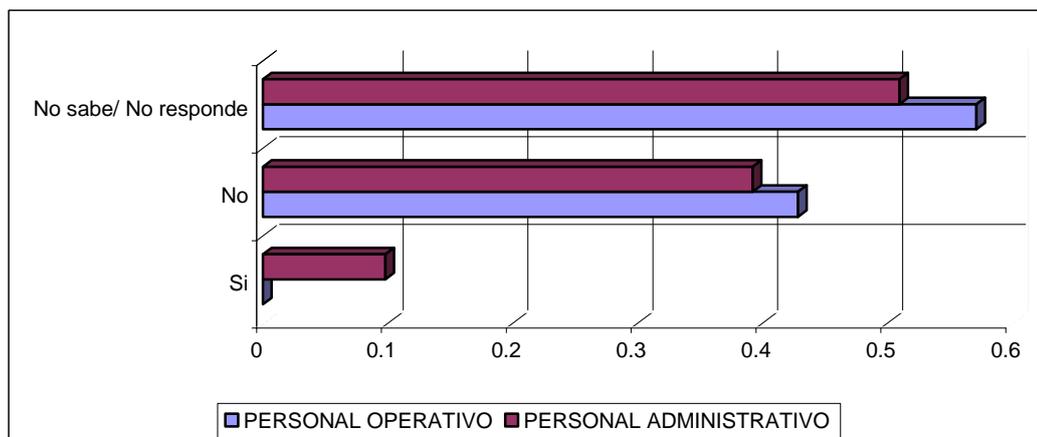
modificación, cancelación y revocación de los certificados de operadores y de permisos de operación aérea con responsabilidad y disciplina.				
D. Ninguna			3	5.88%
E. No sabe/ No responde	2	28.57%	12	23.53%
F. Otra			3	5.88%
TOTAL	7	100%	51	100%



5- ¿Se ha formulado la visión de AAC?

Tabla No. 5

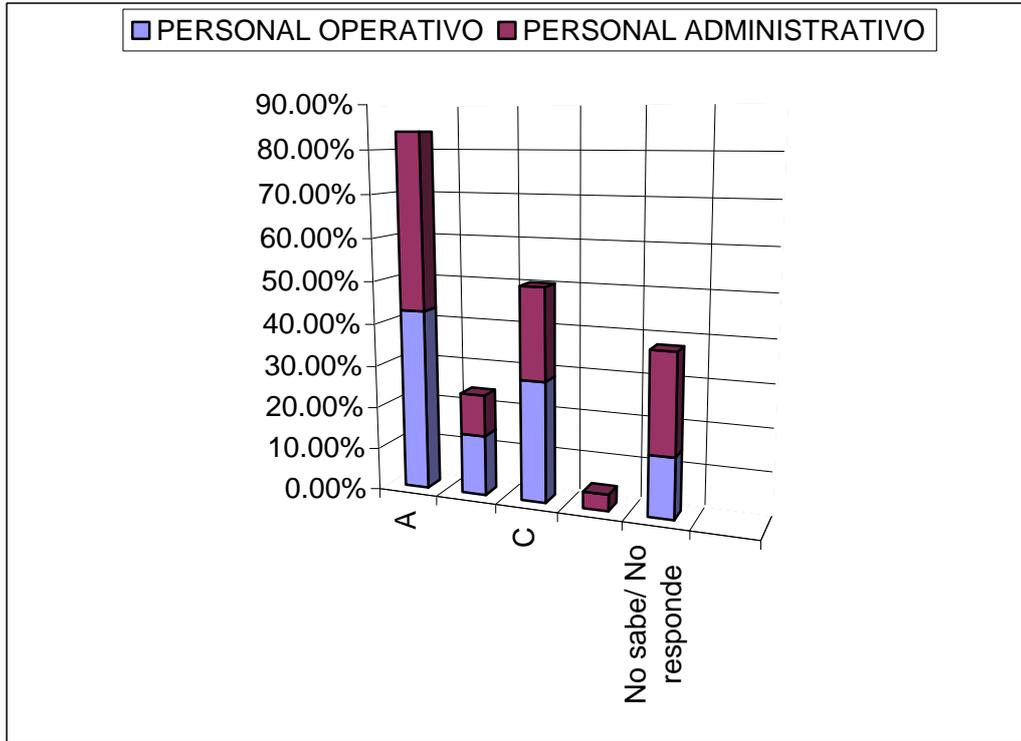
ALTERNATIVAS	PERSONAL OPERATIVO		PERSONAL ADMINISTRATIVO	
	Fa	Fr	Fa	Fr
Si			5	9.80%
No	3	42.86%	20	39.22%
No sabe/ No responde	4	57.14%	26	50.98%
TOTAL	7	100%	51	100%



6- De las siguientes opciones de visión, ¿cuál considera que debería adoptar la institución?

Tabla No. 6

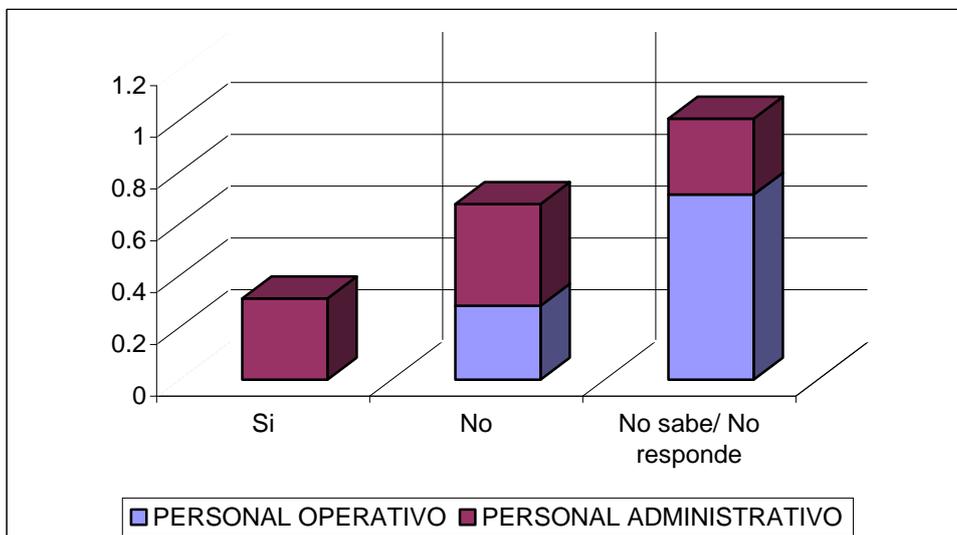
ALTERNATIVAS	PERSONAL OPERATIVO		PERSONAL ADMINISTRATIVO.	
	Fa	Fr	Fa	Fr
Ser una institución líder, a nivel regional, en la regulación, explotación y uso del espacio aéreo, respecto a la prestación y desarrollo de los servicios de transporte aéreo; asimismo, en la regulación, construcción, rehabilitación, administración, operación y mantenimiento de aeródromos y helipuertos civiles con los más altos estándares de seguridad aérea.	3	42.86%	21	41.18%
Ser una institución a la vanguardia en la regulación de todos los aspectos de aviación civil tanto de índole técnico, como de índole económico.	1	14.29%	5	9.80%
Ser una institución con los mejores estándares de regulación, fiscalización y control de todas las actividades de aviación civil en la región centroamericana.	2	28.57%	11	21.57%
Ninguna			2	3.92%
No sabe/ No responde	1	14.29%	12	23.53%
Otra				
TOTAL	7	100%	51	100%



7- ¿Se encuentran establecidos los objetivos de AAC?

Tabla No. 7

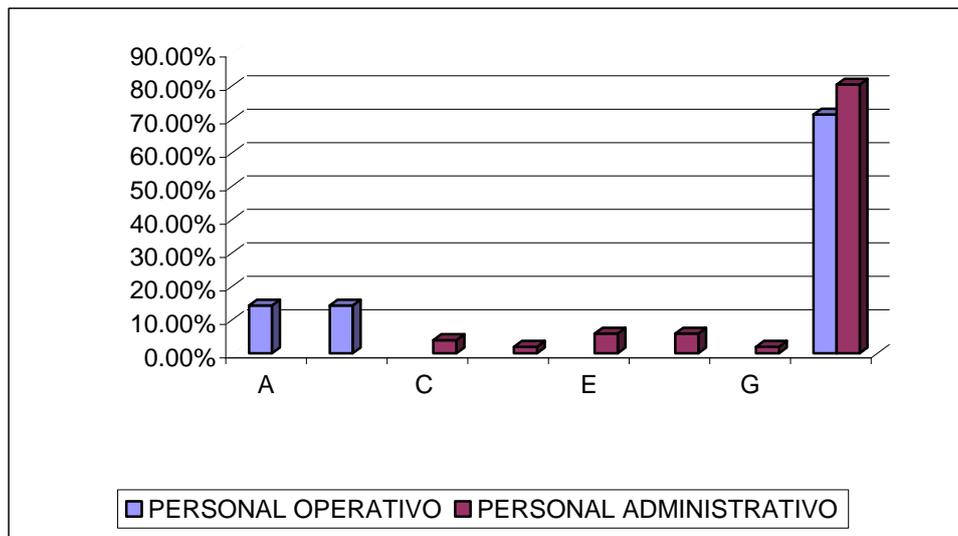
ALTERNATIVAS	PERSONAL OPERATIVO		PERSONAL ADMINISTRATIVO	
	Fa	Fr	FA	Fr
Si			16	31.37%
No	2	28.57%	20	39.22%
No sabe/ No responde	5	71.43%	15	29.41%
TOTAL	7	100%	51	100%



8-¿Cuáles objetivos considera que se deberían establecer en la institución?

Tabla No. 8

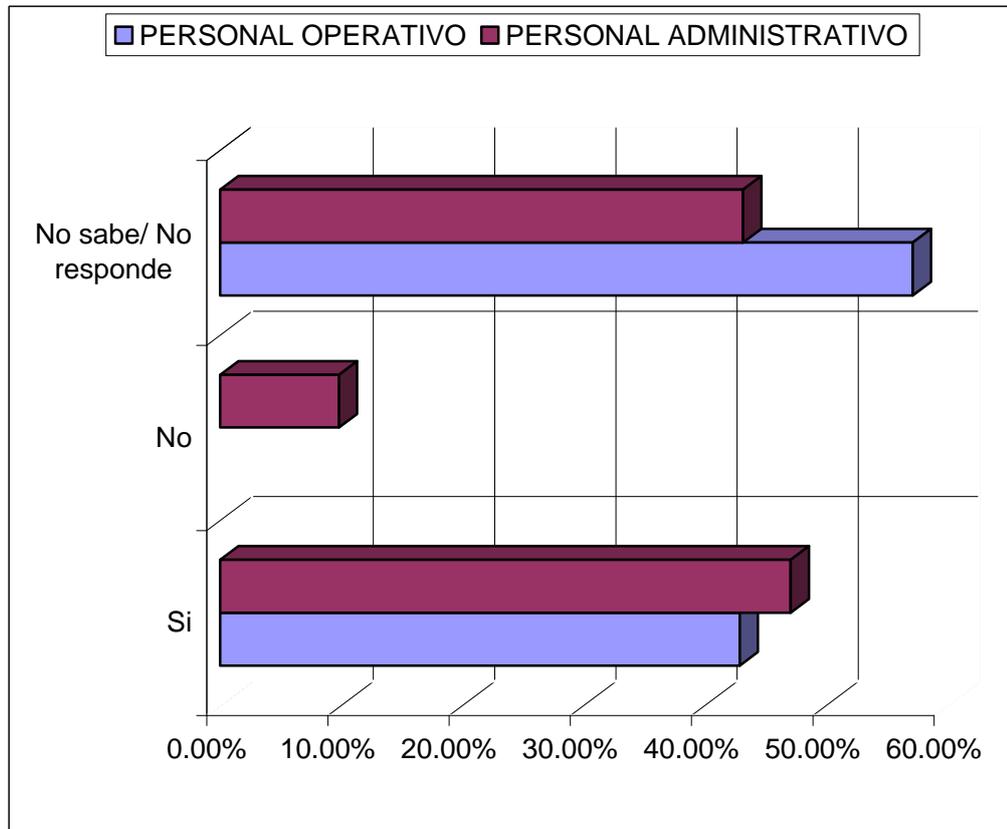
ALTERNATIVAS	PERSONAL OPERATIVO		PERSONAL ADMINISTRATIVO	
	Fa	Fr	Fa	Fr
Dar capacitación a los empleados acerca de las reglas y parámetros establecidos en la institución.	1	14.29%		
Mejorar los niveles salariales y los beneficios otorgados a los empleados de la institución.	1	14.29%		
Hacer un buen equipo de trabajo tomando en cuenta las capacidades y aptitudes de cada persona de manera que cada una aporte según sus conocimientos para un sólo fin.			2	3.92%
Brindar un servicio profesional a los usuarios y contribuir al desarrollo y fomento de la aviación civil en El Salvador.			1	1.96%
Garantizar seguridad en el espacio aéreo a través del establecimiento de regulaciones, legislaciones que permitan tener un control adecuado sobre las actividades.			3	5.88%
Capacitar al personal técnico y administrativo.			3	5.88%
Mejorar la comunicación entre funcionarios y empleados.			1	1.96%
No sabe/ No responde	5	71.43%	41	80.39%
TOTAL	7	100%	51	100%



9- ¿Se siente identificado con los propósitos que persigue la institución?

Tabla No. 9

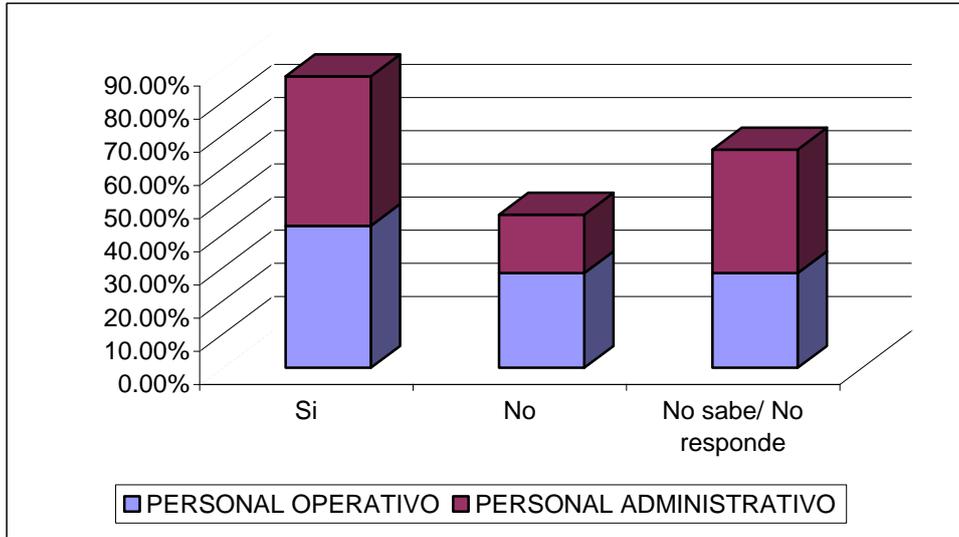
ALTERNATIVAS	PERSONAL OPERATIVO		PERSONAL ADMINISTRATIVO	
	Fa	Fr	Fa	Fr
Si	3	42.86%	24	47.06%
No			5	9.80%
No sabe/ No responde	4	57.14%	22	43.14%
TOTAL	7	100%	51	100%



10-¿Se encuentra motivado para realizar sus labores?

Tabla No. 10

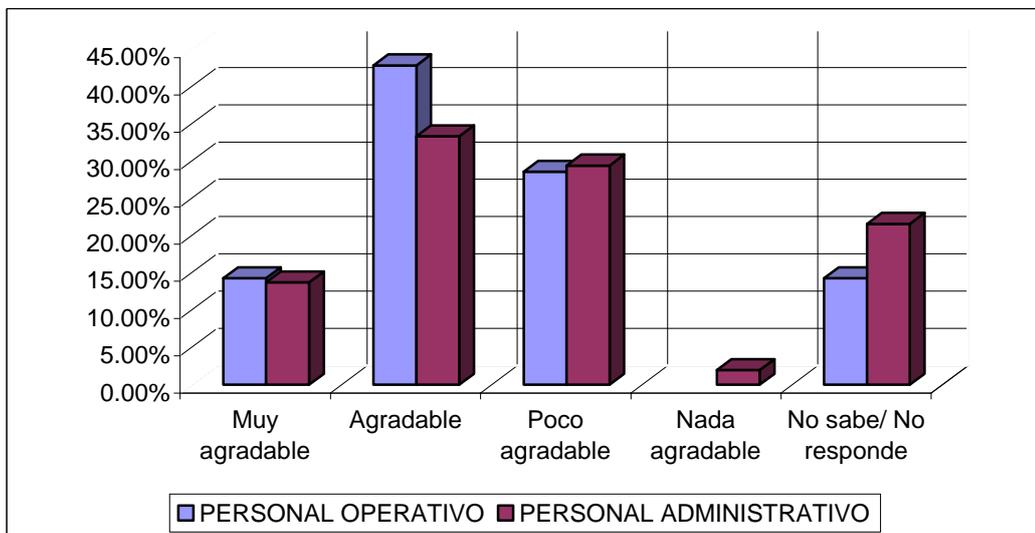
ALTERNATIVAS	PERSONAL OPERATIVO		PERSONAL ADMINISTRATIVO	
	Fa	Fr	Fa	Fr
Si	3	42.86%	23	45.10%
No	2	28.57%	9	17.65%
No sabe/ No responde	2	28.57%	19	37.25%
TOTAL	7	100%	51	100%



11-¿Cómo considera que se encuentra el ambiente laboral en AAC?

Tabla No. 11

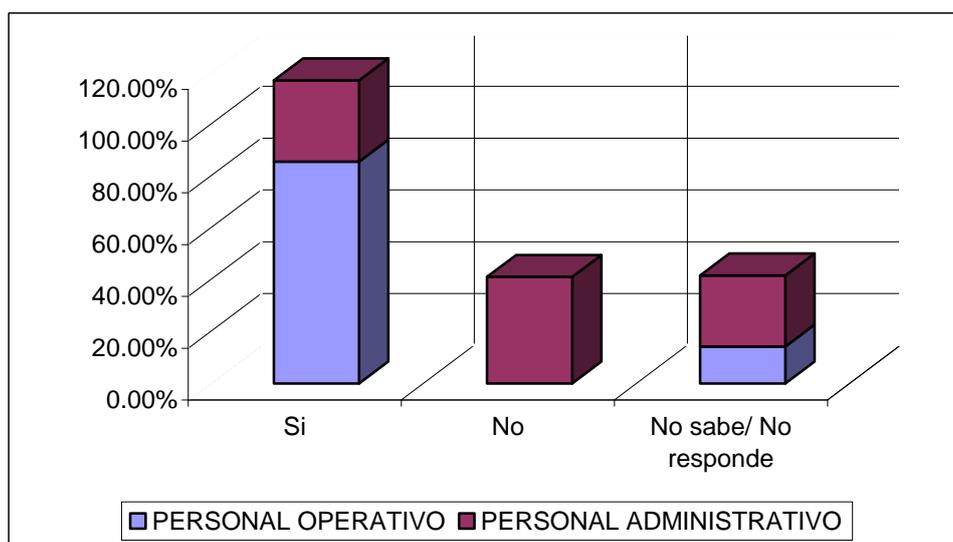
ALTERNATIVAS	PERSONAL OPERATIVO		PERSONAL ADMINISTRATIVO	
	Fa	Fr	Fa	Fr
Muy agradable	1	14.29%	7	13.73%
Agradable	3	42.86%	17	33.33%
Poco agradable	2	28.57%	15	29.41%
Nada agradable			1	1.96%
No sabe/ No responde	1	14.29%	11	21.57%
TOTAL	7	100%	51	100%



12-¿Considera que en la institución se practica el trabajo en equipo?

Tabla No. 12

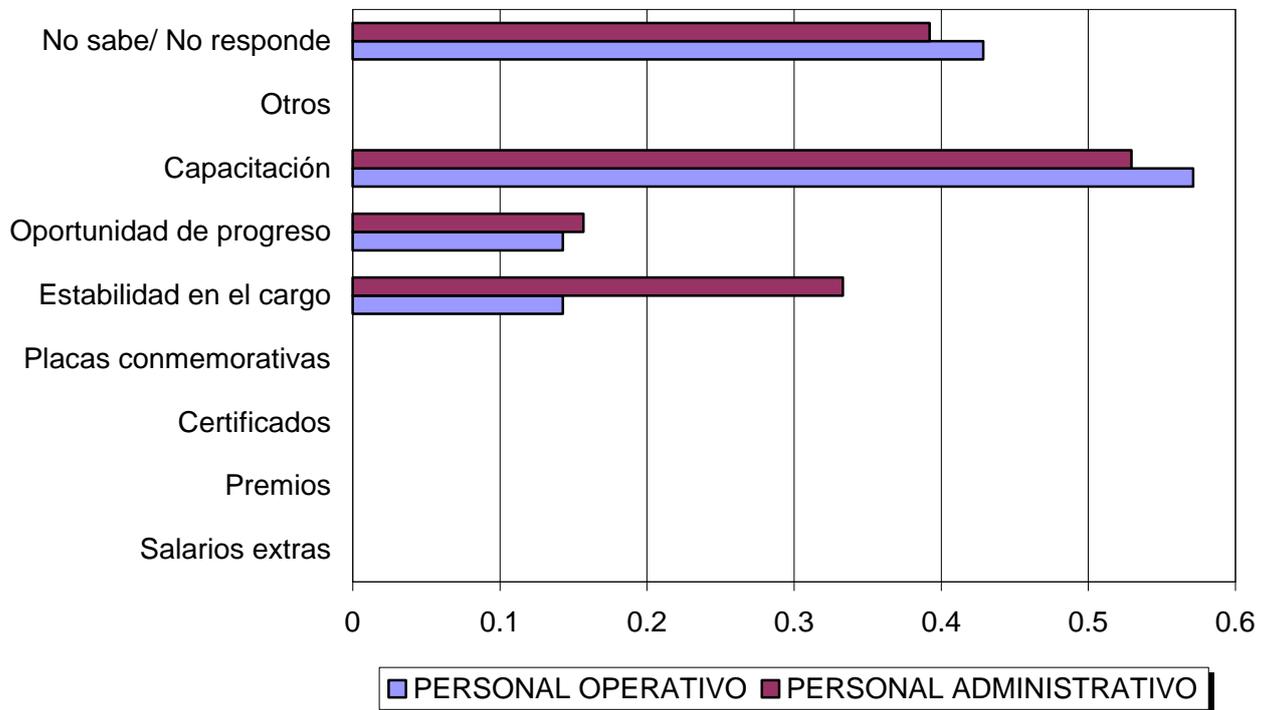
ALTERNATIVAS	PERSONAL OPERATIVO		PERSONAL ADMINISTRATIVO	
	Fa	Fr	Fa	Fr
Si	6	85.71%	16	31.37%
No			21	41.18%
No sabe/ No responde	1	14.29%	14	27.45%
TOTAL	7	100%	51	100%



13-¿Cuáles son los incentivos que recibe el personal de AAC?

Tabla No. 13

ALTERNATIVAS	PERSONAL OPERATIVO		PERSONAL ADMINISTRATIVO	
	Fa	Fr	Fa	Fr
Salarios extras				
Premios				
Certificados				
Placas conmemorativas				
Estabilidad en el cargo	1	14.29%	17	33.33%
Oportunidad de progreso		14.29%	8	15.69%
Capacitación	4	57.14%	27	52.94%
Otros				
No sabe/ No responde	3	42.86%	20	39.22%



14-¿Considera que la institución necesita cambios en cuanto a su estructura?

Tabla No. 14

ALTERNATIVAS	PERSONAL OPERATIVO		PERSONAL ADMINISTRATIVO	
	Fa	Fr	Fa	Fr
Si			18	35.29%
No	2	28.57%	13	25.49%
No sabe/ No responde	5	71.43%	20	39.22%
TOTAL	7	100%	51	100%

