

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

TEMA:

FACTORES DEL CLIMA LABORAL QUE INFLUYEN POSITIVA O NEGATIVAMENTE EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL E INTERPERSONAL DE LOS COLABORADORES DE AEROMANTENIMIENTO S.A UBICADO EN EL AEROPUERTO INTERNACIONAL MONSEÑOR OSCAR ARNULFO ROMERO Y GALDAMEZ, SAN LUIS TALPA DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

EQUIPO DE TRABAJO:

MOZO VALDEZ, MIRIAN CAROLINA	MV11032
PORTILLO RIVERA, KARLA YANETH	PR11031
QUAN SANDOVAL JENNIFER	QS10010

DOCENTE ASESOR:

LIC. BENJAMÍN MORENO LANDAVERDE

COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE GRADO DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA:

LIC. MAURICIO EVARISTO MORALES

CIUDAD UNIVERSITARIA, MIÉRCOLES 17 DE AGOSTO 2016

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Lic Luis Argueta Antillón

Rector de la Universidad de El Salvador (Interino)

Lic Roger Arias

Vicerrector académico (Interino)

Ing Carlos Villalta

Vicerrector administrativo (Interino)

Doc Ana Leticia Zavaleta De Amaya

Secretaria General de la Universidad de El Salvador (Interina)

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

Lic Vicente Cuchilla Melara

Decano de la Facultad de Ciencias y Humanidades

Lic Edgar Nicolás Ayala

Vicedecano de la Facultad de Ciencias y Humanidades

Lic Hector Daniel Carballo

Secretario de la Facultad de Ciencias y Humanidades

AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

Lic Wilber Alfredo Hernández Palacios

Jefe del Departamento de Psicología

Lic Mauricio Evaristo Morales

Coordinador de Proceso de grado

Lic Benjamín Moreno Landaverde

Docente Asesor

AGRADECIMIENTOS

A DIOS,

Todo poderoso por haberme brindado salud, sabiduría, entendimiento, fortaleza, dedicación e inteligencia para culminar con éxito mis estudios universitarios y mi trabajo de grado.

A MI FAMILIA,

En especial a mi Mamá Clarita, a mi tío Felipe, a mis tías Susana y Carolina, y a mis hermanos Armando y Wilmer por apoyarme en todo momento y contribuir de una forma u otra en mi formación académica, pero sobre todo por la motivación, el amor, cariño, comprensión, paciencia y dedicación que me brindaron durante todo el tiempo que consagré a mis estudios, mil gracias por darme la oportunidad de continuar formándome en la universidad guiándome siempre en el camino de los valores y los buenos principios, si no fuese por ustedes no estaría donde estoy ahora LOS AMO son el éxito en mi vida, mi más grande y valioso tesoro por el que luché día tras día por ser una mejor persona.

A MIS CATEDRÁTICOS,

Que se tomaron la ardua tarea de formarme en esta maravillosa profesión, especialmente al Lic Benjamín Moreno Landaverde por guiarme en el camino del conocimiento a través de sus enseñanzas con dedicación, paciencia y esmero para hacer de mí una profesional exitosa.

A MIS AMIGAS Y AMIGOS,

Especialmente Quan, Karla, Karen, Fabricio, Henry y Julio por el apoyo incondicional que me brindaron en los buenos y malos momentos, en los cuales hubo risas, llantos y hasta enojos que marcaron una nueva etapa de mi vida, de la cual logré salir triunfante en este gran reto, LES QUIERO MUCHO son muy importantes en mi vida.

Gracias infinitas que el Creador los colme de bendiciones y guíe su camino siempre

MIRIAN CAROLINA MOZO VALDEZ

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A la UNIVERSIDAD NACIONAL DE EL SALVADOR por darme la oportunidad de estudiar y de ser un profesional.

A mi asesor Lic., Benjamín Landaverde, por la orientación y ayuda que me brindo para la realización de esta tesis, por su apoyo y amistad que me permitieron aprender mucho más que lo estudiado en el proyecto.

A mi madre y hermanos por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A mi Novio Ángel Daniel Úrsula quien me apoyo y alentó para continuar, cuando parecía que me iba a rendir.

A mis compañeras y amigas de tesis, que logramos ser un gran equipo de trabajo pasando por dificultades pero poniendo en práctica la sinergia, llegando hasta el final de nuestra meta propuesta.

A mi amigo especial Julio Barrera, por su apoyo incondicional y material a lo largo de la tesis.

A mis compañer@s de trabajo Glenda, Raúl, Tania y Alicia por su apoyo emocional para la defensa de la tesis.

A todos por su apoyo incondicional en este trabajo de grado.

KARLA YANETH PORTILLO RIVERA

AGRADECIMIENTOS

- ✚ *Agradecer primordialmente a Dios Todopoderoso por la misericordia y sabiduría que me ha brindado a lo largo de este tiempo. En lo personal la gloria y honra es para él.*
- ✚ *Agradezco también enormemente a mi Madre, que sin su esfuerzo y sacrificio no hubiese estado hasta donde me encuentro, Te Amo Mami.*
- ✚ *A los Docentes, Maestros, Catedráticos, que han sido parte esencial de mi vida y de mi formación profesional*
- ✚ *Agradezco al Docente Asesor y las infinitas sugerencias que me ha brindado a lo largo de la carrera y a todas aquellas personas que participaron directa o indirectamente en este trabajo de grado*

- ✚ *A mis amigos y amigas del colegio, universidad, trabajo, mis hermanas, mi Padre, mi equipo de trabajo, que sin su apoyo y sin sus animos no me hubiese levantado tan fácil de los problemas, y que además hicieron de mi vida como estudiante lo más agradable posible.*

- ✚ *El apoyo que recibo a diario de mi mentora, mis mejores amigas, mi Madre, mis ancianitas y mi Bebé, son la fuerza motora que me motiva a levantarme diariamente y a seguir escalando cada peldaño que se me presenta.*

Definitivamente Muchas Gracias por el apoyo brindado de parte de todos y todas. El éxito logrado y culminado hasta el momento es gracias a ustedes y al esfuerzo propio.
GRACIAS.

JENNIFER QUAN SANDOVAL

ÍNDICE

Contenido

PRÓLOGO.....	xi
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	xii
CAPITULO II: OBJETIVOS.....	xiii
OBJETIVO GENERAL	xiii
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	xiii
CAPITULO III: MARCO TEÓRICO	8
3. 1. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN.....	8
3.2. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	11
3.2.1. CLASIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN.....	12
3.2.2. TIPOS DE COMUNICACIÓN.....	14
3.2.3. ELEMENTOS ESENCIALES DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.....	16
3.2.4. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.....	18
3.2.5. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA.....	19
3.3. RELACIONES INTERPERSONALES EN LA ORGANIZACIÓN.....	22
3.3.1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN BENEFICIO DE LAS RELACIONES HUMANAS.....	23
3.3.2. RELACIONES PÚBLICAS.....	25
3.4. CLIMA ORGANIZACIONAL	26
3.4.1. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	27
3.5. FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	29
3.6. MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL ÁMBITO LABORAL	31
3.7. INSATISFACCIÓN LABORAL.....	33
3.7.1. CAUSAS PRINCIPALES DE LA INSATISFACCIÓN LABORAL.....	35
3.7.2. CONSECUENCIAS DE LA INSATISFACCIÓN LABORAL.....	36
3.8. SATISFACCIÓN ORGANIZACIONAL	37
3.9. TRABAJO EN EQUIPO	38
3.9.1. DIFERENCIAS ENTRE EQUIPO DE TRABAJO Y GRUPO DE TRABAJO.....	40



3.10. SINERGIA	41
311. RESILIENCIA.	45
3.12. LIDERAZGO.....	47
3.12.1. TEORÍA DE ESTILO DE LIDERAZGO.....	47
3.12.2. LIDERAZGO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	48
3.13. INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	50
3.13.1. ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS EMOCIONALES.....	50
3.13.2. INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÁMBITO LABORAL.....	51
3.14. RESISTENCIA AL CAMBIO.....	53
3.14.1. TÁCTICAS COMO AGENTES DE CAMBIO.....	54
CAPITULO IV: METODOLOGÍA	56
4.1. INVESTIGACIÓN.....	56
4.2. SUJETOS.....	56
4.3. MÉTODOS:	56
4.3.1. OBSERVACIÓN DIRIGIDA:	56
4.3.2. ENTREVISTA DIRIGIDA:.....	56
4.3.3. INSTRUMENTO:.....	57
4.3.3.1. LA GUÍA DE OBSERVACIÓN:.....	57
4.3.3.2. GUÍA DE ENTREVISTA.....	57
4.4. RECURSOS.....	57
4.5. PROCEDIMIENTO	58
4.6. ACTIVIDADES (VER CRONOGRAMA).....	59
CRONOGRAMA.....	60
CAPÍTULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	63
5.1. INTRODUCCIÓN.....	63
5.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS A JEFATURAS	63
5.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS A COLABORADORES	83
5.4. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	117
5.5. DIAGNOSTICO	119
PROPUESTA DE MANUAL UN MANUAL DE COMUNICACIÓN Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	120
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	174



CONCLUSIONES	174
RECOMENDACIONES	175
EPÍLOGO.....	176
CAPÍTULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	177
ANEXOS.....	180



PRÓLOGO

La presente Tesina titulada: “FACTORES DEL CLIMA LABORAL QUE INFLUYEN POSITIVA O NEGATIVAMENTE EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL E INTERPERSONAL DE LOS COLABORADORES DE AEROMANTENIMIENTO S.A UBICADO EN EL AEROPUERTO INTERNACIONAL MONSEÑOR OSCAR ARNULFO ROMERO Y GALDAMEZ, SAN LUIS TALPA DEPARTAMENTO DE LA PAZ”. Se eligió en base a que muchas de las organizaciones se ven afectadas en cuanto a la comunicación y el clima organizacional, es por ello que nuestro trabajo se basa en el área laboral. El trabajo está dividido en 7 capítulos, el primer capítulo habla acerca de un breve contenido sobre el trabajo, el segundo capítulo los objetivos propuesto por el equipo de trabajo para llevar a cabo la tesis, el tercer capítulo hace referencia al marco teórico esencia del trabajo del cual se describen todos aquellos temas y sub-temas relacionados con la comunicación y el clima organizacional, el cuarto capítulo; la metodología en donde se establecen el tipo y cantidad de población para la investigación, instrumentos a utilizar, día y fecha en que se realiza cada actividad y el presupuesto estimado a utilizar durante el trabajo. En el quinto capítulo se establece el análisis e interpretación de los resultados, de las pruebas aplicadas a la población se hace referencia al diagnóstico y resultados finales. En el sexto capítulo se hace referencia a las conclusiones que se establecen según el trabajo realizado así mismo van dirigidas diferentes recomendaciones a distintas organizaciones para tomar en cuenta aspectos que hay que mejorar y para el último capítulo el séptimo se elaboran todas referencias bibliográficas de lo cual está basada nuestra tesis, todos aquellos libros y páginas de internet utilizadas.

La idea de esta tesis es dejar reflejado los problemas de los cuales las organizaciones se pueden enfrentar, sino se toma en cuenta la comunicación ya que afecta muchos factores dentro del clima organizacional.

Att: Las editoras.



CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo se presenta la influencia y desenvolvimiento de la comunicación de los trabajadores en la Empresa AEROMANTENIMIENTO S.A., como primer plano tenemos el desglosamiento de un marco teórico del tema investigativo, su importancia, clasificación, conceptos claves, tipos, elementos, factores del clima organizacional, donde se va especificando una a una, retomamos todos aquellos factores que influyen y están relacionados directamente con la comunicación, también se retoma sobre la comunicación interpersonal ya que de esta parte principalmente la comunicación laboral.

Para esta investigación fue necesario el trabajo en equipo, ya que se elaboró la metodología en para la descripción del tipo de investigación, la población, recursos materiales como humanos, presupuesto y cronograma de actividades y así poder construir instrumentos de evaluación precisamente para la obtención de dichos datos y así que pudiesen arrojar esos datos esenciales en cuanto a las formas de comunicación que existen en los empleados, para luego hacer la respectiva interpretación y análisis de los mismos, haciendo la comparación con la teoría previamente investigada. Luego de ello se presenta un Manual de Comunicación adjunto también un programa de capacitación, donde esto podrá ser de mucha ayuda para el fortalecimiento de la comunicación en la empresa. Así mismo diseñaron las conclusiones en base a los objetivos planteados y de tal forma las recomendaciones, estableciendo así las fuentes bibliográficas consultadas y de las cuales nos apoyamos para nuestro trabajo.

Todo esto con el propósito de mejorar la calidad de comunicación que existe hoy en día en las empresas, ya que la comunicación es algo vital en los seres humanos, como se sabe somos Seres BioPsicoSociales, por tal razón no podemos dejar de darle importancia a la comunicación, porque de ellos depende un adecuado clima laboral entre todos y todas los y las trabajadoras de cualquier empresa.



CAPITULO II: OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Investigar los factores del clima laboral que influyen psicológicamente en la comunicación organizacional e interpersonal de los colaboradores de AEROMANTENIMIENTO S.A para proponer nuevas alternativas de comunicación mediante la elaboración de un manual, para lograr la competitividad y motivación del personal a través del cual los colaboradores conocen y difunden su trabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Identificar los factores del clima laboral que influyen psicológicamente en la comunicación organizacional e interpersonal.
- ✚ Analizar los factores identificados para optimizar la comunicación organizacional e interpersonal.
- ✚ Diseñar instrumentos que permitan conocer los factores psicológicos incidentes en la comunicación.
- ✚ Describir los resultados obtenidos para esclarecer los factores causales de la inadecuada comunicación organizacional e interpersonal.
- ✚ Diseñar una propuesta de Manual de Comunicación que contribuya a mejorar la problemática de AEROMANTENIMIENTO S.A. de C.V.

CAPITULO III: MARCO TEÓRICO

3. 1. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN.

Aeroman fue fundado en 1983 como la división de mantenimiento e ingeniería de TACA, una de las aerolíneas más importantes en Latinoamérica de la época. Durante más de 30 años Aeroman ha crecido, convirtiéndose en una empresa Líder con más de 2,400 empleados. Ahora en día cuenta con 5 Hangares con capacidad para atender hasta 18 líneas de producción en un combinado de aeronaves de cabina angosta y cabina ancha. En un mercado altamente competitivo y especializado, ha logrado posicionarnos fuertemente en la industria a base de esfuerzo, constancia, dedicación e innovación en su trabajo. Enfocados en brindar las mejores soluciones para los clientes, han seguido desarrollándose a lo largo del tiempo, hasta llegar a ser una Estación Reparadora reconocida a nivel internacional.

Como toda organización cuenta con una comunicación organizacional interna, la cual es un elemento de gran importancia dentro las relaciones humanas. Ya que el ser humano por naturaleza, necesita relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, y esto se logra a través de diversos medios de comunicación.

Es bien sabido que la comunicación es el proceso mediante el cual, una persona transmite información a otra persona, y es el objetivo de toda comunicación; en el caso de las empresas en particular la transmisión de información es una actividad diaria y de gran importancia, es por ello que existe la “comunicación organizacional”.

La Comunicación Organizacional Interna y el Desarrollo Organizacional son dos elementos que están estrechamente interrelacionados, ya que el éxito o fracaso de una empresa depende de las personas que laboran en ella, pues son la personas las que definen los objetivos organizacionales, la estrategias para lograrlos, las estructuras, los procesos de trabajo, y son ellas quienes adquieren y utilizan los recursos financieros, tecnológicos, y toman las decisiones acerca de la marcha de la empresa. Esta forma de percibir y gestionar la empresa, el ser humano es motor de desarrollo y epicentro de la gestión empresarial y la comunicación, el



proceso social más importante que forma "comunidad laboral" no simplemente en cuanto a una cultura compartida; sino también en la puesta en común en la que el término comunicación tiene su raíz profunda, permite que el trabajador sea más productivo, generar nuevas estructuras, relaciones sociales y superiores más flexibles y equitativos, orientar el decir empresarial y fecundar con éste todos los procesos de la dinámica de la organización , además de comunicación abierta, receptiva y empática que ayuda a generar desarrollo organizacional y a dinamizar los cambios contemplando en toda su plenitud en el talento humano.

Por eso la comunicación organizacional está influida directamente por el Funcionalismo, debido a que está orientada a la eficacia de la organización. Pero, en el momento en que abordamos la comunicación organizacional desde la cultura, ya no miramos al receptor como un objeto dentro del proceso comunicativo sino como sujeto en toda su complejidad: historia, religión, prácticas políticas, mundos artísticos, tradiciones y todos los demás elementos de la cultura. Ya que las empresas dedican una parte importante de su tiempo y de sus recursos económicos y humanos a la obtención, proceso, aplicación y proyección de información. Por esta razón, la información interna juega un papel decisivo en la empresa y se convierte en su principal patrimonio, y aparentemente se encuentra debilitada en Aeroman por lo que se hace necesario investigar a fondo las causas que están originando este tópico ya que la información no es recibida por todos los colaboradores lo cual da origen a los malos entendidos, chismes o rumores y están afectando diversas áreas de la organización.

Pues tiene un impacto negativo para la calidad que ofrecemos a nuestros clientes, ya que si los colaboradores no se sienten los autores principales en la labor que realizamos no logramos cumplir con nuestra misión la cual se enfoca en que:

Ofrecemos servicios de Aeromantenimiento con estándares mundiales de calidad, seguridad, entrega oportuna y procesos eficientes, a través de colaboradores motivados y comprometidos con ideas innovadoras en un ambiente agradable; generando rentabilidad sostenida.¹

¹ Misión de Aeromantenimiento S.A. de C.V.



Por otra parte nuestra organización se esfuerza día a día por cumplir con su labor teniendo la visión de:

Ser líder mundial en servicios de Aeromantenimiento, reconocido por sus altos niveles de calidad e incomparable servicio al cliente.²

Todo lo que somos y lo que queremos ser como organización se fundamenta en nuestros valores institucionales los cuales son la base para ofrecer un ambiente laboral agradable a todos nuestros colaboradores los cuales son los responsables de que nuestros clientes estén satisfechos con la calidad en el trato que ofrecemos, es por ello que se promueve con el personal Aeroman:

- **Solidaridad:**

Trabajamos en equipo, colaboramos unos con otros, apoyamos a quienes necesitan ayuda, juntos superamos las metas.

- **Pasión por los retos:**

Disfrutamos superando los retos que cada proyecto nos presenta. Resolver problemas y aportar soluciones es la mejor parte de nuestro trabajo.

- **Compromiso con la calidad:**

Hacemos las cosas bien, a tiempo y con seguridad. Reconocemos que los procesos son la clave del éxito.

- **Aprendizaje permanente:**

Todos los días aprendemos algo nuevo que nos ayuda a ser mejores personas, profesionales más preparados a alcanzar nuestros sueños.

² Vision de Aeromantenimiento S.A. de C.V



Por todo lo antes mencionado es que se hace importante identificar los positivo y negativo en la comunicación tanto a nivel institucional como interpersonal con los colaboradores pues ellos son parte fundamental en la organización y así se dará respuesta al tópico abordando diferentes contenidos sobre el objeto de investigación el cual se comenta a continuación.

3.2. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Conceptualizamos a la Comunicación Organizacional, como el sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la definición de una Misión y Visión Institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo.

No podemos hablar de Comunicación Organizacional sin tener en cuenta que ésta se establece con base en la creación, mantenimiento y renovación de:

CULTURA (valores): Principios, conceptos y creencias, explícitos o implícitos, compartidos por todos los que forman parte de la Empresa. Ello define quienes somos.

ESTRUCTURA: Cómo está operativamente organizada la empresa, además de que determina las relaciones laborales con y entre las distintas áreas que conforman la estructura orgánica. Ello define cómo estamos funcionando.

ESTRATEGIA: Pasos que deben darse para alcanzar los objetivos de la empresa. Ello define cómo se hacen las cosas.

RECURSOS (habilidades): Áreas, capacidades, conocimientos, fortalezas. Ello define qué tenemos.



PROCEDIMIENTOS: Rutinas, formas en que se ejecutan las actividades, niveles de acción e interrelaciones. Ello define qué nos corresponde hacer.

PERSONAL (potencial humano): Factor que debe definirse con base en perfiles, habilidades, actitudes, aptitudes, conocimientos, acorde al número necesario que requiere un área o actividad determinada y que debe además estar en relación directa a la remuneración necesaria y suficiente que requiere el colaborador y que puede otorgar la empresa. Ello define el Capital Intelectual de la Empresa.

ESTILO DE DIRECCIÓN: Actitudes que adoptan en el proceso de gestión los integrantes de los niveles directivos de la Empresa. Esto implica la gran responsabilidad de asumir un liderazgo creativo y transformador que no esté definido solamente por un rol jerárquico, sino más bien por la actitud que busque retos y afronte los conducentes riesgos del mercado laboral. Ello define la Inteligencia Emocional de la Empresa.

3.2.1. CLASIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN.

La Comunicación existe desde que el hombre apareció sobre la tierra, los seres humanos somos sociables por naturaleza y tenemos la necesidad de relacionarnos con los demás. Para ello, disponemos de dos grandes sistemas: el verbal y el no verbal.

La comunicación verbal que puede realizarse de dos formas: oral: a través de signos orales y palabras habladas o escrita: por medio de la representación gráfica de signos. Pero es importante hacer mención que existen múltiples formas de comunicación oral. Los gritos, silbidos, llantos y risas pueden expresar diferentes situaciones anímicas y son una de las formas más primarias de la comunicación.

La forma más evolucionada de comunicación oral es el lenguaje articulado, los sonidos estructurados que dan lugar a las sílabas, palabras y oraciones con las que nos comunicamos



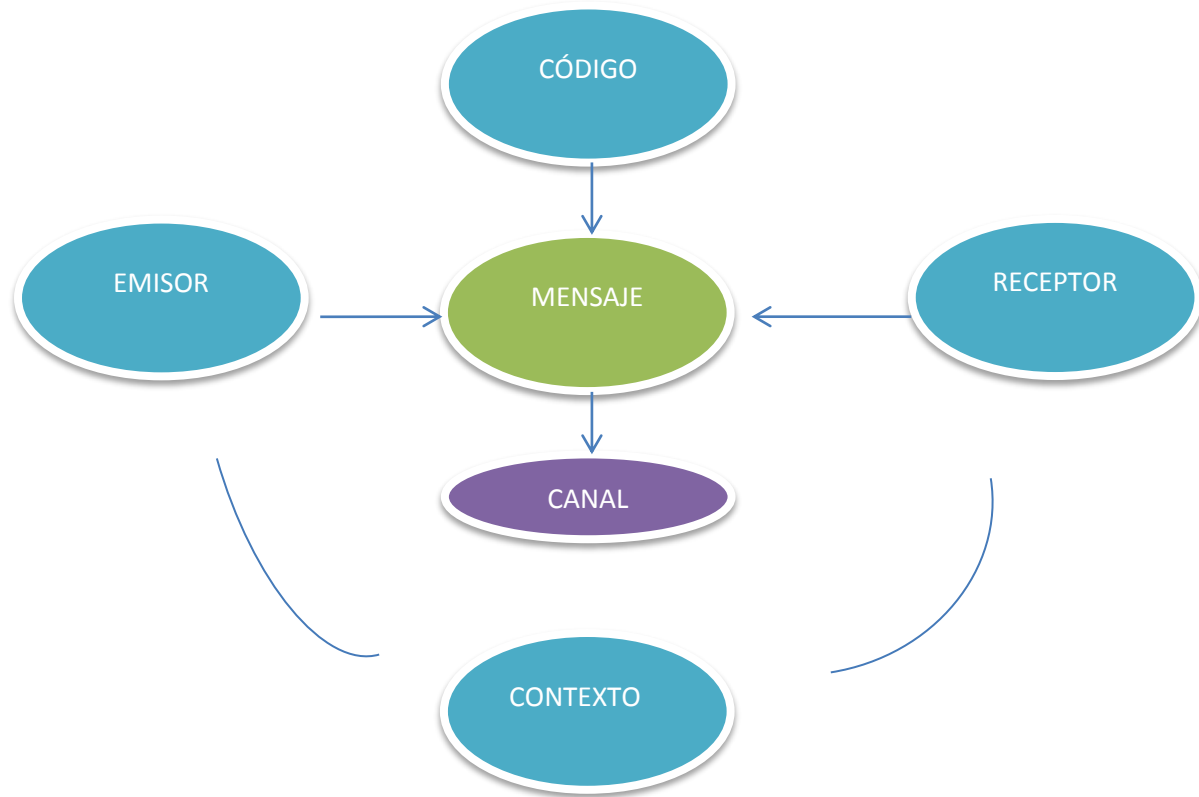
con los demás. Las formas de comunicación escrita también son muy variadas y numerosas (ideogramas, jeroglíficos, alfabetos, siglas, graffiti, logotipos, etc). Desde la escritura primitiva ideográfica y jeroglífica, tan difíciles de entender por nosotros; hasta la fonética silábica y alfabética, más conocida, hay una evolución importante. Para interpretar correctamente los mensajes escritos es necesario conocer el código, que ha de ser común al emisor y al receptor del mensaje.

Por otra parte la comunicación no verbal se realiza a través de multitud de signos: imágenes sensoriales, visuales, auditivas, olfativas, sonidos, gestos, movimientos corporales, etc. y se caracteriza porque mantienen una relación con la comunicación verbal, pues suelen emplearse juntos. Cuando la comunicación es escrita los elementos paralingüísticos son transcritos por medio de signos de puntuación, exclamación, interrogación, también con distinta tipografía.

También regula el proceso de comunicación, pudiendo cumplir variadas funciones como: Repetir: gestos o íconos que repiten el significado de palabras o mensajes. Ej.: Anuncio en una asamblea que lo que diré es muy importante, pero bostezo, miro para el lado, etc. Sustituir: gestos que pueden reemplazar palabras u oraciones. Ej.: ponerse el dedo índice sobre los labios para pedir silencio. Reforzar: gestos que enfatizan la expresión oral. Ej.: mi puño golpea la mesa, mientras hablo. Complementar: el gesto agrega datos a la expresión. Ej.: digo que algo es muy triste y para ello hablo más lento. Regular o Controlar: gestos que limitan nuestro comportamiento. Ej.: órdenes del tránsito.



Así mismo, se puede demostrar a través de un esquema, Ejemplo:



3.2.2. TIPOS DE COMUNICACIÓN.

Llacuna Morera y Pujol Franco en su artículo de comunicación en las organizaciones en el 2007 la clasifican de la siguiente manera:

La comunicación se clasifica en directa o indirecta, interpersonal o colectiva.

- Es directa cuando se efectúa sin intermediario de un emisor a un receptor, un dialogo, un conferencista en el auditorio, etc.
- Es indirecta cuando se dan contactos inmediatos entre emisor y receptor y se interpone un intermediario; un documento, un escrito, un casete, etc.

Además en la comunicación humana distinguimos varias modalidades en función de la cantidad de personas que intervienen en el acto comunicacional. Así hablaremos de:



- Comunicación intrapersonal: cuando se trata de una comunicación del hombre con sí mismo.
- Comunicación interpersonal: Cuando nos referimos a una comunicación dentro de un grupo.
- Comunicación intergrupala: cuando se establece entre dos o más grupos

También es importante hacer mención que existen diferentes razones por las que podemos clasificar los diversos tipos de comunicación, estos son los siguientes:

- Por razón de los canales que sigue la comunicación y su contenido se puede dividir en:

Formal: Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Lleva un contenido querido y ordenado por la empresa. (Correspondencia, instructivos, manuales, etc.).

Informal: Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales aunque se puede referir a la organización, este tipo de organización es de gran importancia, ya que por su característica puede llegar a influir más que la comunicación formal. (Comentarios, chismes, rumores, opiniones, etc.)

- Por razón del receptor pueden ser:

Individual: Cuando va dirigida a una persona en concreto.

Genérica: Cuando va dirigida a un grupo sin precisar nombres de personas.

- Por razón de la obligatoriedad que se espera en la respuesta:

Imperativa: Exige una respuesta precisa.

Exhortativa: Espera una acción sin imponerla obligatoriamente.

Informativa: Simplemente comunica algo, sin señalar nada que se espere, al menos en un plazo inmediato.

- Por razón de su forma de ser:

Oral



Escrita

Gráfica

- Por su sentido:

Vertical: Cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior: "ordenes o instrucciones" o viceversa "quejas, reportes, sugerencias".

Horizontal: Se da en niveles jerárquicos semejantes: "memorándum, correos, juntas, etc."

3.2.3. ELEMENTOS ESENCIALES DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Las personas son seres biopsicosociales que comparten experiencias, pensamientos, hechos, creencias, actitudes, sentimientos y emociones que intentan transmitir a otros mediante la comunicación interpersonal; es decir entre dos o más personas que están físicamente próximas en la cual una de ellas es el emisor, la otra el receptor y las palabras o gestos que intercambia el emisor es el mensaje. Pero es importante tomar en cuenta que para comunicarnos debemos desarrollar habilidades tales como:

- Saber escuchar.
- Saber preguntar
- Saber transmitir.

Además se debe aprender a Percibir lo que otros sienten, sin decirlo, pues esta es la esencia de la empatía la cual consiste en ponernos en los zapatos del otro. Rara vez el otro nos dirá con palabras lo que experimenta; en cambio, nos lo revela por su tono de voz, su expresión facial y otras maneras no verbales. La capacidad de percibir comunicaciones sutiles nace de aptitudes más básicas, sobre todo del conocimiento de uno mismo y del autocontrol. Si no podemos percibir nuestros propios sentimientos (o impedir que nos ahoguen) nos veremos irremediabilmente fuera de contacto con los estados de ánimo ajenos.



La empatía es nuestro radar social. Cuando falta esa sensibilidad, la gente queda desconectada. La falta de oído social conduce a la torpeza social, ya sea por haber interpretado mal los sentimientos ajenos, por una franqueza mecánica e inoportuna, o una indiferencia que elimina la afinidad entre iguales.

En base a lo anterior se considera a la comunicación como un fenómeno de carácter social que comprende todos los actos mediante los cuales los seres vivos se comunican con sus semejantes para transmitir o intercambiar información. Este fenómeno es relevante por el hecho que aporta a su receptor un paquete de energía compatible con su sistema de transacción de cargas, beneficiándole en alguna de sus capacidades pues es el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes.

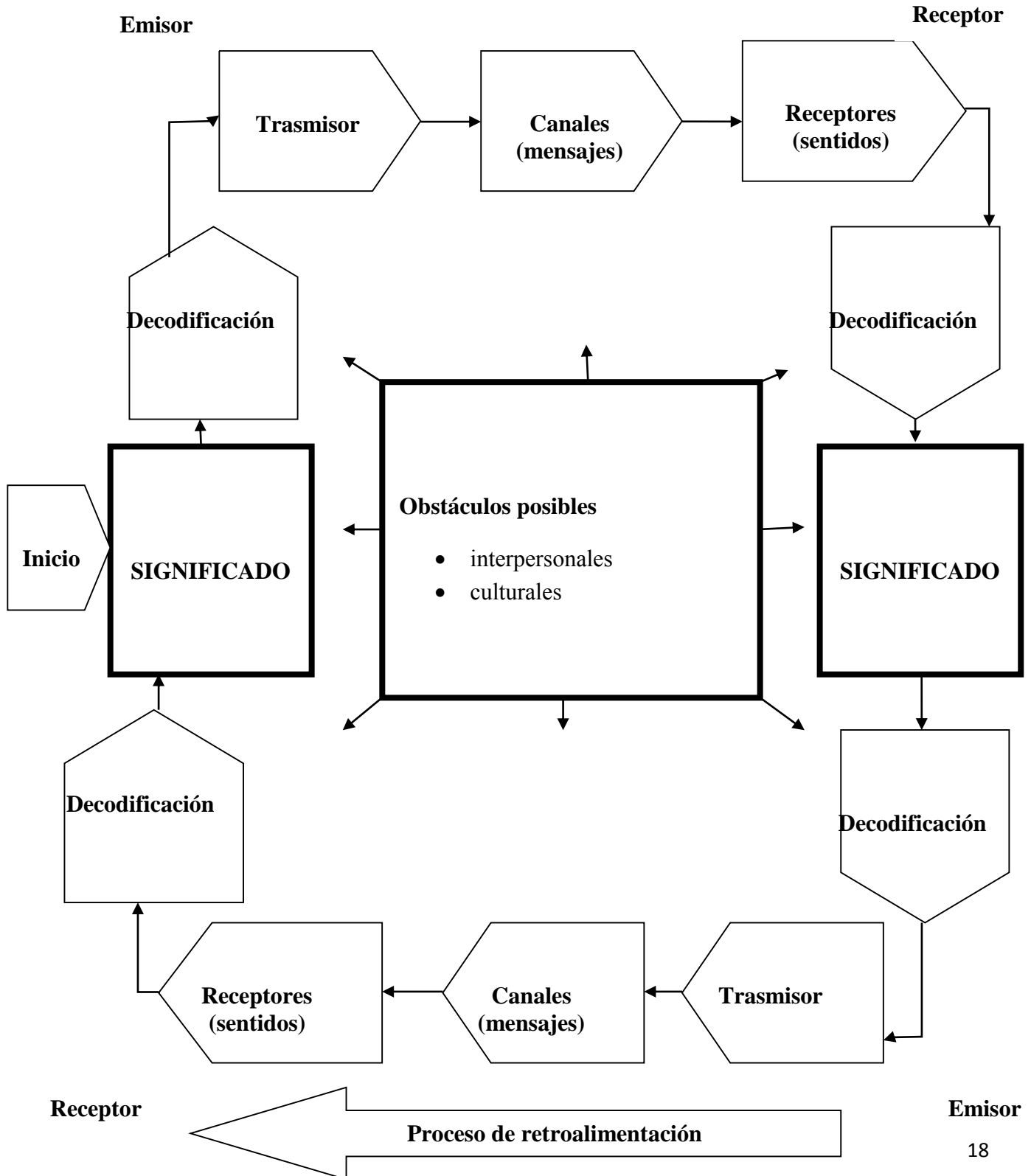
Por otra parte no podemos dejar de lado el contexto que es uno de los elementos principales del proceso comunicativo, aunque a menudo se pasa por alto su importancia. Se trata de todos aquellos sucesos y circunstancias que pueden afectar al emisor y al receptor cuando el mensaje está siendo emitido o interpretado, con la consecuente alteración de su significado.

En otras palabras, no es posible aislar un mensaje de su contexto, ya que éste lo afecta antes de su creación, durante su emisión y a la hora de ser interpretado. Ciertos temas que no se trataban en público hace unas décadas por cuestiones de prejuicios sociales forman parte de las conversaciones más comunes de la actualidad, y pueden ser comprendidos gracias al avance sociocultural y a las herramientas que recibimos en el intercambio cotidiano de información, a diferencia de lo que habría sucedido en dicho tiempo pasado.



3.2.4. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.

(Fuente: Comportamiento organizacional Octava edición Capítulo 13 Comunicación Interpersonal)





3.2.5. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA.

La comunicación organizacional es aquella que instauran las organizaciones y forman parte de su cultura o de sus normas. Aunque en las empresas existe la comunicación formal e informal. Los procesos de comunicación permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema (Katz y Khan, 1986).

La comunicación es además un instrumento de cambio ya que permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.

Los colaboradores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento, de este modo la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal. Todo ello contribuirá a una mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del servicio ofrecido en la organización, así que en la búsqueda de la Calidad Total aparece como elemento fundamental de partida: la comunicación. La buena gestión de una comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización.

Según el Ministerio de Trabajo y asuntos Sociales de España La comunicación efectiva entre los empleados es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización, la cual debe fluir en todos los sentidos y puede ser:

Comunicación descendente (De la dirección o gerencia hacia el personal): los gerentes y supervisores deben asegurarse que los empleados que les reportan cuenten con la información necesaria para hacer su trabajo de forma efectiva. Los mensajes que circulan de arriba a bajo se refieren casi siempre a pedidos de información de rutina, también puede



tratarse de ordenes instrucciones o decisiones especificas relativas a acciones a encarar, medidas de organización o medidas personales La comunicación descendente se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico, transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, ordenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea. Esta comunicación da prioridad a los intereses de la organización y descuida muchas veces el nivel socio-integrativo, otros problemas que suelen aparecer en las comunicaciones descendentes son la ambigüedad, imprecisión y vaguedad de los mensajes o la contradicción de las órdenes emitidas.

Comunicación ascendente (Del personal hacia la dirección, gerencia presidencia de la empresa): Los gerentes deben asegurarse que los empleados cuenten con los mecanismos y se vean obligados a mantenerlos informados acerca de los asuntos organizacionales y de negocios. Los mensajes que circulan de abajo a arriba se refieren a las informaciones de rutina necesarias para el trabajo en los diferentes niveles de la empresa. Este tipo de comunicación es de vital importancia en las organizaciones basadas en la información. Muchas de las deficiencias o puntos débiles de este tipo de comunicación podrían evitarse recurriendo al feedback. La comunicación ascendente se convierte en una herramienta que proporciona una retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y sobre los problemas de la organización. Permite a los trabajadores plantear sugerencias para la solución de problemas o propuestas de mejora. Para generar información útil desde abajo principalmente requieres hacer dos cosas: Los gerentes deben facilitar la comunicación ascendente y deben motivar a sus empleados a proporcionar informaciones válidas. Su buen funcionamiento hace que los empleados perciban un real interés de los superiores hacia ellos, disminuyendo las presiones de trabajo y la tensión de las relaciones interpersonales.

Comunicación horizontal (Entre personal de igual jerarquía): Este tipo de comunicación fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía. La comunicación entre compañeros tiende a basarse en el entendimiento mutuo y debido a que las comunicaciones continuadas forman la solidaridad del grupo, los



grupos de trabajo dan una respuesta colectiva a los problemas. La comunicación horizontal tiene diversas funciones importantes: permite compartir información, coordinar y resolver problemas entre las unidades, ayuda a resolver conflictos, permite la relación entre iguales, proporciona apoyo social y emocional en las personas y todos estos factores contribuyen a la moral y la eficacia.

Por otra parte la comunicación informal es el estilo de relaciones que está basada en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y el desarrollo del afecto o amistad entre las personas. Además puede beneficiar o perjudicar a las empresas, según como se emplee. De forma positiva, ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroinformación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado.

Este tipo de comunicación aporta incuestionables beneficios a las personas implicadas en ellas y son útiles a la organización. Pensemos en la comunicación que se desarrolla en el contexto de grupos informales en términos de refuerzo de la cohesión grupal o para generar y fortalecer la cultura de la organización, o como medio para aclarar comunicaciones formales ambiguas o deficientes. De forma negativa, el rumor o chisme, es un distorsionador de la productividad y no ayuda, solo demora y perjudica a las personas y a la organización. Allport y Postman lo definen como enunciado ligado a los acontecimientos cotidianos, destinado a ser creído y/o transmitido de una persona a la otra, sin que existan datos concretos que permitan establecer su exactitud.

Las disfunciones se producen cuando la cohesión se desarrolla en torno a las normas contrarias a las pautas establecidas o cuando estas comunicaciones se traducen en rumorología y dan lugar a un conocimiento generalizado y erróneo sobre temas que afectan a la organización o sobre incidencias personales de sus miembros. Estos rumores se hacen especialmente peligrosos a causa de: los procesos de distorsión a que están expuestos, a la extrema rapidez con que circulan y el gran tamaño de la audiencia y su capacidad de convencimiento y credibilidad.



3.3. RELACIONES INTERPERSONALES EN LA ORGANIZACIÓN.

Las relaciones interpersonales en el entorno de trabajo deben ser fuente de satisfacción, y que, además, pueden ser moderadoras de situaciones estresantes en la medida en que son una vía para ofrecer apoyo social. Sin embargo, unas relaciones inadecuadas no sólo no cumplen con estas funciones sino que pueden ser, en sí mismas, causa de estrés.

- **Relaciones interpersonales laborales con los jefes y con los subalternos:**

Se espera que la administración, es decir, los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado. De igual forma se espera que los empleados respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización. Si un jefe no motiva a sus empleados, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren porque los empleados sentirían que son uno más dentro de la empresa y esto implicaría que disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas.

- **Relaciones interpersonales laborales con los compañeros:**

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es "un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo". De otra parte, los grupos pueden ser formales e informales; los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia.



3.3.1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN BENEFICIO DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Cuando la Jefatura se asume cómo un líder comprometido con el logro de sus intereses a través del establecimiento de un clima laboral sano, instauro en sus colaboradores un sentimiento de satisfacción e igual compromiso ya que colectivamente dirigen su accionar en la misma dirección, y logra:

- Cambiar el orden y tipo de pensamiento.
- Iniciar la renovación en la manera de hacer las cosas.
- Cambiar la tensión por atención.
- Producir una intersección entre expectativas personales y organizacionales.
- La relación ganar-ganar.

Al comunicar a nuestro Recursos Humano de modo abierto nuestras intenciones, expectativas, normas, políticas, etc., evitamos afectar la dignidad de las personas generando siempre una relación respetuosa, en la que cada quien cumpla con sus responsabilidades y asume sus derechos, mostrando así, crecimiento y avance ya que cada quien tiene clara su participación y alcances.

De acuerdo a lo anterior se puede considerar que una comunicación es efectiva cuando existe coherencia entre el lenguaje corporal y el verbal escogiendo el momento, las palabras y la actitud apropiada. El mensaje que se desea comunicar ha de llegar a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos y seguidamente se produzca el cambio de conducta esperado en el receptor.

Además la comunicación es la que facilita la especialización, diferenciación y maduración del individuo y este usa su sistema comunicativo para:

- Recibir y transmitir mensajes y obtener información.
- Operar con la información existente a fin de deducir nuevas conclusiones que no habían sido directamente percibidas, y para reconstruir y anticipar hechos futuros.
- Iniciar y modificar procesos fisiológicos dentro de su cuerpo.



● Influir y dirigir a otras personas y acontecimientos externos. Los principales requisitos de la comunicación efectiva son los siguientes:

● Claridad: La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, deben ser accesibles para quien va dirigida.

● Integridad: La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de objetivos.

● Aprovechamiento de la organización informal: La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal.

● Equilibrio: Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.

● Moderación: La comunicación ha de ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.

● Difusión: Preferentemente toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo innecesario.

● Evaluación: Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

Aunque la comunicación en ocasiones resulta algo dificultosa para que se lleve a cabo, debido a que existen inconvenientes que hacen que esta no llegue a ser totalmente eficaz, las principales barreras son las siguientes:

Psicológicas: Emociones, Valores, Hábitos de conducta y Percepciones.

Físicas: Ruidos

Semántica: Símbolos (palabras, imágenes, acciones) con distintos significados.

Otros: interrumpir, Cambiar de tema, No escuchar, Interpretaciones ó Responder a una pregunta con otra pregunta.



3.3.2. RELACIONES PÚBLICAS

Las Relaciones Públicas son un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintas personas, escuchándolas, informándolas y persuadiéndolas para lograr consenso, fidelidad y apoyo en acciones presentes y a futuro.

Su misión, es generar un vínculo entre la organización, la comunicación y los públicos relacionados (Stakeholder), además de convencer e integrar de manera positiva, para lo cual utiliza diferentes estrategias, técnicas e instrumentos.

Es una disciplina en desarrollo que emplea métodos y teorías de la publicidad, marketing, diseño, comunicación, política, psicología, sociología, periodismo, entre otras ramas y profesiones.

Al igual que los sistemas o departamentos de inteligencia militares o gubernamentales, funcionan bajo la premisa de "mientras más información se posea, más acertadas serán las acciones y decisiones", es por esto que es fundamental para todo profesional de relaciones públicas el estar altamente informado de todo el acontecer que pueda estar vinculado directa o indirectamente a su organización o proyecto.

Hay una gran cantidad de tratadistas de las relaciones públicas que a lo largo del tiempo abogan por una disciplina asociada a los aspectos gerenciales y comunicativos de cualquier tipo de organización. Por ello, apuestan por vincular a las relaciones públicas con la dirección estratégica de las organizaciones de cualquier naturaleza, para lo cual parece necesario, por un lado, autorizar la entrada de la disciplina en la coalición dominante o informando directamente a la dirección ejecutiva de la organización y entender, por otro, que las relaciones públicas son una función de gestión separada de otras funciones de las organizaciones.²

Aunque el concepto relaciones está implícito en la expresión relaciones públicas, pocos han sido los especialistas del área que se han atrevido a definirlo cuidadosamente o a



desarrollar mediciones viables de los resultados de las relaciones. Las relaciones públicas vanguardistas se sostienen en los trabajos sobre las variables de relación de doble flujo (bidireccionales): comunicación (dimensión del diálogo), entendimiento (conocimiento compartido), acuerdo (actitudes compartidas) y comportamiento complementario en el tiempo.

3.4. CLIMA ORGANIZACIONAL

“La psicología de los factores humanos organiza y diseña los puesto para crear un ambiente más seguro, más sano y más eficiente su preocupación principal es diseñar ambientes laborales, tecnológicos y equipo que se ajusten a las necesidades y capacidades de los empleados” (Charles G.Morris y Albert A. Maisto, 2001 p.451)

Por consiguiente de todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Pero, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada colaborador tenga con la organización.

Por ello el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.



Para comprender mejor el concepto es necesario resaltar los siguientes elementos:

- Ψ El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Ψ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- Ψ El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- Ψ El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

En base a las consideraciones precedentes se puede llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

3.4.1. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las características del sistema organizacional dan origen a un determinado Clima Organizacional. Este tiene un efecto sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, motivación, comunicación, etc.



Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- **Estructura**

La cual representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

- **Responsabilidad (empowerment)**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- **Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- **Desafío**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- **Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.



- **Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- **Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

- **Conflictos**

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

- **Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

3.5. FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los humanos han transcurrido en una lucha por la búsqueda de la igualdad y equidad, sin embargo, las características tan específicas y únicas de los individuos se han perdido en su gran diversidad, lo que ha llevado a un confuso entendimiento y comprensión del comportamiento humano. El cual, trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de como los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros.



Por lo que se considera a la organización, como un sistema abierto, que debe estar en permanente convivencia con el exterior para poder sobrevivir, por lo que debe estar en constante cambio, adaptándose a las necesidades del ambiente en forma continua, de donde toma recursos en bruto, como lo son los humanos, económicos y financieros para llevarlos a la organización, pasando por un proceso de transformación y, poder así, llevarlos de nuevo al exterior ya en forma de producto o servicio. Debido a esto se considera que “el clima organizacional es un estado de adaptación, el cuál se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización (Chiavenato, Idalberto)”. Aunque se considera que satisfacer las necesidades del trabajador siempre ocasiona problemas para que se adapte al ambiente de la compañía. La adaptación, varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación significa salud mental.

Además el clima organizacional esta estrechamente ligado a la motivación de los empleados. Si la motivación es alta, el clima proporciona satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades de las personas, el clima organizacional tiende a bajar, por lo que se considera que son 41 factores que influyen en el clima organizacional pero en este estudio solo nos basaremos en algunos de ellos los cuales se abordaran en este tópico no dejando de lado la motivación y satisfacción pues son pilares fundamentales del clima organizacional.



3.6. MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL ÁMBITO LABORAL

La motivación laboral se puede ver afectada por la forma de pensar, elegir y tomar decisiones de los colaboradores, respecto al contexto laboral.

Charles G. Morris y Albert A. Maisto (2001) señalan que:

La psicología organizacional estudia como se adaptan los empleados al ambiente social de las organizaciones humanas complejas. Aborda cuestiones como la motivación laboral, la satisfacción en el trabajo, los aspectos grupales y el trabajo.

Por otra parte; *“En el contexto laboral se suele hablar de motivación haciendo referencia a diferentes conceptos relacionados, la satisfacción, la implicación o el clima laboral. La dificultad para establecer los límites entre estos conceptos y la diversidad de variables relacionadas con el proceso motivacional conlleva, la presencia en la opinión pública y en las conversaciones empresariales” (Blanco, 2008, p.17)*

En contraste con lo anterior se hace necesario conceptualizar La Motivación como: *“El conjunto de aspectos materiales y psicológicos que dan al individuo satisfacción a sus necesidades básicas, provocando un comportamiento diferente que logra obtener un mejor resultado dentro de los objetivos de una empresa” (Robbins, 1999 p. 123).*

(Stephen Robbins, 1999 p. 123) define la motivación como *“el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”.*

Con respecto a lo anterior, se llega a la conclusión que la motivación alienta a las personas a hacer todo lo posible por alcanzar sus metas dando su mejor esfuerzo para poder satisfacer sus necesidades. Por lo tanto esta es una etapa en la que las necesidades e impulsos internos crean tensiones que son afectadas por el entorno que rodea al ser humano como son la



presencia de metas y dar a conocer los incentivos que serán responsables de satisfacer las necesidades de los colaboradores para que realicen un mayor esfuerzo.

Moreno (2001) establece que es posible también distinguir distintos tipos de motivación, teniendo en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto. Existen tres tipos de motivación a saber:

“La motivación Intrínseca: Corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al realizarla.

La motivación extrínseca: En este caso lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño.

La motivación trascendente: Dada nuestra condición de seres sociales muchos de nuestros comportamientos no se explican por el beneficio intrínseco obtenido o por la satisfacción intrínseca lograda, sino por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero o bien porque este evita algo negativo para el”.

Por su parte Davis y Newstrom (1999) señalan que existen cuatro niveles de motivación:

“Motivación de logro: Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.

Motivación afiliativa: Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.

Motivación hacia la competencia: Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de alta calidad.

Motivación por el poder: Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones.” (p.129-130)



3.7. INSATISFACCIÓN LABORAL.

Algunas personas por sus circunstancias personales o laborales se encuentran insatisfechas profesionalmente. Las causas pueden ser muy variadas y las consecuencias las llega a sufrir tanto la organización como la propia persona.

Hay casos en que los colaboradores ven disminuidos sus deseos profesionales, pues para muchas personas el trabajo aporta sentido a sus vidas, aumenta su autoestima, sienten que su labor es útil a los demás y encuentran un reconocimiento social a través del trabajo, pero también se relacionan con otras personas y tienen la oportunidad de hacer amigos.

En algunos casos, supone una fuente de satisfacciones donde las personas encuentran cubiertas sus expectativas o deseos de mejorar su calidad de vida, a través del cual logran independencia económica. Sin embargo, en otros muchos casos, es una fuente continua de insatisfacciones donde se ven disminuidas sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales, se encuentran ante un horario incompatible con la vida familiar, unas condiciones desfavorables o un trato hostil por compañeros o jefes. Es decir, una serie de aspectos o características que hace que las personas se sientan insatisfechas profesionalmente.

Esta respuesta negativa o rechazo que implica la insatisfacción dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada colaborador y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso de depresión al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente.

Robbins (1996) entiende que “una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”³. Nos explica cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción.

³ Robbins, S.P. y Coulter, M. Op. Cit. Pág.181



Salida: comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además de la renuncia.

Voz: intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.

Lealtad: espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”.

Negligencia: permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores (Robbins, 1996)⁴.

Muñoz Adánez, (1990)⁵ define la insatisfacción laboral como “el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas”.

Tabla n°1: Respuestas frente a la insatisfacción en el puesto de trabajo

	Activa	
Constructiva	SALIDA	VOZ
Destructiva	NEGLIGENCIA	LEALTAD
	Pasiva	

Fuente: Robbins S.P. y Coulter, M. "Administración". México, 1996.

⁴ Robbins, S.P. y Coulter, M. Op. Cit. Pág.197.

⁵ Muñoz, A. Op. Cit. Pág. 76.



3.7.1. CAUSAS PRINCIPALES DE LA INSATISFACCIÓN LABORAL

Existe una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo. Algunas causas principales que producen insatisfacción laboral son:

Salario bajo: Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario justo.

Mala relación con los compañeros o jefes: En ocasiones, la mala relación suele ser causada por celos, envidias o recelos profesionales, o bien por comportamientos excesivamente pasivos o competitivos por parte de alguno de los compañeros. En el caso de los jefes, suele deberse a una actitud prepotente y desconsiderada del jefe hacia sus subordinados o por excesivas exigencias o cumplimientos de funciones que no le competen al trabajador. Incluso por celos profesionales y envidias que hacen que consideren a ciertos empleados como una amenaza que podría sustituirles en su jefatura. Las malas relaciones en el ámbito laboral harán que las personas sientan deseos de abandonar su empleo.

Escasa o nulas posibilidades de promoción/Ascensos: Cuando una persona ambiciosa con aspiraciones profesionales está estancada en su puesto de trabajo y observa cómo pasa el tiempo y, ni prospera ni asciende de categoría, se sentirá apática e insatisfecha ante su trabajo, pues no consigue lo que esperaba. Se produce un desequilibrio entre lo que ella esperaba y lo que ha obtenido realmente.

Personas inseguras: Personas que poseen poca confianza en sí mismas, en sus habilidades y aptitudes para desempeñar un trabajo. Sienten que son incapaces de realizarlo correctamente o de adaptarse al entorno laboral, esto les provoca temor y una profunda inseguridad e insatisfacción.

Dificultad para adaptarse al ambiente laboral: Hay trabajadores poco pacientes o constantes que continuamente están cambiando de empleo porque se cansan o aburren de su trabajo con rapidez o, porque desean alcanzar objetivos profesionales en un corto espacio de



tiempo. Se sienten continuamente insatisfechos y necesitan cambiar de ocupación para intentar lograrlo.

Malas condiciones laborales: La insatisfacción laboral también puede ser consecuencia de las políticas de empresa, del entorno físico o de un empleo precario o rutinario.

Circunstancias personales y laborales: Aspectos como la experiencia laboral, la edad, el sexo, el nivel de estudios, cultura o preparación, son factores que determinan el tipo de empleo que podemos desarrollar, por lo que un empleo por debajo de la preparación o experiencia que tenga una persona le causará cierta insatisfacción profesional. Igualmente ocurrirá en aquellas personas que no puedan dedicar suficiente tiempo a su familia y sus circunstancias familiares así lo requieran, como es el caso de trabajadores con hijos pequeños o con otras cargas familiares.

3.7.2. CONSECUENCIAS DE LA INSATISFACCIÓN LABORAL

La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la organización por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente. Para ello, han de procurar que trabajen en un entorno físico adecuado y con condiciones favorables. Sitios ruidosos o lugares calurosos y congestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente su rendimiento.

Otra consecuencia de la insatisfacción es la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual. Por otro lado, esta situación, sea por el motivo que sea, puede llegar a producir ansiedad o estrés y, en caso extremo, el trabajador puede llegar a desarrollar una depresión.



3.8. SATISFACCIÓN ORGANIZACIONAL

Existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo por lo que se conceptualiza según:

Robbins (1996: 181) citado por Caballero Rodríguez en el año 2002 define la satisfacción como *“la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”*.

- **Salida:** Comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además de la renuncia:
- **Voz:** Intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- **Lealtad:** Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”.

- **Negligencia:** Permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores (Robbins, 1996: 197).

Para Gibson y Otros (1996: 138) citado por Caballero Rodríguez, la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El propio autor la define como:

“El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de

Respuesta a la insatisfacción en el puesto



Fuente: www.ugr.es/~recfbro/rev61COL5.pdf



los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales”. Siguiendo las indicaciones del propio autor, destacamos:

- **Paga:** La cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- **Trabajo:** El grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- **Oportunidad de ascenso:** La existencia de oportunidades para ascender.
- **Jefe:** La capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- **Colaboradores:** El grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

3.9. TRABAJO EN EQUIPO

Cubías lo define de la siguiente manera:⁶ *“El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto o un trabajo en particular, este equipo responde en su conjunto del resultado final y no como en muchas ocasiones se piensa que cada uno/a es responsable en forma independiente. Cada uno/a de los miembros de un equipo está especializado/a en un área determinada de trabajo y es responsable de un objetivo, el triunfo estará dado en la medida que todos/a cumplen con su función.”*

⁶ <http://isd.org.sv/isddocs/participacion-ciudadana-transparencia-municipal/Trabajoenequipo.pdf>



De acuerdo a los planteamientos de Cubías en trabajo en equipo se basa en las cinco “C” las cuales se describen a continuación:

- **Complementariedad:** Cada miembro domina una acción específica dentro de un proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.
- **Coordinación:** El grupo, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.
- **Comunicación:** El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos/as sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. Es decir, el equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.
- **Confianza:** Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros/as. Esta confianza le lleva a priorizar en el éxito del equipo y no en lucirse personalmente. en otras palabras cada miembro trata de aportar lo mejor de si mismo/a, no buscando destacar entre sus compañeros/as sino porque confía en que estos/as harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.
- **Compromiso:** Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo/a, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

Por lo anterior se dice que el trabajo en equipo es una forma de trabajo que tiene como efecto un conjunto de valores, que sustentan una determinada modalidad de trabajo, denominándole comúnmente cultura laboral.



3.9.1. DIFERENCIAS ENTRE EQUIPO DE TRABAJO Y GRUPO DE TRABAJO.

El trabajo en equipo fomenta que las personas se escuchen unas a otras, se busque la diversidad y se responda constructivamente a los puntos de vista expresados por otros, por esto se hace necesario aclarar porque difiere un equipo de un grupo de trabajo.

EQUIPO DE TRABAJO	GRUPO DE TRABAJO
<ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo es compartido por varios. • La responsabilidad es tanto individual como conjunta. • El equipo tiene un objetivo específico y diferente de otros equipos, pero contribuye al conjunto de la organización. • Se generan productos que son fruto del trabajo colectivo. • Se fomentan las discusiones abiertas y las reuniones; el objetivo es la resolución de problemas de manera activa. • Los resultados se miden en forma directa mediante la evaluación del producto del trabajo colectivo. • Se discute, se decide y se trabaja conjuntamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poseen un/a líder/esa fuerte y centrado/a en la tarea • La responsabilidad por los resultados es individual. • El propósito del grupo no es diferente al del resto de la organización. • El producto del trabajo se genera en forma individual. • Tienen reuniones informativas eficaces. • La eficacia se mide en forma indirecta mediante los efectos que se producen en el resultado global de la compañía (resultados financieros). • Se discute, se decide y se delega.



En referencia a lo anterior, es necesario aclarar que el liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión y Promover canales de comunicación, tanto formales como informales y la existencia de un ambiente de trabajo armónico son los aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo. Pues el rol del líder es ser el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo. Con su conducción el líder puede o no formar grupos de personas que funcionen como un equipo de trabajo.

3.10. SINERGIA

Según Covey citado por Merlano, el término sinergia proviene del griego "synergo", significando etimológicamente; "trabajando en conjunto". La connotación del significado conlleva a plantear la importancia del trabajo en conjunto como equipo de los colaboradores, donde los resultados serán mayores que si muchas personas trabajen independientemente.

De ahí que el concepto ha revolucionado en ámbito de la psicología organizacional y laboral por los impactos que se tienen en el tema del trabajo en equipo, la eficiencia, la productividad y la comunicación asertiva. Llevándonos a replantear nuevamente sobre el papel que cumple los líderes de fomentar la unidad y la visión de equipo en la consecución de las metas, y los temas de cooperación y la sincronización de las fases de las distintas áreas dentro del trabajo.

“Para que una organización trabaje en sinergia deben tener claro sus valores dentro de la visión organizacional para que sea retroalimentado por todo el personal, esto permitirá que los equipos de trabajo fomenten un clima de libertad y vinculación afectiva, así producirá que los integrantes tanto de grupos pequeños como grandes, se comuniquen mejor, sin sentirse criticados o no respetados, más bien hay confianza, apoyo, entusiasmo, creatividad, compromiso, generándose una ola grande de motivación interna y acompañamiento en las



consecuciones de las metas para así alcanzar como equipo los objetivos claro en sus líneas de trabajo.

Las organizaciones deben estar conscientes que la sinergia no se forma de la noche a la mañana, ni tampoco se desarrolla por las buenas intenciones que tengan los líderes. Esto se va formando mientras los directivos lo tienen claros no solo en su declaración de visión, sino en su vivencia de generar confianza y creen en las personas que trabajan con los líderes y jefes para que así el imaginario de la organización sea más sólida y pueda crearse las bases de un trabajo en equipo comprometido” Merlano 2011 (pág. 2)

De acuerdo a Furnham citado por Merlano (2011) en su artículo Sinergia en el Ambiente Laboral considera que para crear un estilo de trabajo sinérgico se requiere trabajar en algunos aspectos organizacionales como son:

- **Visión Compartida:** No hay sinergia sin visión, esta misma visión debe ser compartida a cada miembro de la organización para que pueda aportar no solo a corto plazo sino a largo plazo, los alcances de los proyectos tanto explícitos como implícitos.

- **Cultura de Participación:** Las empresas deben fomentar una cultura organizacional de participación, que sea parte de la filosofía organizacional y la no participación sea inaceptable en cual área o departamento dentro de la organización. Creándose este aspecto dentro de la cultura, mejora no solo las percepciones individuales sino del equipo, fomentando un mejor ambiente de respeto y autoestima laboral donde se crearan las bases de la sinergia.

- **Información Transparente:** No podría fomentarse sinergia si no hay políticas clara sobre el manejo de la información. Las organizaciones deben esclarecer que políticas seguir sobre cómo se transmite la información y quienes tienen acceso para que no se fomente un secretismo sobre aspectos que se vive internamente, sino mas bien para evitar rumores, divisiones y malos entendidos que crean menos unidad y por ende menos sinergia.

- **Percepciones de la Información:** Apenas se hayan establecido las políticas al interno de una empresa, los líderes deben cumplir y ejecutar que información se debe



transmitir para que así crear un clima y percepción donde los trabajadores se sienten parte de la empresa, puedan disfrutar los éxitos, como rectificar las derrotas o fracasos.

- **Reuniones Estratégicas:** Los líderes deben crear estrategias, metodologías y procesos para la dirección de organizaciones. Así las reuniones serán productivas y llevadas hacia una motivación de trabajo en equipo, y evitar sensaciones por pérdidas de tiempo y que no se logró nada con la reunión.

- **Diferencias Individuales:** Muchas organizaciones han pensado que si las empresas son homogéneas y tienen personal que sean los más parecidos les garantizará el éxito y la productividad. Las organizaciones que tienen más éxitos son las que pueden aprovechar las fortalezas de cada individuo, tanto a nivel temperamental como a nivel cultural, creándose situaciones de enriquecimiento en el trabajo en equipo y por ende más resultados en los objetivos propuestos.

- **Hábitos de Ganar- Ganar:** Las organizaciones puede crear al interno de la empresa, procedimientos de buscar mejor comunicación bajo paradigmas de ganar-ganar y así poder lograr mejor equipo de trabajo y rendimiento en sus áreas laborales.

- **Metodología de Ejecución:** Las organizaciones presentan mejor trabajo cuando pueden ejecutar las decisiones tomadas al interno, para así medir los resultados a corto y largo plazo.

- **Consultoría Externa:** En ocasiones las organizaciones pueden hacer uso de consultores externos para poder observar aspectos que han sido descuidado por los líderes o jefes de la organización sobre prácticas de sinergia entre los equipos de trabajo.

- **Resaltar los Éxitos del Equipo:** Las empresas deben cambiar los hábitos negativos de solo resaltar lo que no se alcanzó o las dificultades para lograr las metas. Es vital para el fortalecimiento del trabajador señalar los logros o alcances del grupo, para que continúe los procesos de motivación y la unidad en él.



Cuando uno se comunica con sinergia, simplemente abre su mente, su corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas, nuevas opciones por lo que se considera que existen diferentes dinámicas para lograr la sinergia las cuales son:

1. **Análisis del problema real:** Los líderes deben saber que aspectos se quiere resolver para así guiar al equipo al objetivo.
2. **Escucha empática:** En las practicas sinérgica se debe cultivar una escucha empática, para comprender a los integrantes del equipo.
3. **Comunicación Asertiva:** El escuchar con empatía, va de la mano con expresar lo que pensamos o sentimos sobre determinada situación, creándonos espacio de comprensión y acercamiento a los demás. Según Covey (1996) la sinergia es estimulante, en donde la creatividad es estimulante y la comunicación se relaciona con los procesos donde se produce una sinergia proactiva.
4. **Dinámica Lluvia de Ideas:** Esta dinámica está demostrada que es clave para generar espacios sinérgicos, ambientes de creatividad y participación de los integrantes. Se debe poner un límite de tiempo.
5. **Soluciones al Problema:** Después del tiempo tomado para las lluvias de ideas, los líderes deben tomar las mejores ideas que este más relacionada a la solución del problema. Los líderes deben exponer porque se tomaron ciertas ideas sobre otras para no afectar susceptibilidades y generar mejor colaboración entre los trabajadores.



3.11. RESILIENCIA.

Según la Fundación W.K. Kellogg (1998) la resiliencia es un llamado a centrarse en cada individuo como alguien único, es enfatizar las potencialidades y los recursos personales que permiten enfrentar situaciones adversas y salir fortalecido, a pesar de estar expuesto a factores de riesgo.

Los Individuos resilientes: Son aquellos que al estar insertos en una situación de adversidad, es decir, al estar expuestos a un conglomerado de factores de riesgo, tienen la capacidad de utilizar aquellos factores protectores para sobreponerse a la adversidad, crecer y desarrollarse adecuadamente, llegando a madurar como seres adultos competentes, pese a los pronósticos desfavorables.

Por lo antes mencionado la resiliencia no debe considerarse como una capacidad estática, ya que puede variar a través del tiempo y las circunstancias; pues es el resultado de un equilibrio entre factores de riesgo, factores protectores y la personalidad del ser humano. Esto último permite elaborar, en sentido positivo, factores o circunstancias de la vida que son desfavorables. Uno puede estar más que ser resiliente. Por eso es necesario insistir en la naturaleza dinámica de la resiliencia ya que es considerada como una característica personal, propia de todo ser humano sin distinción de edad, raza, credo, nacionalidad o clase social; por tal motivo se cree que es universal; pero es necesario tomar en cuenta tres elementos para considerar una conducta como resiliente:

1. Considerar como adversidad solamente aquello que la persona perciba como tal.
2. El nivel de funcionamiento que logra la persona al superar la adversidad que percibe, debe estar libre de manifestaciones de conducta disfuncionales ya sean físicas o psicológicas, equivalente a lo que en su cultura se considera como normal y satisfactorio.
3. Debe ser posible identificar los procesos de interacción dinámica entre los aspectos familiares, fisiológicos, afectivos, sociales, económicos, culturales y de historia de



vida, que influyen en que la persona logre consistente y progresivamente un apropiado nivel de desarrollo e interacción.

También se considera que existe una serie de caminos o pilares para la resiliencia que la sustentan, para Puerta de Klinkert que cita a los esposos Wolin quienes hacen una recopilación de diferentes autores estos pilares son:

- **Perspicacia (Insight):** La cual permite ver más allá de lo que es visible a simple vista, tanto alrededor como en el propio interior, es decir lo que comúnmente llamamos intuición o sexto sentido, pues es el resultado de una actitud permanente de observación y auto observación y se relaciona con la autoestima.
- **Autonomía (Independence):** Es la capacidad para fijarse los propios límites en relación con un medio problemático, para mantener distancia física y emocional con respecto a los problemas y a las personas sin llegar a caer en el aislamiento.
- **Interrelación (Relationships):** Capacidad de crear vínculos fuertes y equitativos con otras personas, con quienes se sabe que se puede contar cuando se necesita apoyo incondicional. Se trata de la capacidad para expresar con naturalidad, claridad y al mismo tiempo con respeto las necesidades, opiniones, expectativas y sobre todo los propios sentimientos, al mismo tiempo escuchar y ponerse en el lugar del otro, aceptándolo tal como es sin querer cambiarlo ni tampoco llegar a depender de él. Está directamente relacionado con la amistad y la solidaridad.
- **Creatividad (Creativity):** Es la capacidad de crear orden, belleza y objetivos a partir del caos y del desorden. Constituye un puerto seguro para imaginación, en donde cada uno puede refugiarse y reestructurar sus experiencias.
- **Iniciativa (Initiative):** Es la fuerza que impulsa a poner en práctica lo que la creatividad propone, es decir el impulso para lograr experiencia. Tiene que ver con la tendencia a exigirse así mismo y a ponerse a prueba en situaciones cada vez más exigentes.



- **Humor:** Es la capacidad para encontrar el lado divertido de una tragedia, para ver lo absurdo en los problemas y dolores propios, para reírse de si mismo. posibilita la superación de tensiones acumuladas, generalmente es la manifestación de que la adversidad ya a sido superada.
- **Ética (Morality):** Abarca dos variables fundamentales: La capacidad de deseárselo a otros el mismo bien que se desea para si mismo y al mismo tiempo comprometerse con valores específicos. Es la actividad de una conciencia informada. Tiene que ver con la capacidad para darle sentido a la propia vida en cada momento y a pesar de cualquier situación.

3.12. LIDERAZGO.

Según Duro Martin (2006) puede entenderse básicamente como la situación de superioridad en que se hallan algunas personas en sus respectivas organizaciones, ya que por sus notables cualidades personales y/o actuaciones consiguen que los equipos que dirigen vayan a la cabeza en el cumplimiento de los fines organizacionales.

En base a lo anterior se puede decir que el liderazgo es la capacidad que tiene la persona para influir en un grupo para el logro de una visión y el establecimiento de metas. Pues las organizaciones necesitan liderazgos fuertes y una administración sólida para ser sostenibles en el tiempo.

3.12.1. TEORÍA DE ESTILO DE LIDERAZGO.

Los líderes tienen cierto tipo de comportamiento dentro del ejercicio del liderazgo. Esta teoría enfatiza la existencia de tres estilos de liderazgo:

1. **Liderazgo autocrático:** imposición de órdenes a los subordinados y centralización de las decisiones, no existe participación. Se presenta tensión, frustración y agresividad,



ausencia de espontaneidad e iniciativa, no se muestra satisfacción por parte del personal y es necesaria la presencia del líder para desarrollar la actividad.

2. **Liderazgo liberal:** el líder no ejerce ningún tipo de control y delega la mayor cantidad de actividades posible, lo que conlleva a una alta actividad de los subordinados, pero con una escasa productividad, favorece el individualismo y el poco respeto al líder.

3. **Liderazgo democrático:** un líder con este estilo orienta al grupo al logro de los resultados, además de favorecer la participación de los empleados. Existe una buena comunicación entre el líder y el subordinado, el trabajo se lleva a cabo, aun cuando el líder no esta presente, se desarrolla un claro sentido de responsabilidad, compromiso personal y un excelente clima de satisfacción que favorece la integración grupal.

3.12.2. LIDERAZGO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

En la organización el liderazgo es considerado de empresa; los colaboradores suman importancia, ya que permite la sostenibilidad de las diferentes áreas de las que se sienten motivados y comprometidos voluntariamente y no necesitan reglas sancionadoras, porque el líder es el modelo conductual del grupo.

Los líderes son personas integrales con alta capacidad de persuasión; tienen iniciativas para gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo, por lo que deben poseer ciertas cualidades o características que los destacan.

Según Pucallpa (2012) los Líderes deben ser:

- Creativos; siempre deben buscar nuevas ideas y afrontar el futuro.
- Participativos; escuchar a todos y todas por igual a fin de permitir el crecimiento personal e intelectual de los participantes.
- Visionarios; tienen la capacidad de proyectarse, ser creativo en el tiempo y espacio e invita a los miembros de la organización a participar.



- Apasionado; comprometido con su visión, no se rinde siempre contagia y convence democráticamente sobre sus sueños.
- Éticos y coherentes; debe ser honesto, transparente y lo que dice debe cumplirlo a fin de no perder credibilidad y confianza.

Además, cabe mencionar que cuando existe un buen líder, este debe saber dirigir a su grupo o colectividad hacia el bien común, creando las condiciones adecuadas y necesarias para lograr que la mayoría se sienta bien con sus compañeros y en el entorno en el que se desenvuelve. Tomando en cuenta que no es individualista, ya que el “yo” es “nosotros”/“todos”.

Es importante resaltar que el liderazgo se aprende, se ejercita, desarrolla y fortalece la organización, desarrolla capacidades en sus colaboradores, todos o la mayoría están motivados a lograr los objetivos propuestos, tienen proyección de futuro, los logros se obtienen en equipo. También se deben tomar en cuenta habilidades en el liderazgo tales como:

- Comunicación: Debe hablar y escribir claramente y de acuerdo a su realidad.
- Escucha activa: Saber escuchar y oír atentamente a su interlocutor.
- Capacidad para resolver problemas: Saber identificar los problemas para prevenirlos y evitar roces o malestar en la organización.
- Capacidad de negociación: Debe identificar y juntar a diferentes grupos para alcanzar objetivos mutuamente aceptables.
- Capacidad de delegación: Debe saber delegar funciones de acuerdo a la capacidad del individuo.



3.13. INTELIGENCIA EMOCIONAL.

Según Goleman (2008), la inteligencia emocional determina nuestra capacidad para aprender los rudimentos del autocontrol y similares, mientras que, la competencia emocional hace referencia a nuestro grado de dominio de esas habilidades, de un modo que se refleje en el ámbito laboral.

El dominio de una determinada competencia emocional, como el servicio a los clientes o el trabajo en equipo, por ejemplo, requieren el desarrollo de algunas habilidades que son subyacentes a los principios fundamentales de la inteligencia emocional, concretamente, la conciencia social y la gestión de las relaciones.

Inteligencia emocional es algo así como el desafío de Aristóteles, citado por Goleman (2008) afirmaba: *“Cualquiera puede enfadarse, eso es algo muy sencillo. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y el modo correcto, eso, ciertamente, no resulta tan sencillo”*, es decir percibir, evaluar y manejar las emociones.

3.13.1. ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS EMOCIONALES.

Las competencias emocionales son habilidades aprendidas y el hecho de poseer buena conciencia social o de ser hábil en la gestión de las relaciones no garantiza el dominio del aprendizaje adicional requerido para relacionarse diestramente con un cliente o resolver un conflicto.

Lo único que, en tal caso, sucede es que uno simplemente tiene la capacidad potencial de convertirse en un experto en ese tipo de aptitudes. En los Estados Unidos de América, son muchos los distritos escolares, e incluso los estados, que han incluido en la convicción de que, del mismo modo que los alumnos deben alcanzar un cierto nivel de competencia en



matemáticas y lenguaje, también deben lograr un cierto dominio de estas habilidades tan esenciales para la vida.

En el estado de Illinois, han establecido normas concretas para la enseñanza de éstas habilidades, este programa busca que los alumnos de los primeros años de enseñanza elemental aprendan a reconocer y nombrar concretamente sus emociones y el modo en que les impulsa a actuar. Al finalizar la escuela primaria, los niños deben haber desarrollado la suficiente empatía como para poder identificar pistas no verbales que les indiquen lo que esté sintiendo la otra persona. Así avanza grado con grado, a modo que cuando culminan la escuela secundaria deben haber aprendido a escuchar y hablar de un modo que contribuya a resolver conflictos en lugar de generarlos y saber negociar para alcanzar soluciones para todos los implicados.

Entonces la inteligencia emocional no es algo con lo que se nace si no una habilidad que hay que saber desarrollar, siendo todos estudiantes de ella.

3.13.2. INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÁMBITO LABORAL.

Las tensiones de la vida moderna, la alta competencia en el terreno individual y empresarial, la presión del reloj, la exigencia de un constante perfeccionamiento profesional, etc., son situaciones que tienden a alterar el estado emocional de la mayoría de las personas consideradas normales, llevándolas al borde de sus propios límites físicos y psíquicos. El resultado, a menudo, es el desequilibrio emocional, que como ya se mencionó antes es por no haber aprendido a manejar las emociones.

Este desequilibrio no sólo afecta la vida más íntima de una persona, sino que afecta su trabajo y su desarrollo profesional, porque las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral. De la ira al entusiasmo, de la frustración a la satisfacción, cada día nos enfrentamos a emociones propias y ajenas. La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente, para que trabajen en beneficio propio, de modo que nos ayuden a controlar nuestra



conducta y nuestros pensamientos en pos de mejores resultados (Inteligencia Emocionar, Org., s.f.).

Por otro lado, cada uno de nosotros influye en el estado de ánimo de los demás. Es perfectamente natural influir en el estado emocional de otra persona, para bien o para mal; lo hacemos constantemente, ‘contagiándonos’ las emociones como si fueran el más poderoso virus social, esto dado por las llamadas neuronas espejo.

Actualmente se da una tendencia mundial en la demanda de recursos humanos, especialmente ejecutivos, que valora la capacidad de interrelación emocional así la capacitación técnica.

Porque tanto el trabajo como el aprendizaje son sociales. Las organizaciones son ‘redes de participación’. Para lograr un desempeño efectivo en los trabajadores del conocimiento (de cualquier trabajador, en realidad), la clave está en inyectar entusiasmo y compromiso, dos cualidades que las organizaciones o empresas pueden crear, pero no imponer.

Hoy no basta con un alto coeficiente intelectual para triunfar profesionalmente, para competir o para desarrollar una empresa; se requiere un control emocional adecuado, que nos permita tener una interacción armónica en nuestro ambiente laboral: socios, colegas, empleados, proveedores, clientes, etc.

Sin duda alguna, la inteligencia emocional no es una varita mágica; no garantiza en una empresa una mayor participación en el mercado ni un rendimiento más saludable. La vida de toda corporación es extraordinariamente fluida y compleja. Ninguna intervención, ningún cambio por sí solo, puede arreglar todos los problemas. Pero si se ignora el ingrediente humano, nada de lo demás funcionará también como debería. Las empresas cuya gente colabora mejor tienen ventaja competitiva.

En ese sentido, las facultades de la inteligencia emocional son sinérgicas con las cognitivas; los trabajadores excelentes poseen las dos. Cuanto más complejo es el trabajo, más



importante es la inteligencia emocional, aunque sólo sea porque la deficiencia en estas facultades puede dificultar la aplicación de la pericia técnica y el intelecto que se tenga.

3.14. RESISTENCIA AL CAMBIO.

La resistencia al cambio puede ser algo normal hasta cierto punto ya que en ocasiones los empleados pueden experimentar inseguridades, miedos, mayores necesidades, incertidumbre y otras actitudes, sin embargo el cambio se convierte en ocasiones necesario para el buen funcionamiento de la empresa y puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles, tanto individual, grupal u organizacional.

De esta manera podemos mencionar ocho formas primarias de resistencia que se pueden estar presentando en la organización, estas son:

Confusión: Cuando este se hace presente resulta dificultosa la visualización del cambio y de sus consecuencias.

Crítica inmediata: Ante la simple sugerencia de cualquier cambio se demuestra una negación hacia la misma, sin importar la propuesta.

Negación: Existe una negación a ver o a aceptar que las cosas son diferentes.

Hipocresía: Demostración de conformismo hacia el cambio cuando en realidad interiormente se está en desacuerdo.

Sabotaje: Acciones tomadas para inhibir o matar al cambio.

Fácil acuerdo: Existe un acuerdo si demasiada resistencia sobre el cambio aunque no hay



compromiso en dicho acuerdo.

Desviación o distracción: Se evade el cambio en sí, pensando que tal vez de esa forma sea olvidado.

Silencio: de cambios provoca al comienzo resistencias a menudo considerables. Ello se produce cuando se trata de modificar ciertos hábitos cotidianos (de orden horario o alimentario, por ejemplo), o de promover nuevos métodos de trabajo o de organización. La transición resulta ser siempre difícil.

Además es importante a ser mención que según Kurt Lewin(2006), existen tres causas para la resistencia al cambio:

- La cultura organizacional que guía la conducta de los trabajadores que se sienten amenazados cuando hay que hacer cambios radicales.
- El interés propio, las razones que afectan al deseo al cambio, como la costumbre o la motivación y capacitación.

3.14.1. TÁCTICAS COMO AGENTES DE CAMBIO

En base a lo planteado anteriormente se sugieren seis tácticas para utilizarse como agentes de cambio, cuando se encuentra resistencia al mismo, o bien, cuando aunque no se haya manifestado la resistencia (que hasta cierto punto es normal), se desean prevenir sus efectos negativos, estas son:

✓ **Educación y Comunicación.**

La sensibilización al cambio a través de capacitar a la gente y comunicarse con ellos abiertamente, puede ayudarles a ver la lógica del cambio y a ganar confianza mutua y credibilidad.



✓ **Participación.**

Es difícil que la gente se resista a un cambio en el que ha participado desde sus orígenes. Por esa razón es muy importante darle participación a la gente y obtener su compromiso.

✓ **Facilitación y apoyo.**

Los agentes de cambio pueden ofrecer una amplia gama de esfuerzos de apoyo. El temor y la ansiedad disminuyen cuando la gente obtiene beneficios inmediatos. La desventaja de esta táctica es que es costosa y no se tiene la garantía de éxito.

✓ **Manipulación y Cooptación**

La manipulación se refiere a intentos disimulados de obtener influencia, proporcionando información falseada. La cooptación es una forma tanto de manipulación como de participación. Se intenta sobornar a los líderes de un grupo de resistencia, dándoles un papel principal en la decisión del cambio. Estas maniobras son arriesgadas y comprometen la credibilidad.

✓ **Negociación.**

Se intercambia algo de valor a cambio de la disminución de resistencia. En esta negociación el riesgo es caer en el chantaje, lo cual sería negativo para la organización.

✓ **Coerción.**

La aplicación de amenazas, de castigos o la fuerza directa del poder sobre las personas que se resisten al cambio. Esta es quizá la más riesgosa de las estrategias, ya que sus resultados son generalmente negativos.



CAPITULO IV: METODOLOGÍA

4.1. INVESTIGACIÓN.

Es una investigación Cuantitativa exploratoria (Diagnostica Sistemática) debido a que se realizará la detección de los factores del clima organizacional que están originando la problemática en la organización tomando como referencia algunos de los cuarenta y un factores para crear una guía de entrevista que permita, la realización de la investigación sobre los factores que interfieren en la comunicación organizacional e interpersonal de los colaboradores, los resultados serán analizados y sintetizados para determinar un diagnostico.

4.2. SUJETOS.

La muestra selecciona fue de 100 empleados entre hombres y mujeres que desempeñan cargos ejecutivos mandos medios e intermedios y operativos que tienen de 2 a 30 años de laborar en la organización, entre las edades que oscilan de 20 a 60 años de edad.

4.3. MÉTODOS:

Durante la recolección de datos de esta investigación se utilizaron las técnicas de la observación y la entrevista

4.3.1. OBSERVACIÓN DIRIGIDA:

La observación es un método de investigación científica; es la manera básica por medio de la cual obtenemos información acerca del mundo que nos rodea.

4.3.2. ENTREVISTA DIRIGIDA:

La entrevista dirigida se basa en un formulario de preguntas predeterminadas éstas no necesariamente deben responder a un patrón predeterminado. Es útil para obtener información sobre un tema específico.



4.3.3. INSTRUMENTO:

Los instrumentos utilizados en la investigación son la guía de observación y la guía de entrevista y se describen a continuación.

4.3.3.1. LA GUÍA DE OBSERVACIÓN:

Se realizó con la finalidad de conocer las instalaciones y ambiente de la empresa donde laboran los empleados que fueron entrevistados, algunos de los aspectos observados fueron la ventilación, iluminación etc., además de observar aspectos conductuales. Todo esto con el objetivo de observar el espacio físico y el compartimiento de los/as entrevistados/as. (Ver guía de observación en Anexo N° 1)

4.3.3.2. GUÍA DE ENTREVISTA

Se elaboró una guía de entrevistas semiestructuradas de carácter abierto dirigidas a los jefes de la organización (Ver guía de entrevista en Anexo N° 2). Y se elaboró otra guía de entrevista dirigida a los operativos de distintas áreas de la organización (Ver guía de entrevista en Anexo N° 3). El objetivo de las mismas fue conocer información sobre los factores positivos o negativos que influyen en la comunicación organizacional.

4.4. RECURSOS

Los recursos utilizados para esta investigación se dividen en:

A. Humanos:

Dentro de estos recursos pertenecen el equipo de investigadoras, el docente de cátedra y todos los empleados que colaboraron en la investigación, a los cuales se les aplicaron las entrevistas;

B. Materiales

Entre los materiales utilizados están los bolígrafos, lápices para el llenado de las entrevistas, además de las guías de entrevistas dirigidas a los jefes y empleados, otro tipo de material sería las computadoras y celulares para la grabación de las entrevistas.



C. Financieros.

Los recursos financieros incluyen el total de la capital invertido en la investigación que se realizó en las organizaciones, incluyendo la inversión de personal, materiales, y servicios básicos y se describen a continuación:

RECURSOS	CANTIDAD
Impresiones	\$ 100.00
Copias	\$ 50.00
Empastado	\$ 60.00
Anillado	\$ 40.00
Ciber	\$ 35.00
Viáticos	\$ 200.00
Banners	\$12.00
Honorarios	\$800.00
Total	\$ 1,297.00

4.5. PROCEDIMIENTO

- Formación de Equipo.
- 1er Reunión de equipo de trabajo.
- Búsqueda Inicial de Docente Asesor.
- Búsqueda de Empresa y primer contacto con la misma (Aeromantenimiento S.A.).
- 1er asesoría con posible Docente Asesor (Lic. Benjamín Moreno Landaverde).
- Entrega de Propuesta de Temas y Docente Asesor.
- Oficialización de Docente Asesor para Equipo de trabajo.
- Explicación de Temática a Investigar en la Empresa: Aeromantenimiento S.A.
- Creación de Perfil de Temática a investigar.
- Asesoría con Docente tutor sobre el Perfil de Temática a investigar.



- Entrega de Perfil de Temática a investigar.
- Aprobación de Perfil Temática a investigar por Docente Asesor.
- Aprobación de Perfil Temática a investigar por Autoridades correspondientes.
- Búsqueda de Información para Marco Teórico y Creación de Instrumentos.
- Asesoría con Docente tutor sobre los Instrumentos a utilizar para prueba piloto.
- Aprobación de Instrumentos por Docente Asesor.
- Implementación de Instrumentos (Prueba Piloto).
- Asesoría con Docente tutor sobre Marco Teórico del Anteproyecto.
- Vaciado, análisis e interpretación de resultados (Prueba Piloto).
- Validación de Resultados (Estadístico simple).
- Asesoría con Docente tutor sobre la validación de resultados.
- Asesoría con Docente tutor sobre el Anteproyecto a entregar posteriormente.
- Entrega de Anteproyecto para optar al grado de licenciatura en psicología.
- Revisión de Anteproyecto para optar al grado de licenciatura en psicología por Docente Asesor.
- Aprobación de Anteproyecto para optar al grado de licenciatura en psicología por Docente Asesor.
- Aprobación de Anteproyecto para optar al grado de licenciatura en psicología por las Autoridades Correspondientes.

4.6. ACTIVIDADES (VER CRONOGRAMA)



CRONOGRAMA

N°	ACTIVIDADES	MES:	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
		Semanas:	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	-Formación de Equipo.	27-31	X																			
2	-1er Reunión de equipo de trabajo.	1-9		X																		
3	-Búsqueda Inicial de Docente Asesor.	1-9		X																		
4	-Búsqueda de Empresa y primer contacto con la misma (Aeromantenimiento S.A.)	10-16			X																	
5	-1er asesoría con posible Docente Asesor (Lic. Benjamín Moreno Landaverde).	10-16			X																	
6	-Entrega de Propuesta de Temas y Docente Asesor.	17-23				X																
7	-Oficialización de Asesor para Equipo de trabajo.	17-23				X																
8	-Explicación de Temática a Investigar en la Empresa:	17-23				X																



	Aeromantenimiento S.A.																			
9	-Creación de Perfil de Temática a investigar.	24-31						X												
10	-Asesoría con Docente tutor sobre el Perfil de Temática a investigar.	24-31						X												
11	-Entrega de Perfil de Temática a investigar.	1-6							X											
12	-Aprobación de Perfil Temática a investigar por Docente Asesor.	1-6							X											
13	-Aprobación de Perfil Temática a investigar por Autoridades correspondientes.	7-13								X										
14	-Búsqueda de Información para Marco Teórico y Creación de Instrumentos.	7-13								X										
15	-Asesoría con Docente tutor sobre los Instrumentos a utilizar para prueba piloto.	7-13								X										
16	-Aprobación de Instrumentos por Docente Asesor.	7-13								X										



CAPÍTULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.1. INTRODUCCIÓN.

A continuación se presenta los análisis e interpretación obtenidos de la aplicación de la entrevista dirigida a empleados y jefes de la Organización Privada AEROMANTENIMIENTO S.A, en la que se mostrara una contrastación entre la teoría plasmada en el capítulo III de este INFORME, las respuestas brindadas por los participantes de la investigación y las observaciones percibidas durante la realización de las misma.

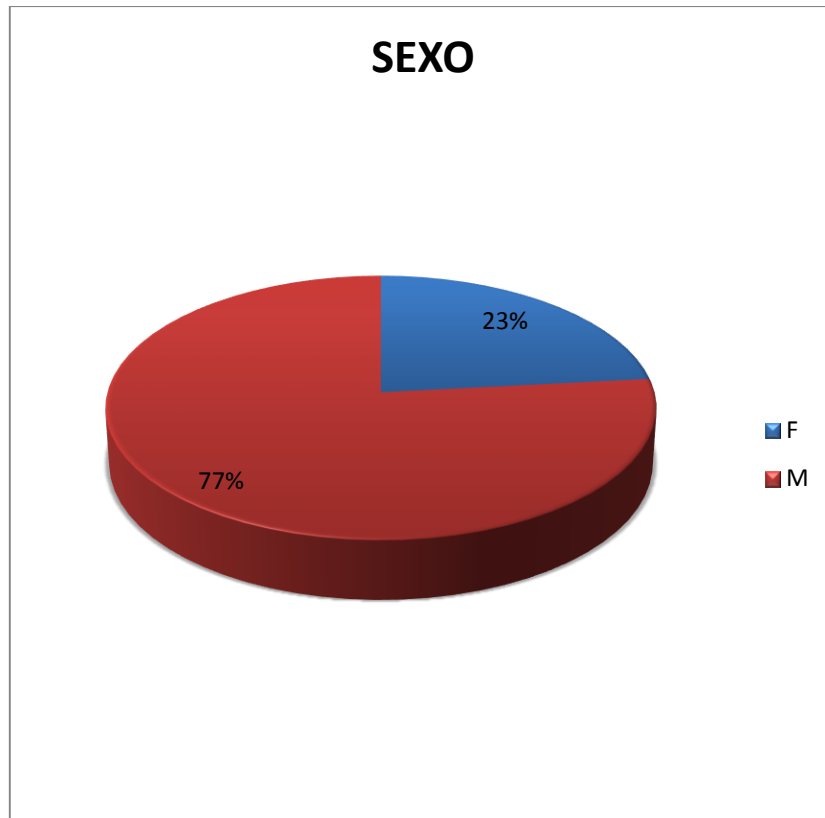
La interpretación estará sobre la base de ciertos factores del clima organizacional como lo son Comunicación, Satisfacción, Relaciones interpersonales, Sinergia, Inteligencia emocional, Liderazgo, Resistencia al cambio y Motivación, que son los que se utilizaron para la elaboración del instrumento de recolección de información (entrevista).

5.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS A JEFATURAS

DATOS GENERALES

A) Clasificación de personal entrevistado por sexo.

SEXO	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Masculino	23	77%
Femenino	7	23%
TOTAL	30	100%

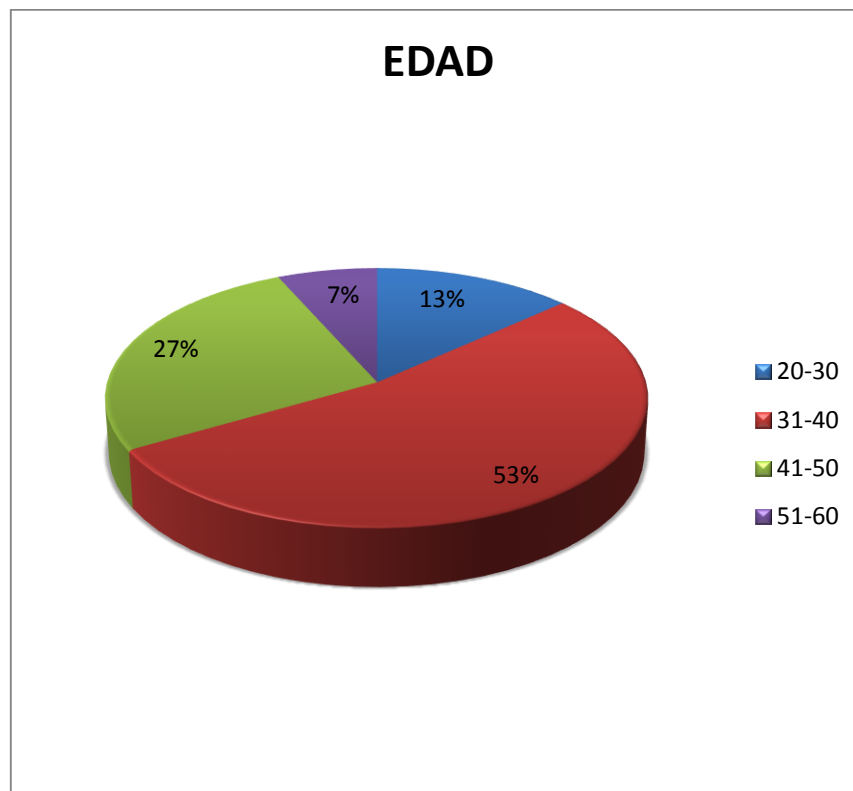


Análisis: El 77% del personal entrevistado es del sexo masculino y solo un 23% del sexo femenino, lo cual se debe a que en la organización predomina el sexo masculino en los puestos de trabajo.



B) Clasificación de personal entrevistado por edad.

EDADES	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
20-30	4	13%
31-40	16	53%
41-50	8	27%
51-60	2	7%
Total	30	100%

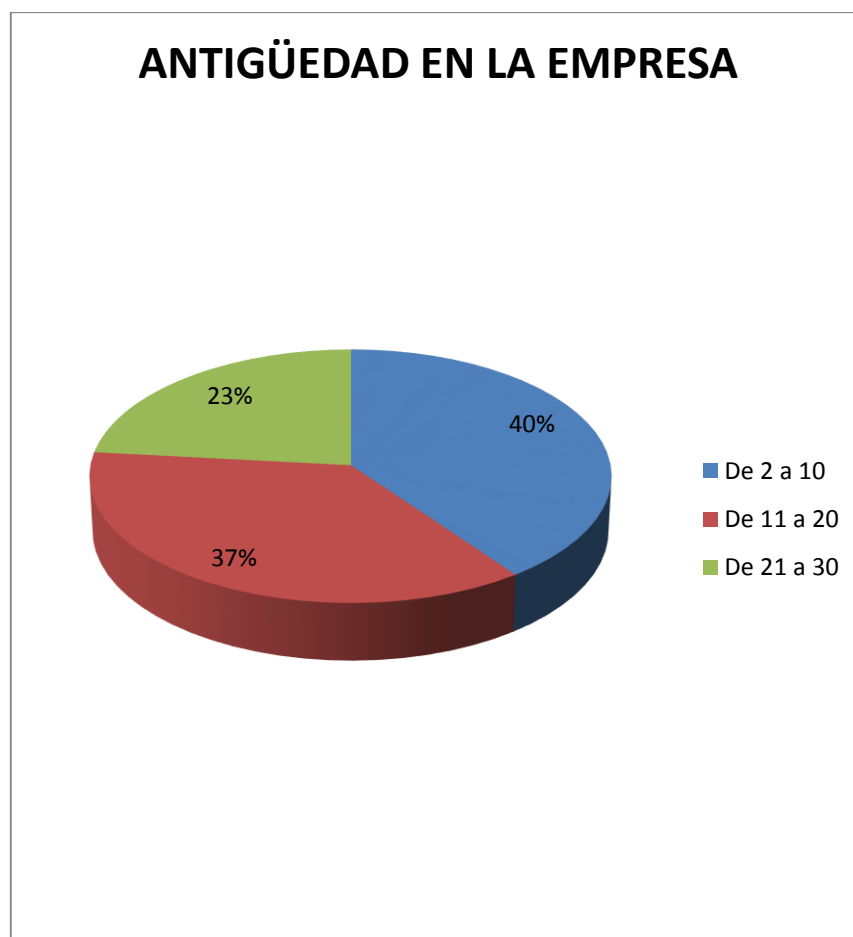


Análisis: El 53% oscila entre las edades de 31 a 40 años de edad, mientras que un 27% entre los 41 y 50 de edad, el 13% se encuentra entre los 20 a 30 años y solo un 7% entre las edades de 51 a 60 años de edad.



C) Clasificación por antigüedad en la empresa.

AÑOS	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
2 a 10	11	40%
11 a 20	12	37%
21 a 30	7	23%
Total	30	100%

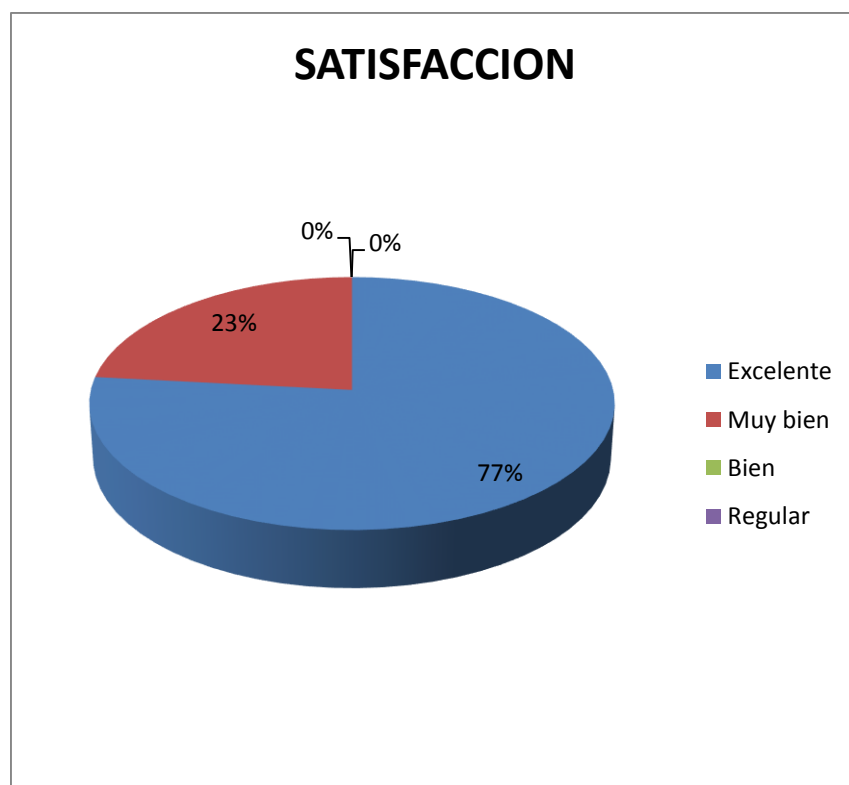


Análisis: El 40% de los colaboradores tiene de 2 a 10 años de laboral en la organización, mientras que un 37% de 11 a 20 años y solo un 23% de 21 a 30 años de estar laborando en la empresa.



1. ¿Cómo se siente al realizar su trabajo?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Excelente	23	77%
Muy bien	7	23%
Bien	0	0%
Regular	0	0%
Total	30	100%

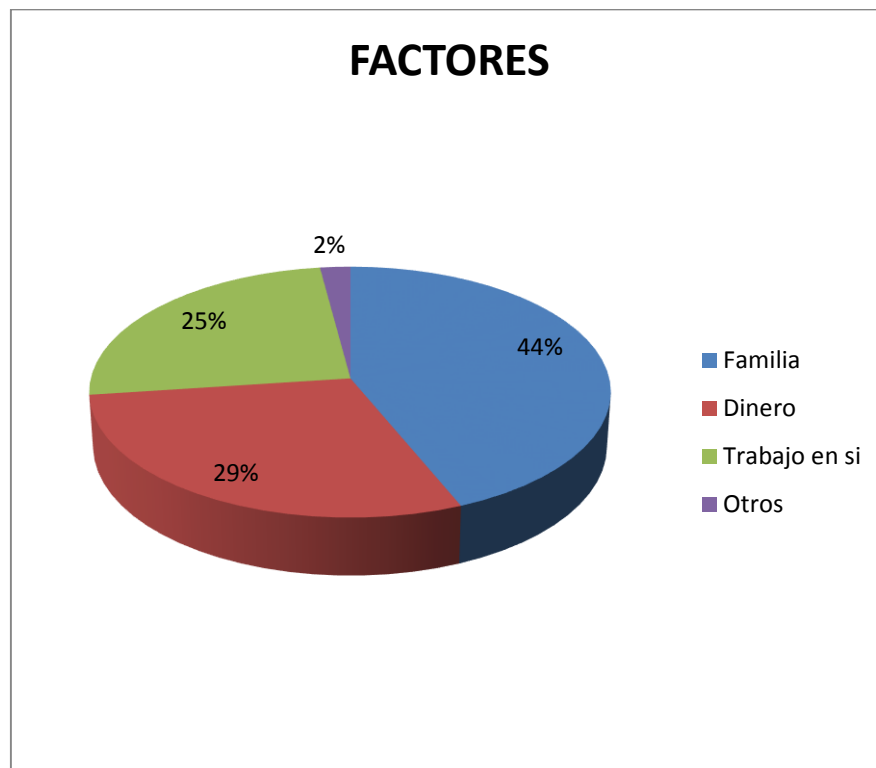


Análisis: El 77% de las personas entrevistadas se sienten excelente realizando su trabajo mientras que el resto se siente muy bien, esto quiere decir que las personas están en su puesto de trabajo haciendo lo que les gusta.



2. ¿Cuáles de estos factores le motiva asistir al trabajo día con día?(Se toman en cuenta mas de una respuesta)

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Familia	21	44%
Dinero	14	29%
Trabajo en si	12	25%
Otros	1	2%
Total	30	100%



Análisis: Un 44% de las personas se sienten motivadas por el factor familia para poder realizar su trabajo mientras que un 2% eligió otros especificando que un factor que los motiva hacer su trabajo es la pasión por el área en la que se encuentran laborando.



3. ¿Considera usted que se siente satisfecho de su trabajo?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
SI	29	97%
NO	1	3%
Total	30	100%



Análisis: El 97% de las personas seleccionadas se sienten satisfechos con su trabajo, en cuanto al restante 3% no se siente satisfecho especificando que de parte de ellos necesitan mejorar y aprender más sobre sus áreas de trabajo para tener un mejor desempeño laboral.



4. ¿Cómo describiría la relación que tiene con el personal a su cargo?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Excelente	13	44%
Muy bueno	16	53%
Bueno	0	0%
Regular	1	3%
Total	30	100%



Análisis: Un 44% considera tener una excelente relacional con su personal a cargo ya sea por los años de interacción con ellos, mientras que el 53% se sienten muy bien aun teniendo poco tiempo de relación y un 3% considera tener una buena relación.



5. ¿Cómo describiría la relación con su superior?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Excelente	14	47%
Muy bien	13	43%
Bien	1	3%
Regular	2	7%
Total	30	100%



Análisis: El 47% describe que se lleva excelente con su superior Gerente, el 43% se lleva muy bien, el 3% bien y un 7% regular, esto quiere decir que el personal está teniendo una muy buena relación con su superior tomando en cuanto que es poco el porcentaje que se lleva regular con su superior.



6. ¿Cómo promueve el trabajo en equipo con el personal a su cargo?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Valores	8	32%
Tareas equitativas	17	68%
Total	30	100%



Análisis: Un 68% de la población promueve el trabajo en equipo a través de las tareas equitativas delegando un trabajo equilibrado a través de una buena comunicación y confianza establecidas por empleados y jefes, así como también el 32% restante de la población considera que promueve el trabajo en equipo a través de los valores tanto éticos como para la integridad del personal.



7. ¿En alguna oportunidad ha interferido alguna situación personal en su trabajo?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
SI	13	43%
NO	17	57%
Total	30	100%



Análisis: El 57% del personal entrevistado considera que sus situaciones personales no interfieren con su trabajo, esto se debe al control sobre sus propios problemas mientras que el 43% en más de una ocasión alguna situación personal interfirió con su trabajo a realizar.



8. ¿Cuándo las cosas no salen como espera, que hace para solucionarlo?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Pido ayuda	13	44%
Lo resuelvo solo	7	23%
Lo deajo pasar	0	0%
Otros	10	33%
Total	30	100%

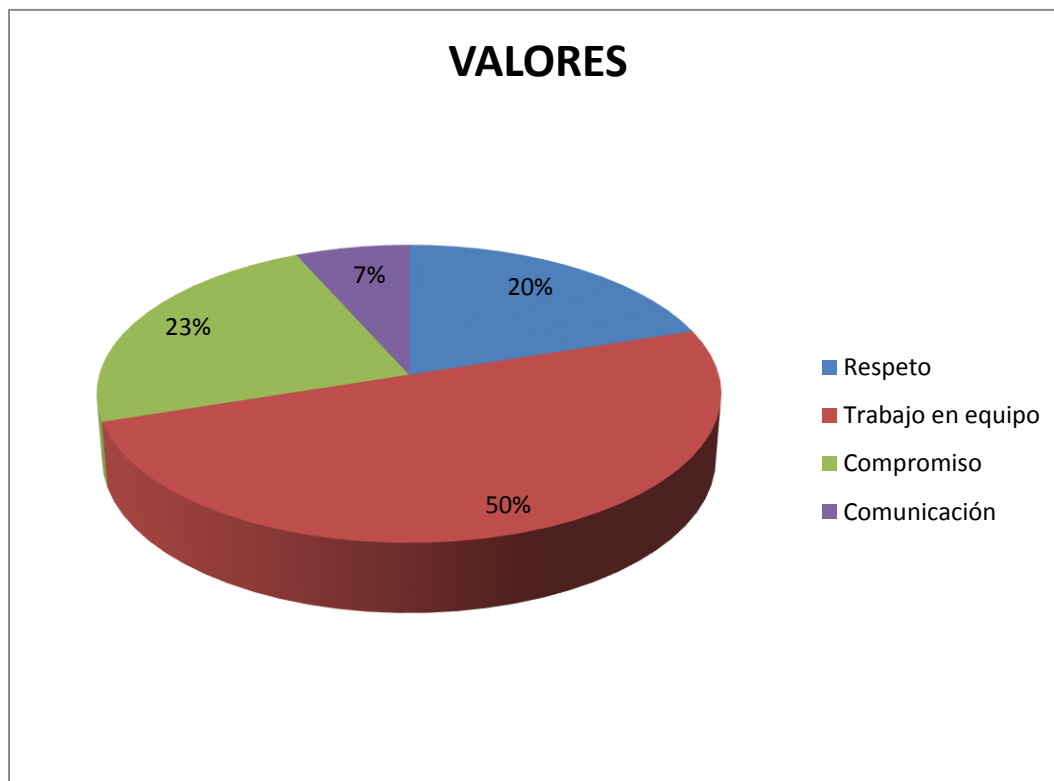


Análisis: El 44% de la población consideran que cuando surgen cosas que salen como lo esperan piden ayuda apoyo en otras personas para resolver en conjunto, el 23% considera que lo pueden resolver solos, nadie lo deja pasar y el restante 33% considera que intenta resolver solo y si no se puede pide ayuda para llegar a una solución viable a través de un grupo.



9. ¿Qué valores se promueven con los empleados de AEROMAN?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Respeto	6	20%
Trabajo en equipo	15	50%
Compromiso	7	23%
Comunicación	2	7%
Total	30	100%



Análisis: El 20% de la población considera el Respeto como un valor importante a promover en los empleados, el 50% con la mayoría de la población considera que el trabajo en equipo es importante como eficaz para llevar un trabajo de la mejor manera, el 23% considera que el compromiso es indispensable en la vida de cada persona y el 7% estable que la comunicación es importante para promover en los empleados.



10. ¿Cómo considera los medios de comunicación que se utilizan en la empresa?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Excelente	10	30%
Muy bien	14	43%
Bien	7	21%
Regular	2	6%
Total	30	100%

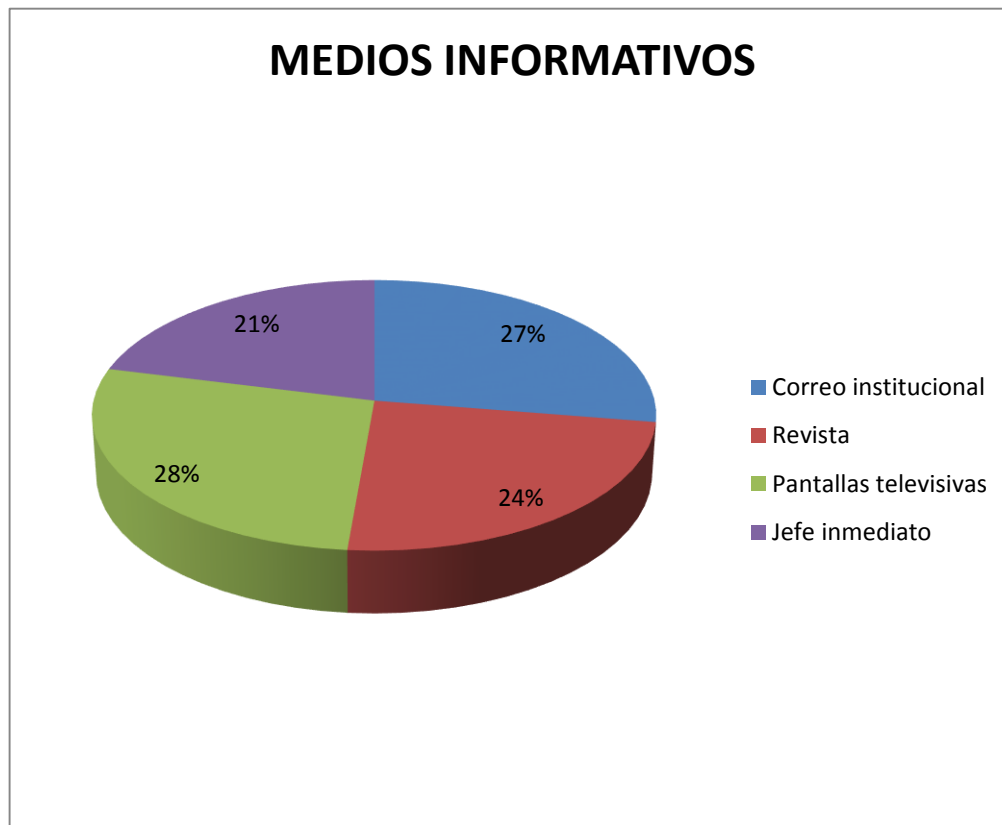


Análisis: El 30% considera excelente los medios de comunicación que hasta hoy existen en la empresa, el 43% lo considera muy bien sin embargo expresan mejorar mas, un 21% lo considera bien y el 6% regular ya que no todos tienen el mismo acceso a los diferentes medios de comunicación.



11. ¿Cuáles son los medios informativos que conoce de AEROMAN?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Correo institucional	30	27%
Revista	26	24%
Pantallas televisivas	30	28%
Jefe inmediato	23	21%
Total	30	100%

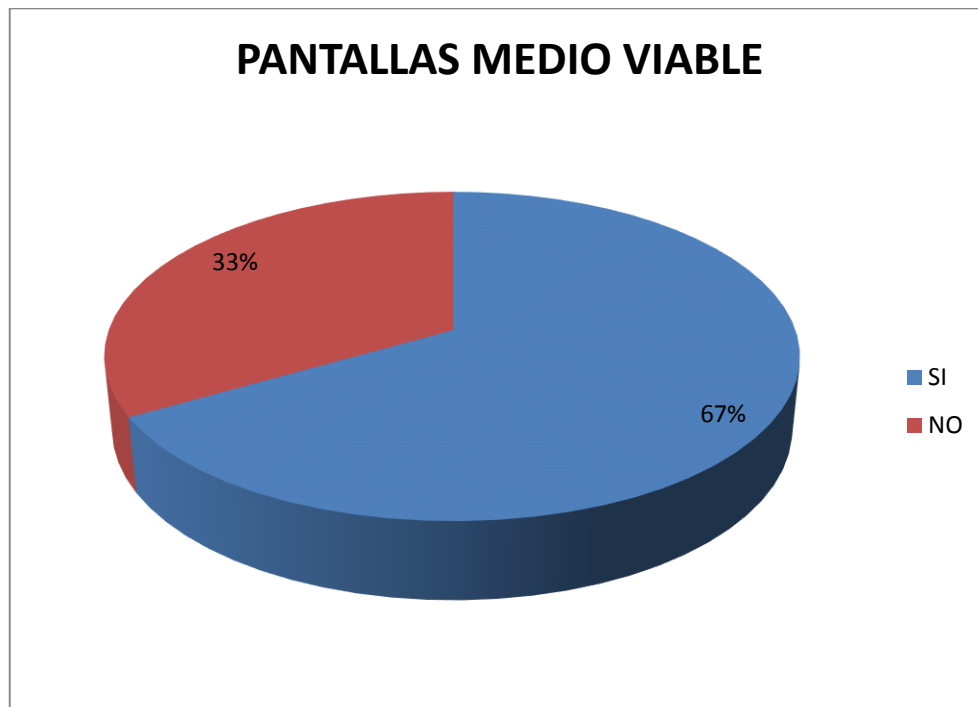


Análisis: La mayoría de colaboradores se encuentra en un rango equilibrado en cuanto a conocimiento de los medios informativos que la empresa utiliza, no dejando a un lado que con el 28% considera conocer las pantallas televisivas que se encuentran instaladas en diferentes partes de los Hangares pero también considerando que no existe el tiempo necesario para observar cada día las pantallas y darse cuenta de los mensajes actualizados.



12. ¿Considera efectiva las pantallas televisivas como medio viable para transmitir información?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
SI	20	67%
NO	10	33%
Total	30	100%

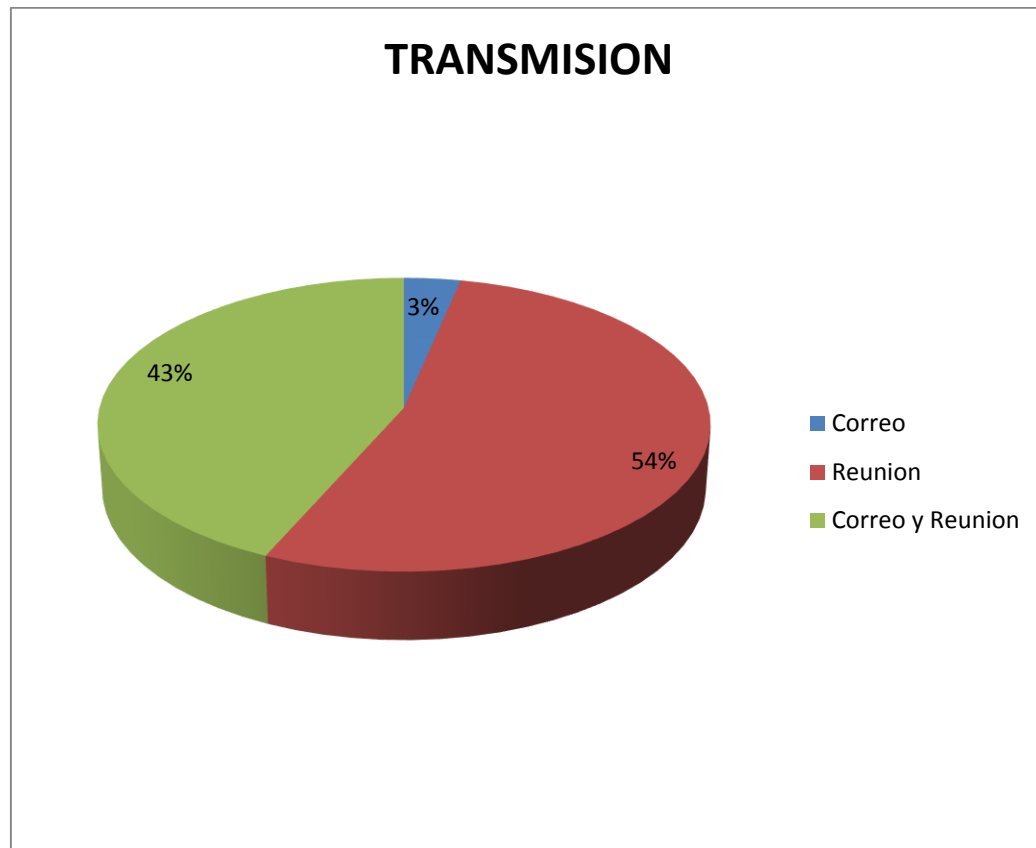


Análisis: El 67% considera efectivas las pantallas televisivas como un medio viable para transmitir información a pesar que no hay tiempo necesario para poder detener a ver los mensajes en las pantallas pero hasta el momento es el medio en el que la mayoría de personas se puede informar.



13. ¿Cómo transmite la información al personal a su cargo?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Correo	1	3%
Reunión	16	54%
Correo y Reunión	13	43%
Total	30	100%

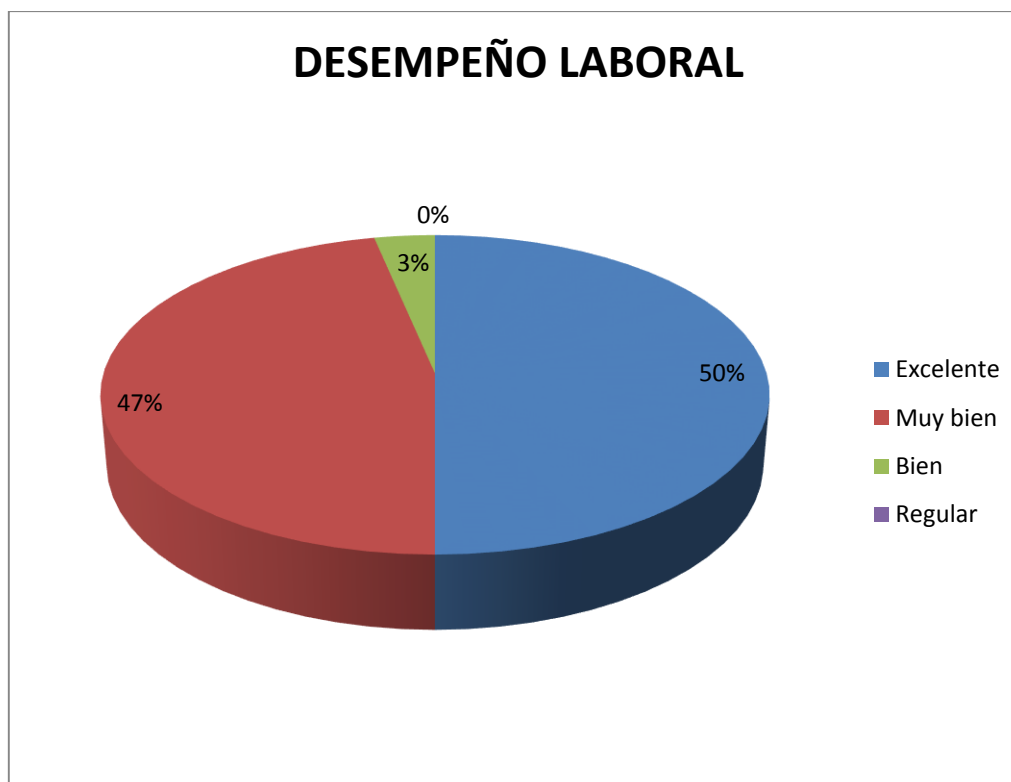


Análisis: Un 3% utiliza el correo mientras el 54% y con la mayoría de la población utiliza las reuniones y formas verbales para comunicar a su personal sobre eventos, tareas a realizar en el día u otro anuncio que puedan brindar.



14. ¿Cómo considera su desempeño laboral?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Excelente	15	50%
Muy bien	14	47%
Bien	1	3%
Regular	0	0%
Total	30	100%



Análisis: El 50% con la mitad de la población estable que su desempeño laboral es excelente ya que lo que realizan es su pasión, mientras tanto el 47% considera que su desempeño laboral es muy bueno ya que necesitan mejorar ciertos aspectos en su vida, y el restante con el 3% considera que es bueno su rendimiento laboral.



15. ¿Según usted cuales son las cualidades que debe tener una persona para ser líder?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Conocimiento	6	18%
Valores	27	82%
Total	30	100%



Análisis: En este ítem el 82% con la mayoría de porcentaje consideran que los valores son los que cada persona debe poseer para ser un buen líder dentro de un grupo mientras que el 18% considera que debe tener un conocimiento acerca del área en la que se está trabajando para llegar a ser un líder.



16. ¿Considera usted que posee las características y/o cualidades de un líder?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
SI	27	90%
NO	3	10%
Total	30	100%



Análisis: Se puede observar que el 90% de población y en su totalidad se consideran tener las cualidades o características necesarias para ser un buen líder mientras que el 10% considera que aun falta para poder tener todas las cualidades o características necesarias para ser un líder.

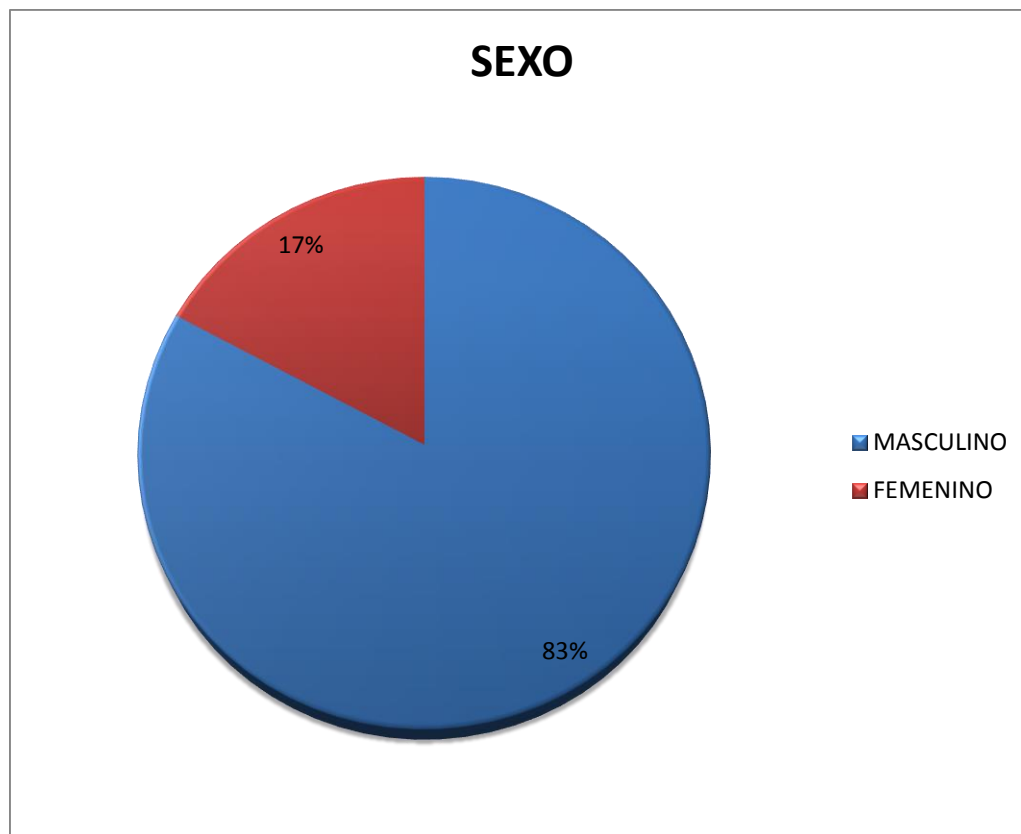


5.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS A COLABORADORES

DATOS GENERALES

A) Clasificación de personal entrevistado por sexo.

SEXO	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Masculino	58	83%
Femenino	12	17%
TOTAL	70	100%

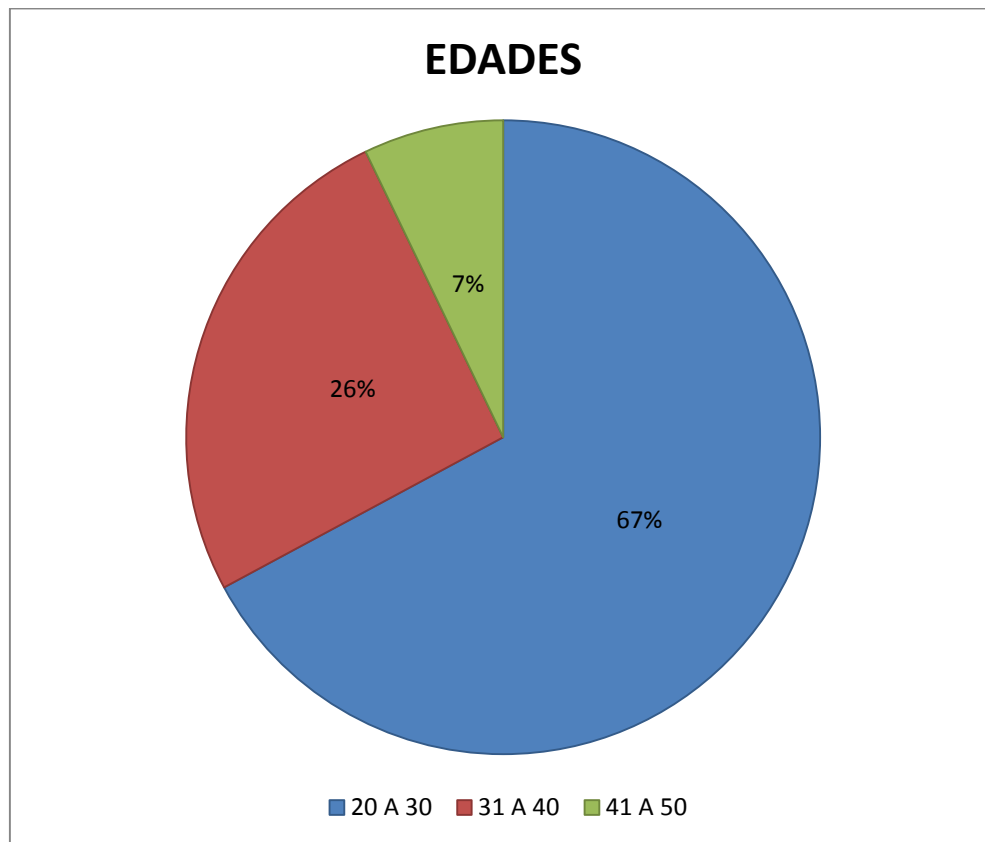


Análisis: El 83% de las personas entrevistadas son del sexo masculino, mientras que 17% son del sexo femenino.



B) Clasificación de personal entrevistado por edad.

EDADES	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
20-30	47	67%
31-40	18	26%
41-50	5	7%
Total	70	100%

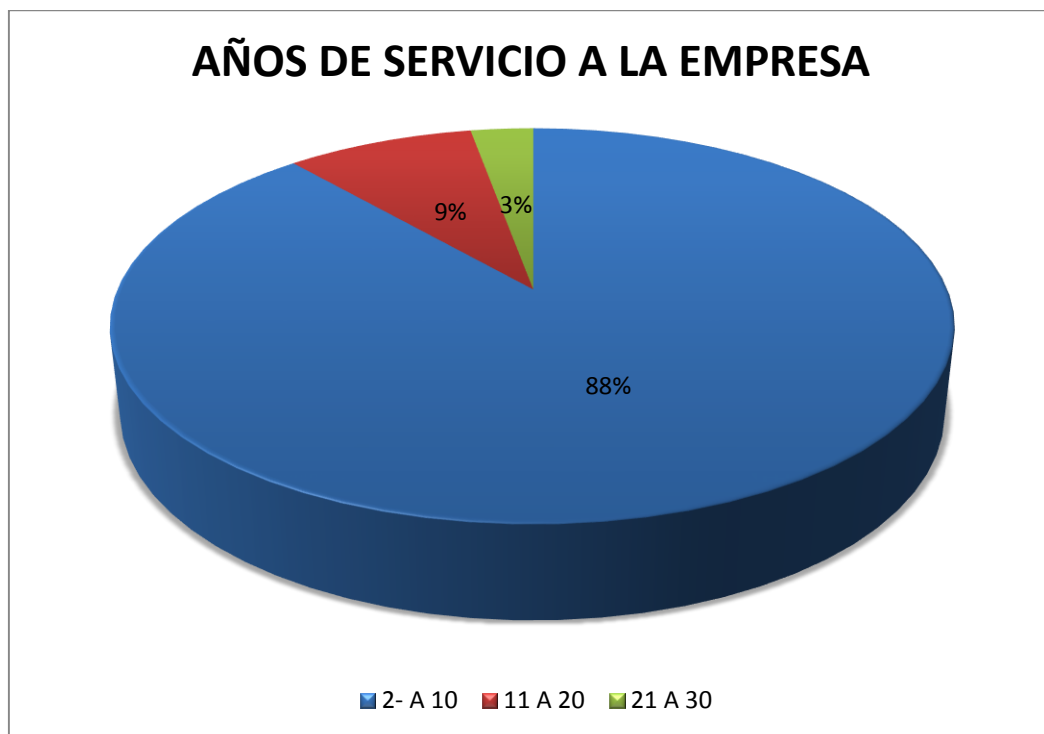


Análisis: El 69% del personal se encuentra entre las edades de 20 a 30, mientras que el 27% tiene una edad entre 30 y 40 años y solo un 20% presentan edades de 40 a 50 años de edad.



C) Clasificación de personal entrevistado por años de servicio en la Organización

AÑOS	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
2 a 10	62	88%
11 a 20	6	9%
21 a 30	2	3%
Total	70	100%

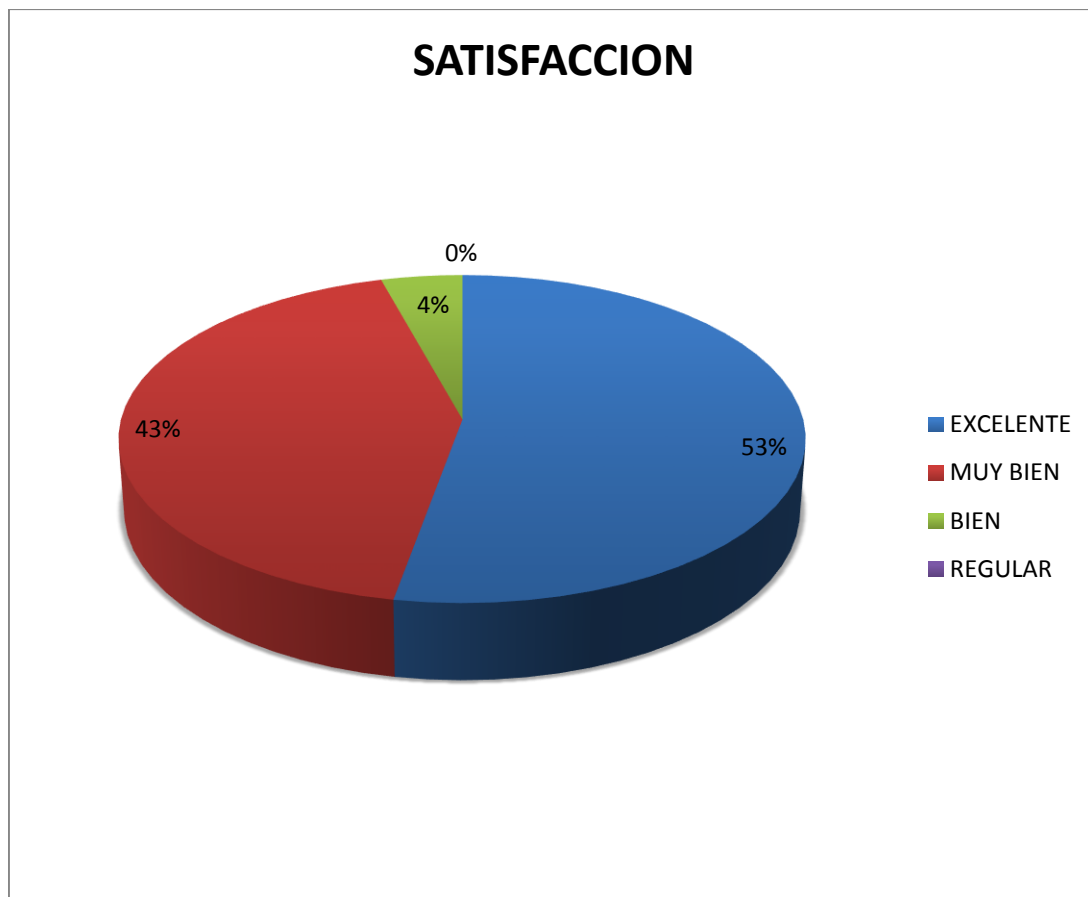


Análisis: Un 88% de entrevistados tiene de 2 a 10 años de laborar en la empresa, mientras que un 9% se encuentra en un rango de 10 a 20 años de pertenecer en la empresa y solo un 3% presentan edades de 40 a 50 años de edad.



1. ¿Cómo se siente al realizar su trabajo?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Excelente	37	53%
Muy bien	30	43%
Bien	3	4%
Regular	0	0%
Total	70	100%



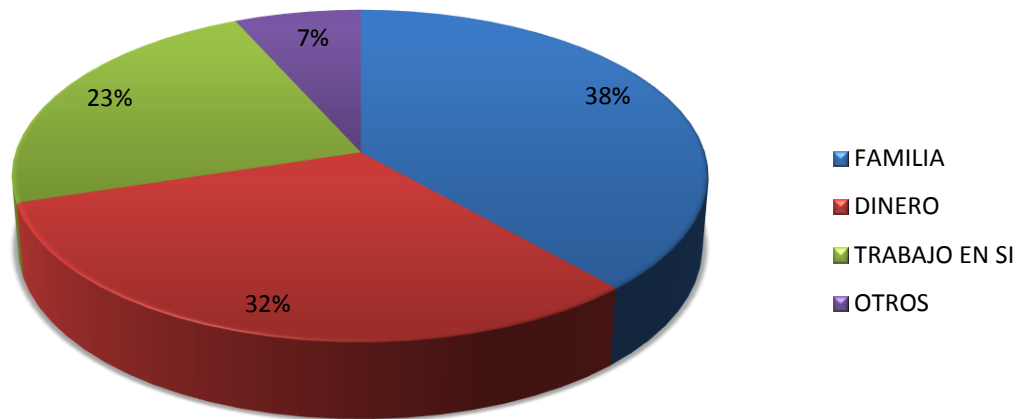
Análisis: El 53% de las personas entrevistadas se sienten excelente realizando su trabajo, mientras que el 43% se siente muy bien y un 4% considera sentirse bien al realizarlo; esto indica que las personas están en su puesto de trabajo haciendo lo que les gusta.



2) ¿Cuáles de estos factores le motivan a asistir al trabajo día con día?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Familia	40	38%
Dinero	33	32%
Trabajo en si	24	23%
Otros	7	7%
Total	70	100%

FACTORES

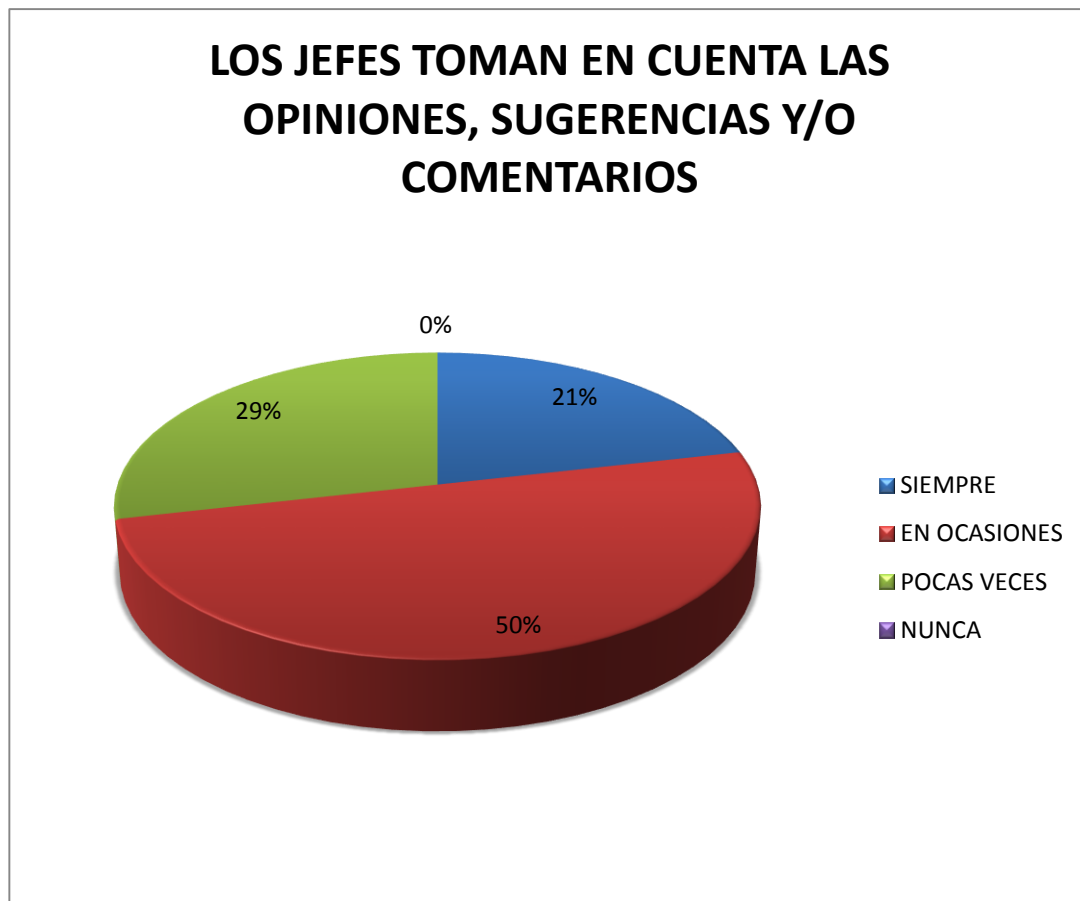


Análisis: Un 41% de los colaboradores coincide que familia es el factor que les motiva para poder realizar su trabajo, mientras que un 33% considera que es el dinero un factor primordial para asistir a sus labores, un 24% cree que es el trabajo en si lo que los motiva porque les agrada lo que hacen y un 2% eligió otros especificando que un factor que los motiva hacer su trabajo es la pasión por el área en la que se encuentran laborando.



3) ¿Considera que sus opiniones, sugerencias o comentarios son tomados en cuenta por su jefe inmediato?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Siempre	15	21%
En ocasiones	35	50%
Pocas veces	20	29%
Nunca	0	0%
Total	70	100%

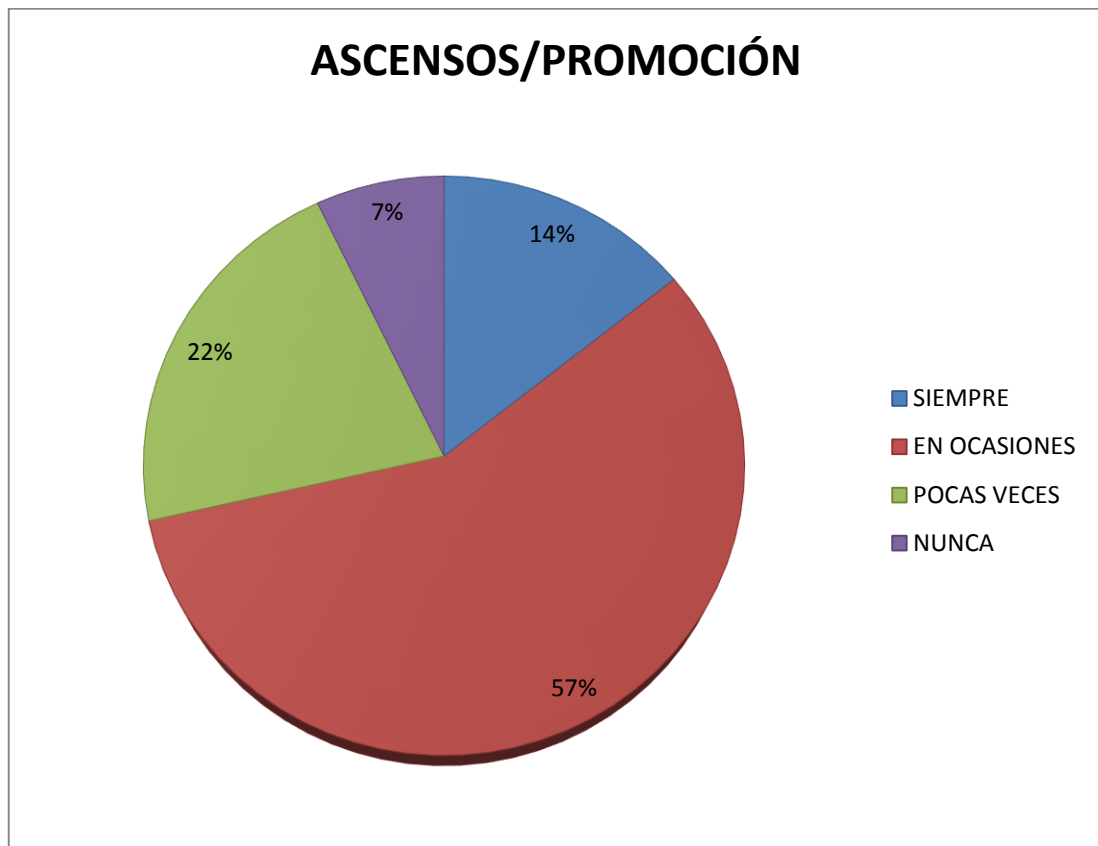


Análisis: El 50% de los colaboradores piensa que sus opiniones son tomadas en cuenta en algunas ocasiones, mientras que un 29% considera que muy pocas veces, y un 21% cree que siempre; lo cual indica que la percepción de los colaboradores respecto así sus opiniones son tomadas en cuenta o no, es muy variada.



4) ¿Con que frecuencia se dan posibilidades de ascensos/promoción en AEROMAN?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Siempre	10	14%
En ocasiones	40	57%
Pocas veces	15	22%
Nunca	5	7%
Total	70	100%

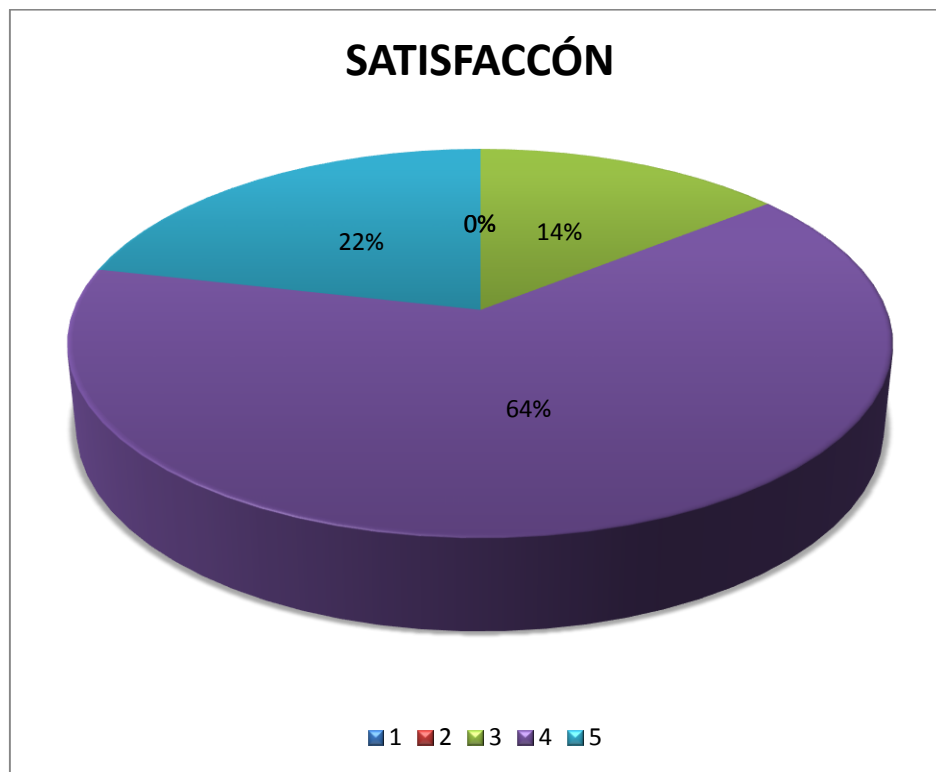


Análisis: De los 70 colaboradores entrevistados el 57% considera que los ascensos o promociones solo suceden en ocasiones, mientras que el 22% piensan que solo ocurren pocas veces, un 14% manifiesta que siempre y un 7% dice que nunca, esto indica que las opiniones sobre los ascensos son muy variadas y no ocurren con mucha frecuencia.



5) Si pudiera calificar del 1 al 5 el nivel de satisfacción que en este momento siente para realizar su trabajo (tareas), ¿qué puntaje le asignaría?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
1	0	0%
2	0	0%
3	10	14%
4	45	64%
5	15	22%
Total	70	100%

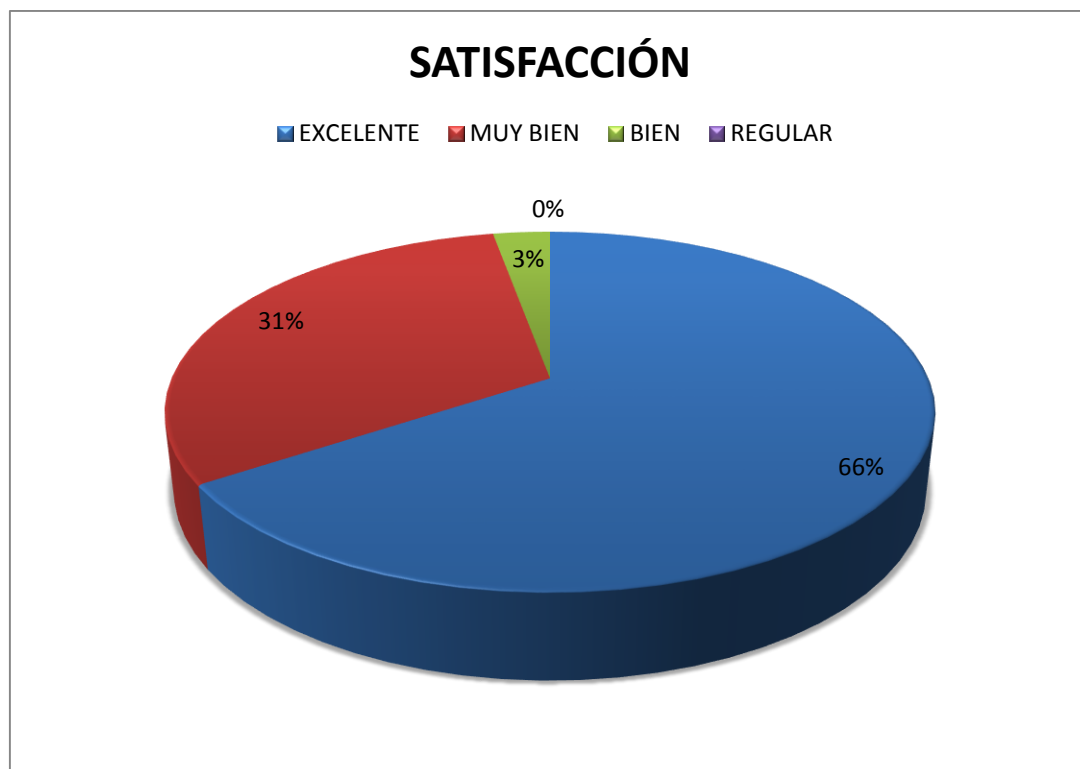


Análisis: Un 64% considera que su nivel de satisfacción está en un 4, mientras que el 22% cree que se encuentra en el nivel 5 y el 14% piensa que el nivel que mejor califica su satisfacción es en el 3, lo cual significa que la mayoría de personas entrevistadas no se sienten satisfechas totalmente en su puesto de trabajo.



6) Cuando usted culmina con éxito las tareas que se le asignan en su puesto de trabajo, ¿cómo se siente?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Excelente	46	66%
Muy bien	22	31%
Bien	2	3%
Regular	0	0%
Total	70	100%



Análisis: El 66% de las personas entrevistadas consideran que al culminar sus actividades se sienten excelente, mientras que el 31% se siente muy bien y un 3% considera sentirse bien al culminarlas; esto indica que las personas están en su puesto de trabajo haciendo lo que les gusta y se sienten satisfechos al culminar las tareas de su puesto de trabajo.



7) ¿Qué considera que sea necesario y/o importante para llevarse bien con sus compañeros de trabajo y con su jefe?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Respeto	23	24%
Comunicación	29	31%
Relaciones interpersonales	11	12%
Solidaridad	7	7%
Confianza	8	9%
Proactivo	1	1%
Trabajo en equipo	5	5%
Satisfacción	2	2%
Valores	1	1%
Tolerancia	2	2%
Empatía	3	3%
Compromiso	2	2%
Responsabilidad	1	1%
Total	70	100%



Análisis: Un 31% consideran que lo importante y necesario para llevarse bien es la satisfacción mientras que un 25% piensa que el respeto, el 12% considera que buenas relaciones interpersonales, un 9% manifiesta que la confianza, un 7% cree que ser solidarios; y el resto hace referencia a la comunicación, tolerancia, valores y proactividad; De acuerdo a estos resultados en su mayoría los entrevistados consideran que la satisfacción, el respeto, las relaciones interpersonales y la solidaridad son bases fundamentales para llevarse bien con los compañeros de trabajo.



8) ¿Considera que en su lugar de trabajo tiene amigos entre sus compañeros?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Si	64	91%
No	6	9 %
Total	70	100%

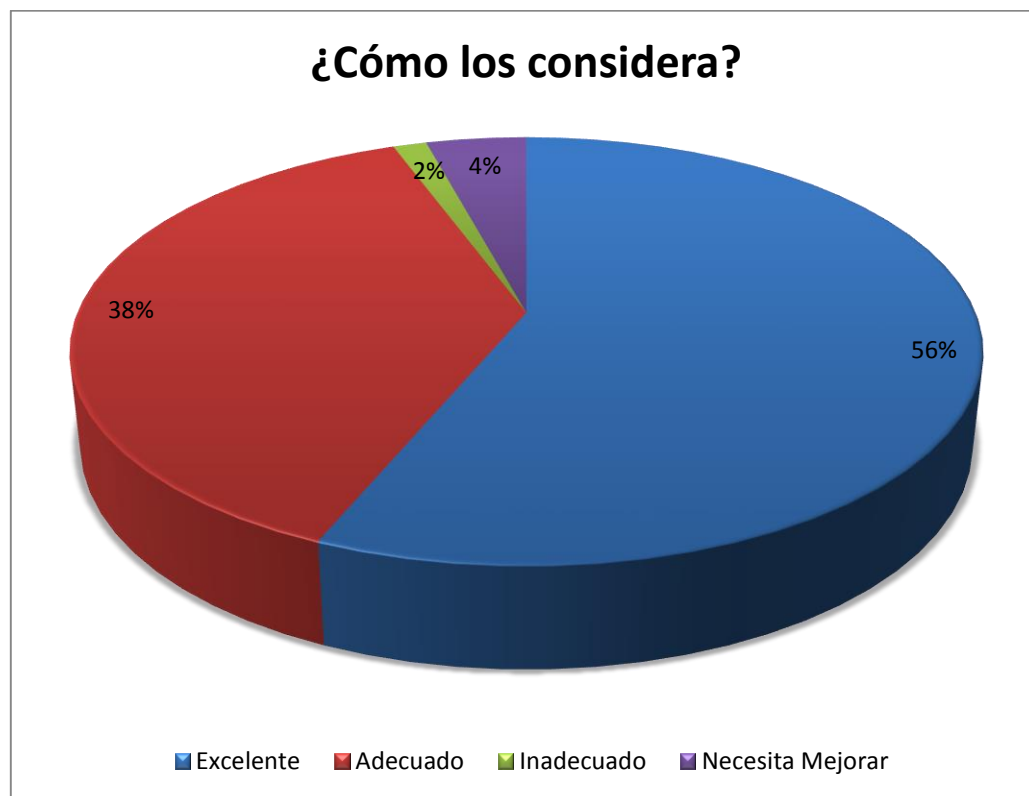


Análisis: El 91% de los colaboradores entrevistados consideran que tienen amigos entre sus compañeros de trabajo, y solo un 9% no considera a sus compañeros como sus amigos, debido a esto se denota que las relaciones humanas son buenas.



8.1) ¿Cómo los considera?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Excelente	40	56%
Adecuado	27	38%
Inadecuado	1	2%
Necesita Mejorar	3	4%
Total	70	100%

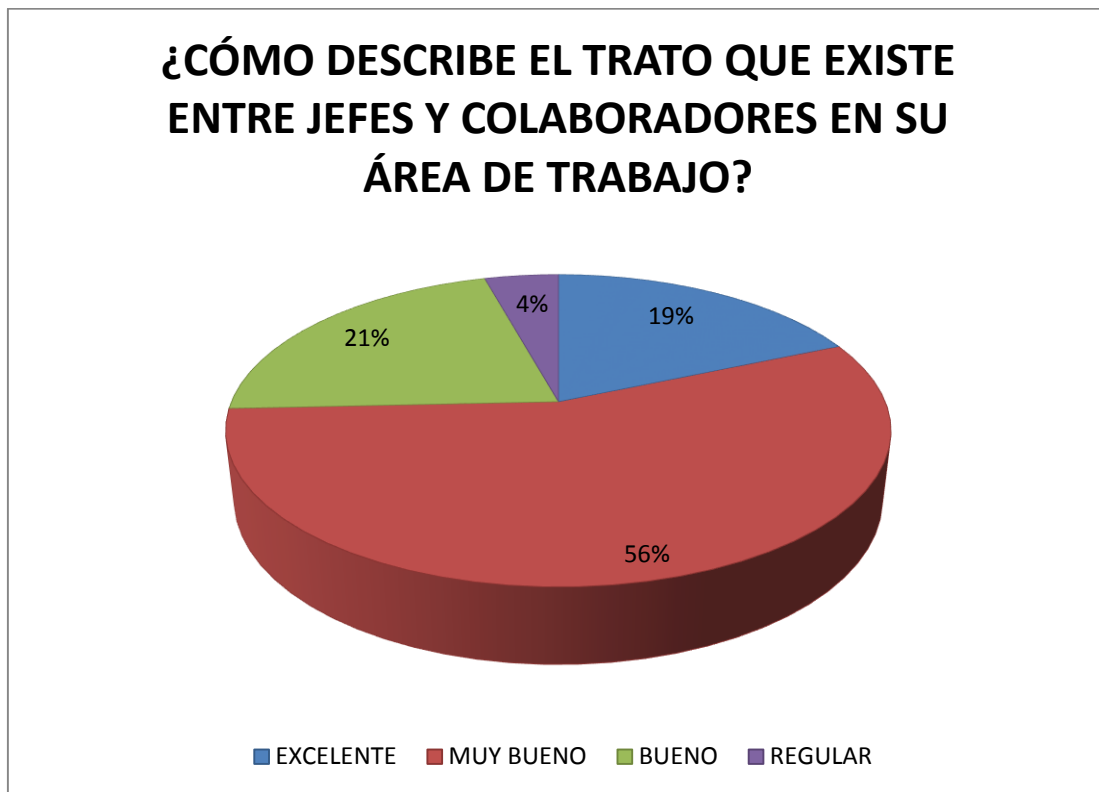


Análisis: El 59% de las personas entrevistadas consideran que los amigos que tiene en su lugar de trabajo son excelente, mientras que el 40% piensa que su relación de amistad es adecuada y 1% considera que la relaciones amistosas son inadecuadas entre sus compañeros; esto indica que en su mayoría os entrevistados consideran que sus amistades en el lugar de trabajo son excelentes.



9) ¿Cómo describe el trato que existe entre jefes y colaboradores en su área de trabajo?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Excelente	13	19%
Muy bueno	39	56%
Bueno	15	19%
Regular	3	4%
Total	70	100%



Análisis: Un 57% de las personas entrevistadas consideran que el trato entre jefes y colaboradores muy bueno, mientras que el 22% dice que es bueno, un 19% considera que excelente y un 2%; cree que es regular, esto indica que en su mayoría las personas entrevistadas perciben las relación con su jefe muy buena lo cual indica que las relaciones humanas se encuentran fortalecidas en su área de trabajo.



10) Cuándo se le presentan situaciones difíciles, ¿usted considera que sus superiores lo entienden y apoyan?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Siempre	35	50%
En ocasiones	30	43%
Pocas veces	4	6%
Nunca	1	1%
Total	70	100%

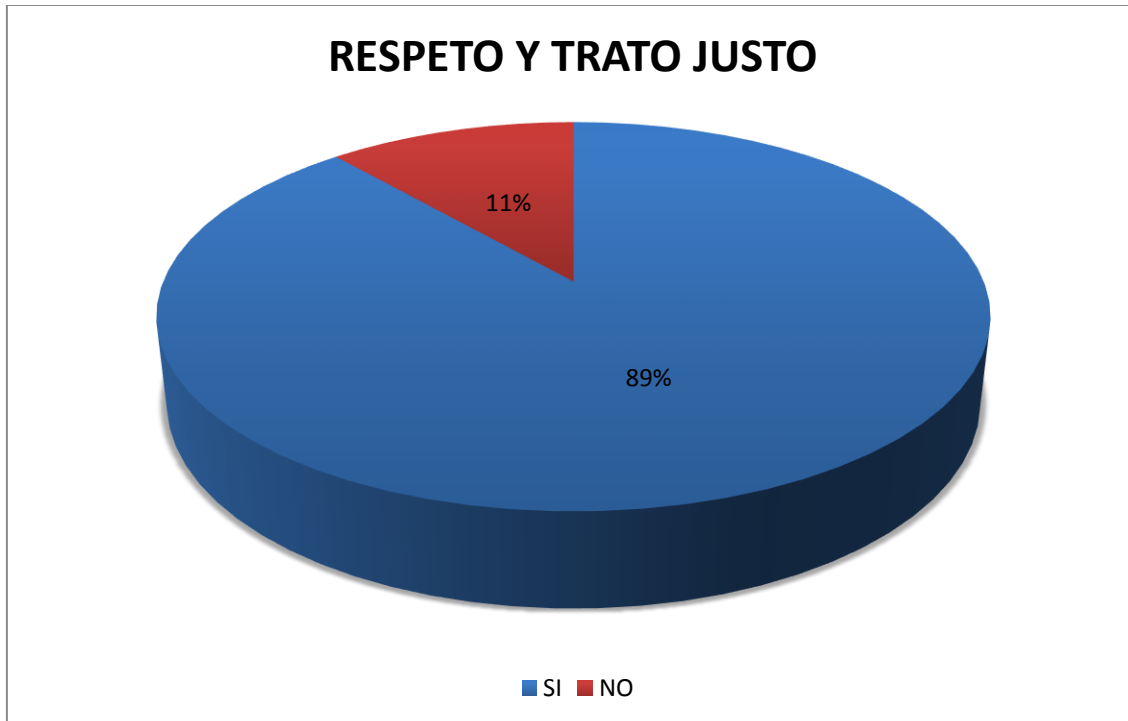


Análisis: El 51% de las personas entrevistadas consideran que el apoyo por parte de sus superiores se da siempre, mientras que el 43% se siente que en ocasiones y un 6% considera que pocas veces esto indica que en la mayoría las personas entrevistadas se sienten apoyadas por su superiores.



11) ¿Ha notado que su jefe lo respeta y es justo con usted?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
SI	62	89%
NO	8	11%
Total	70	100%



Análisis: El 89% de las personas seleccionadas se sienten que es tratado con respeto y justicia por parte de su jefe, mientras que el 11% no percibe respeto ni justicia por parte de su superior; por lo que hicieron mención que esta situación necesita mejorar para fortalecer las relaciones.



12) ¿Todos colaboran para realizar las tareas en su lugar de trabajo?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
SI	60	86%
NO	10	14%
Total	70	100%



Análisis: El 98% de los colaboradores entrevistados coinciden que en su área de trabajo todos colaboran para la realización de sus labores, mientras que el 2% considera que no es necesaria la colaboración de sus compañeros de trabajo para realizar sus actividades, de acuerdo a esto la mayoría de los 70 colaboradores entrevistados manifestaron trabajar en equipo.



13) ¿Existe colaboración entre sus compañeros cuando se presentan atrasos o problemas en el cumplimiento de la labor?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
SI	66	94%
NO	4	6%
Total	70	100%



Análisis: El 94% de los colaboradores entrevistados coinciden que en su área de trabajo todos colaboran para la realización de sus labores cuando se presentan inconvenientes, mientras que el 6% considera que no es necesaria la colaboración de sus compañeros de trabajo para realizar sus actividades cuando se le presenta algún inconveniente, de acuerdo a esto la mayoría de los 70 colaboradores entrevistados manifestaron trabajar en equipo para lograr cumplir las metas cuando se les presentan dificultades.



14) ¿Comunica la/s situación/es anormal/es que se presentan en su trabajo?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
SI	63	90%
NO	7	10%
Total	70	100%



Análisis: El 90% de los colaboradores entrevistados coinciden que en el momento que se le presentan situaciones anormales las comunican a su jefe, mientras que el 10% considera que no es necesario comunicar las situaciones anormales a su jefe inmediato; De acuerdo a los resultados en su mayoría los entrevistados coinciden que es necesario comunicar todo lo que sucede en su área de trabajo a su superior.



15) ¿Considera que la labor que desempeña es de gran importancia para sus superiores?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
SI	67	96%
NO	3	4%
Total	70	100%



Análisis: El 96% de los colaboradores entrevistados coinciden que en su área de trabajo las labores que realizan son muy importantes para sus superiores, mientras que el 4% considera que no su trabajo no es importante para sus superiores; De acuerdo a estos resultados la mayoría de entrevistados manifestó que sus labores son muy importantes para sus superiores pues es una empresa que trabaja en equipo y que cada área tiene responsabilidades para alcanzar las metas.



16) ¿Cómo considera la comunicación que tiene con su jefe?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Excelente	23	33%
Adecuado	43	61%
Inadecuado	2	3%
Necesita Mejorar	2	3%
Total	70	100%



Análisis: Un 61% de las personas entrevistadas consideran que la comunicación con su jefe es adecuada, mientras que el 3% piensa que es inadecuada y 3% considera que necesita mejorar; por lo que se puede confirmar que en su mayoría los entrevistados perciben las relaciones interpersonales con su jefe de manera adecuada.



17) ¿Considera que su jefe le brinda la información necesaria para realizar su trabajo?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
SI	60	86%
NO	10	14%
Total	70	100%

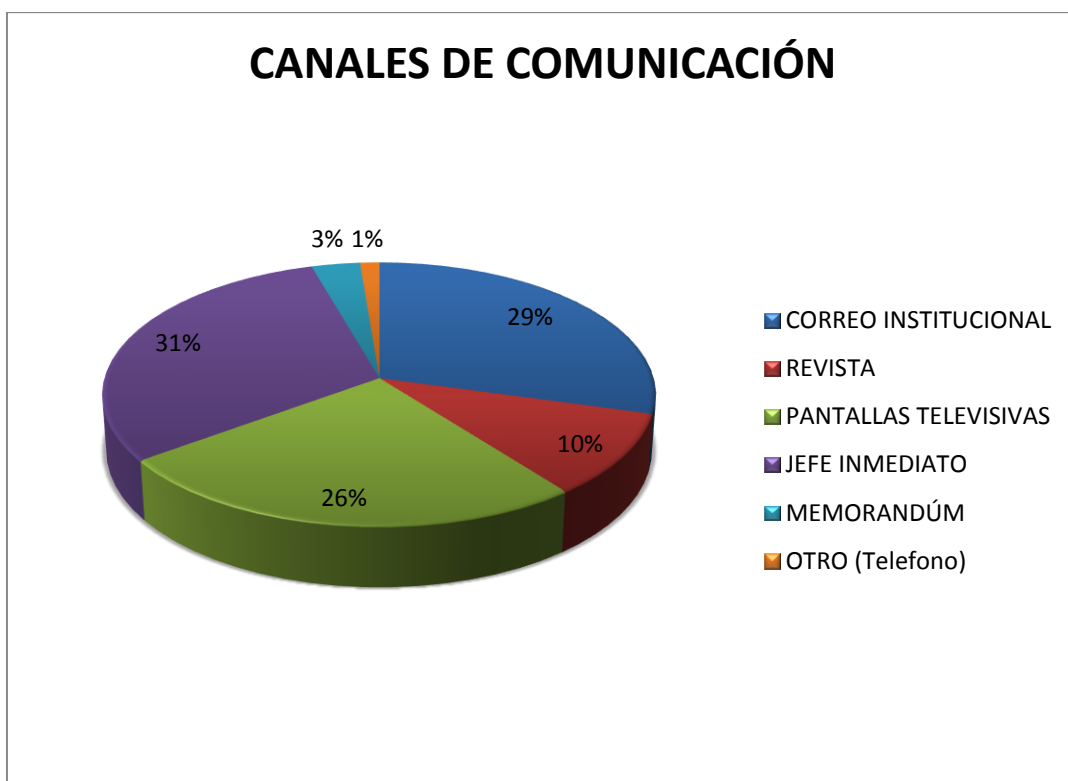


Análisis: El 86% de los colaboradores entrevistados coinciden que sus superiores le brindan la información necesaria, mientras que el 14% considera que sus superiores no le brindan la información necesaria; De acuerdo a estos resultados la mayoría de los 70 colaboradores entrevistados perciben que su jefe les orienta y les brinda toda la información que necesitan para la ejecución de sus labores.



18) ¿A través de cuales de los siguientes canales de comunicación recibe información de cualquier tipo de informativo?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Correo institucional	46	29%
Revista	16	10%
Pantallas televisivas	40	26%
Jefe inmediato	48	31%
Memorándum	5	3%
Otro (telefono)	2	1%
Total	70	100%

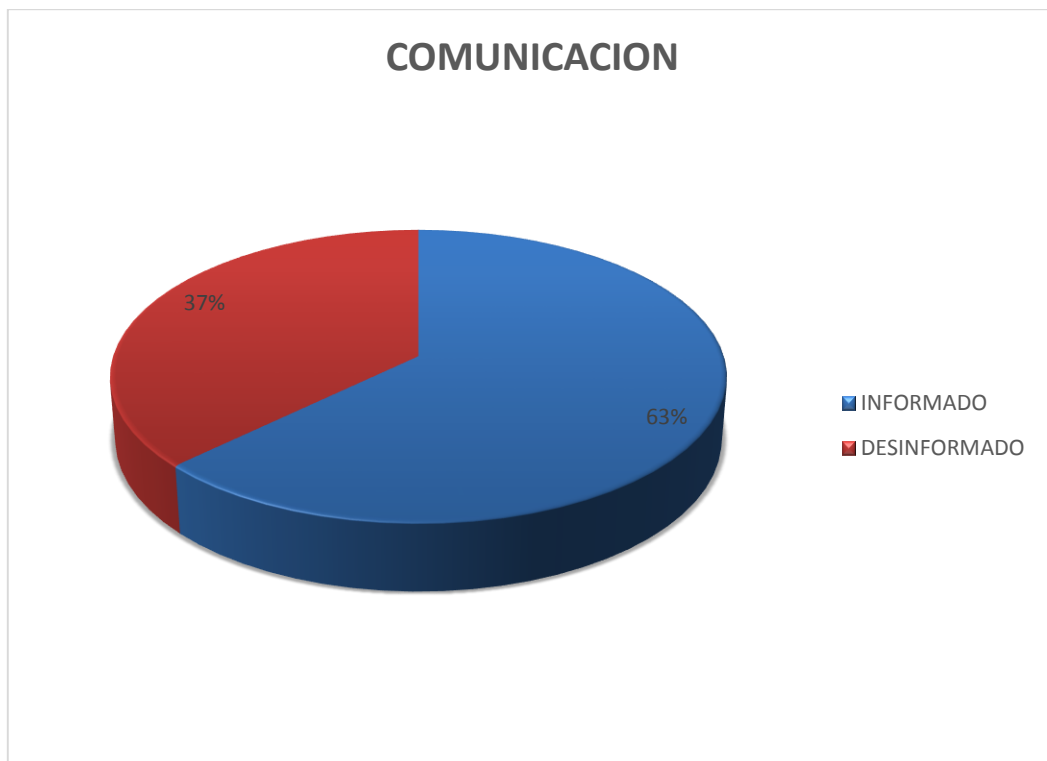


Análisis: Un 31% coincide en que la forma de recibir información es a través del jefe inmediato, mientras que un 29% considera que es a través de correo institucional, el 26% considera que es a través de pantallas televisivas, un 3% manifiesta que a través de memorándum y un 1% por medio de teléfono, según estos resultados los medios de comunicación que se utilizan dentro de la organización son diversos y dependiendo del Área así se eligen los que serán utilizados.



19) ¿Podría decir las causas por las que considera usted que esta informado o desinformado sobre las actividades que realiza en la empresa?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Informado	44	63%
Desinformado	26	37%
Total	70	100%

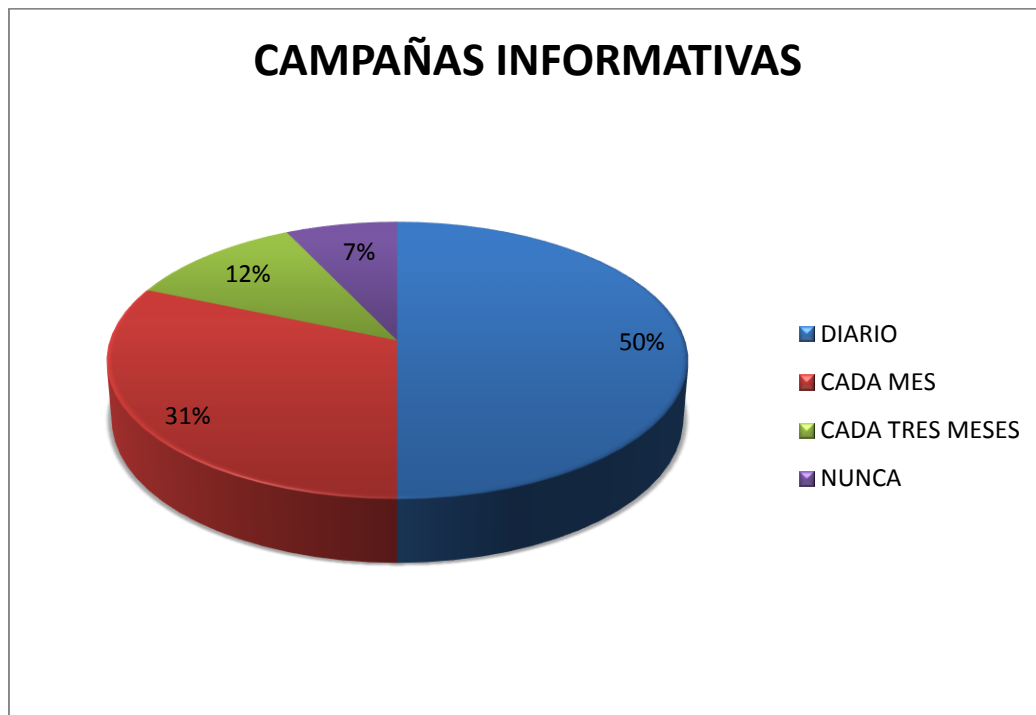


Análisis: El 63% de los colaboradores entrevistados consideran que están informados a través de Pantallas Televisivas, Correo Institucional, Depto. Recursos Humanos, Comunicación en el área y Reuniones con el jefe y equipo de trabajo, mientras que el 37% considera que esta desinformado por La acumulación de trabajo, El jefe no baja la información, Días de descanso; según la mayoría de entrevistados son pequeñas circunstancias que originan que la información no llegue a todos los colaboradores, por lo que hacen mención que deberían de mejorar las vías de comunicación.



20) ¿Cada cuanto realiza AEROMAN campañas informativas, y/o cuales recuerda?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Diario	35	50%
Cada mes	22	31%
Cada tres meses	8	12%
Nunca	5	7%
Total	70	100%

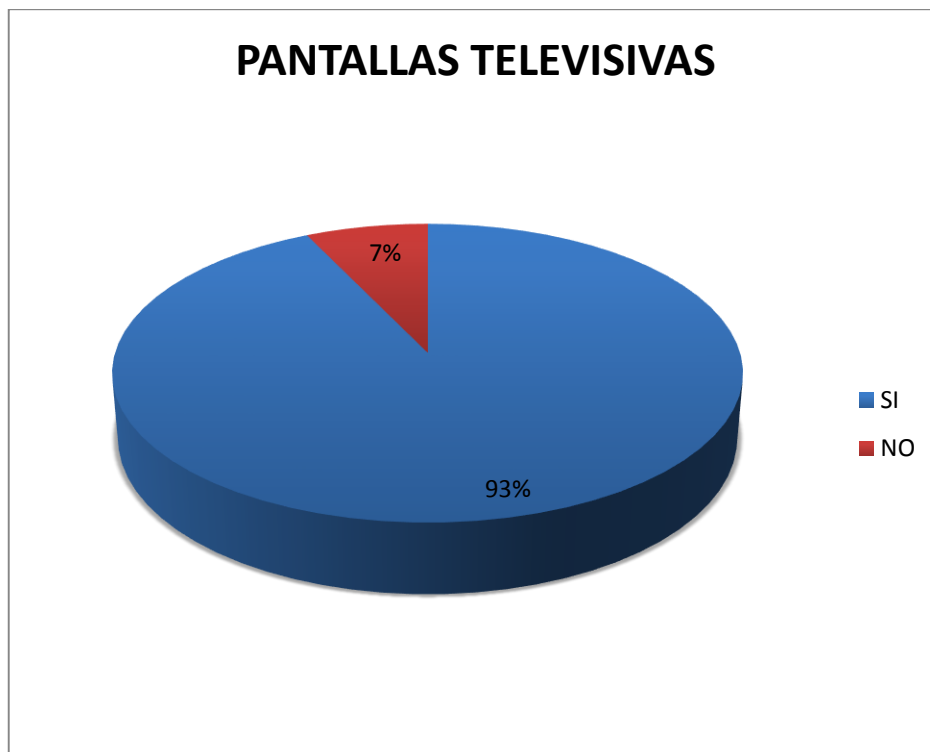


Análisis: El 50% de los colaboradores tienen conocimiento que las campañas informativas en Aeroman son a diario, un 31% considera que cada mes, el 12% dice que cada tres meses y el 7% manifiesta que nunca, Según los resultados se corrobora que la organización realiza campañas informativas continuamente.



21) ¿Considera efectiva las pantallas televisivas como un medio viable para transmitir información?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
SI	65	93%
NO	5	7%
Total	70	100%

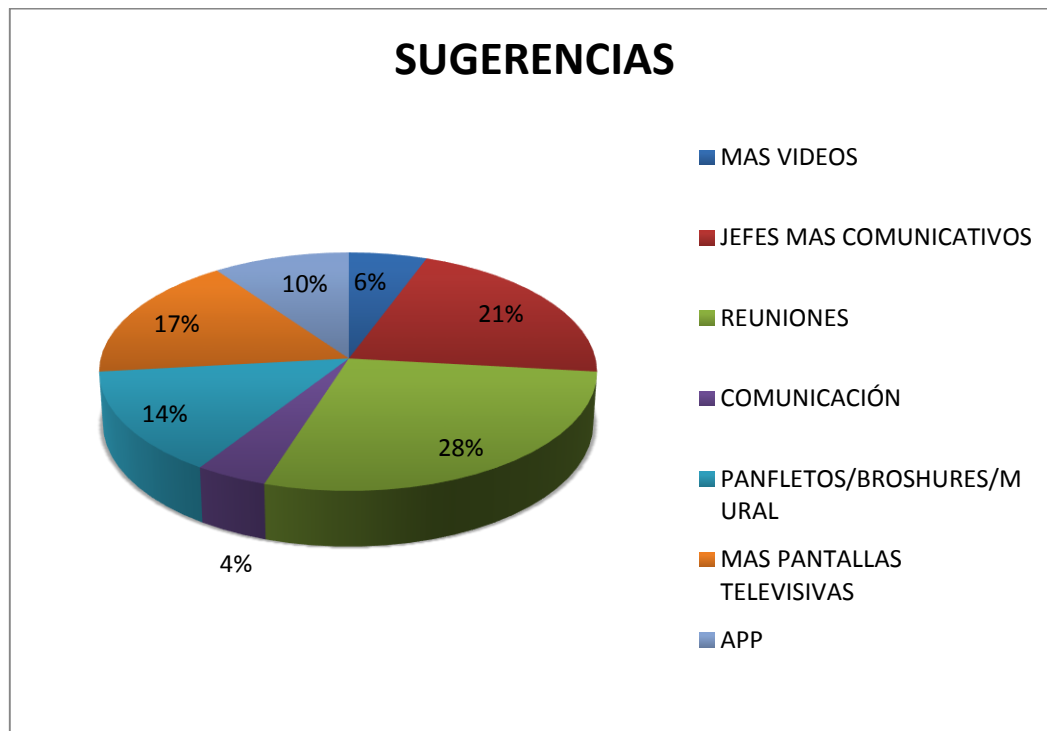


Análisis: El 97% de los colaboradores entrevistados coinciden que las pantallas televisivas son importantes para transmitir información, mientras que el 3% considera que no son útiles; según estos resultados la mayoría de entrevistados coinciden que las pantallas son un medio viable para transmitir información pero que deben de ampliar los lugares donde son colocadas.



22) ¿Qué sugeriría usted para que la empresa brinde cualquier informativo y esta sea conocida por todos los colaboradores de AEROMAN?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Mas videos	4	6%
Jefes mas comunicativos	15	21%
Reuniones	20	28%
Comunicación	3	4%
Panfletos/broshures/mural	10	14%
Mas pantallas televisivas	12	17%
App	7	10%
Total	70	100%

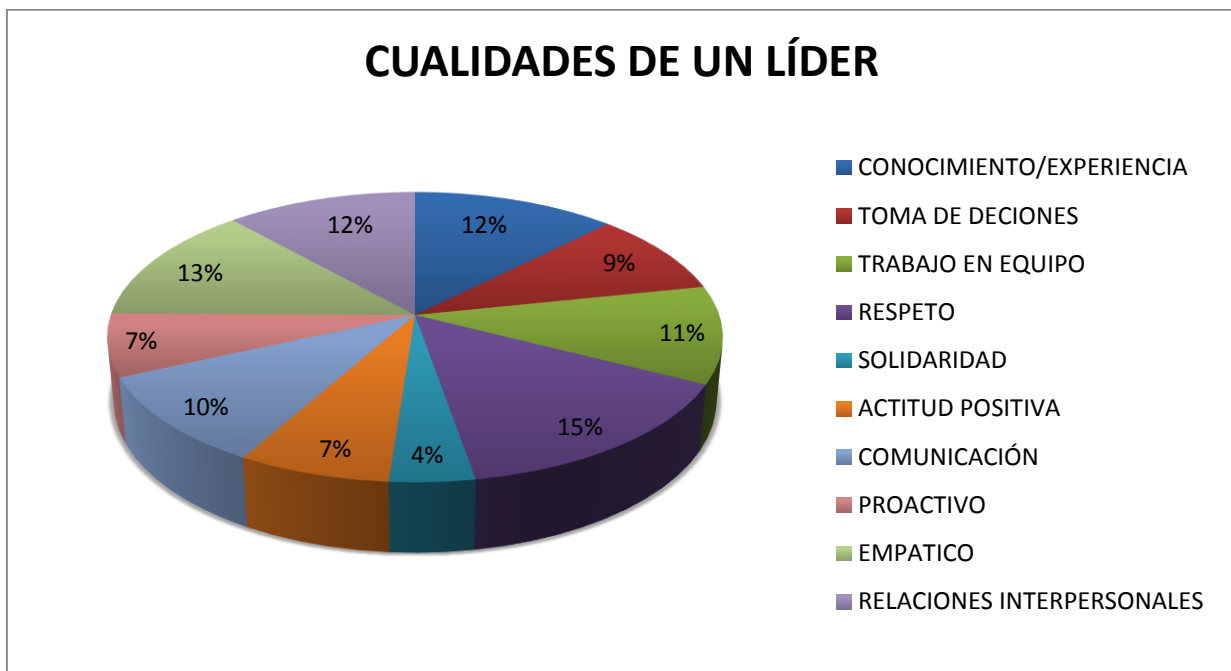


Análisis: Un 31% de los entrevistados coincide que la sugerencia que darían para brindar información es realizando mas reuniones, mientras que un 23% considera que se necesitan jefes mas comunicativos, un 19% considera que deberían colocarse más pantallas televisivas, el 16% considera que panfletos, broshures o un mural, un 6% manifiesta que mas videos y un 5% por medio del área de comunicaciones; al momento de realizar esta interrogante todos los colaboradores aportaron sugerencias para mejorar los canales de información.



23) Según usted, ¿Cuáles son las cualidades que debe tener una persona para ser líder?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Conocimiento/experiencia	16	12%
Toma de decisiones	12	9%
Trabajo en equipo	14	11%
Respeto	19	15%
Solidaridad	5	4%
Actitud positiva	9	7%
Comunicación	13	10%
Proactivo	9	7%
Empatico	17	13%
Relaciones interpersonales	15	12%
Total	70	100%

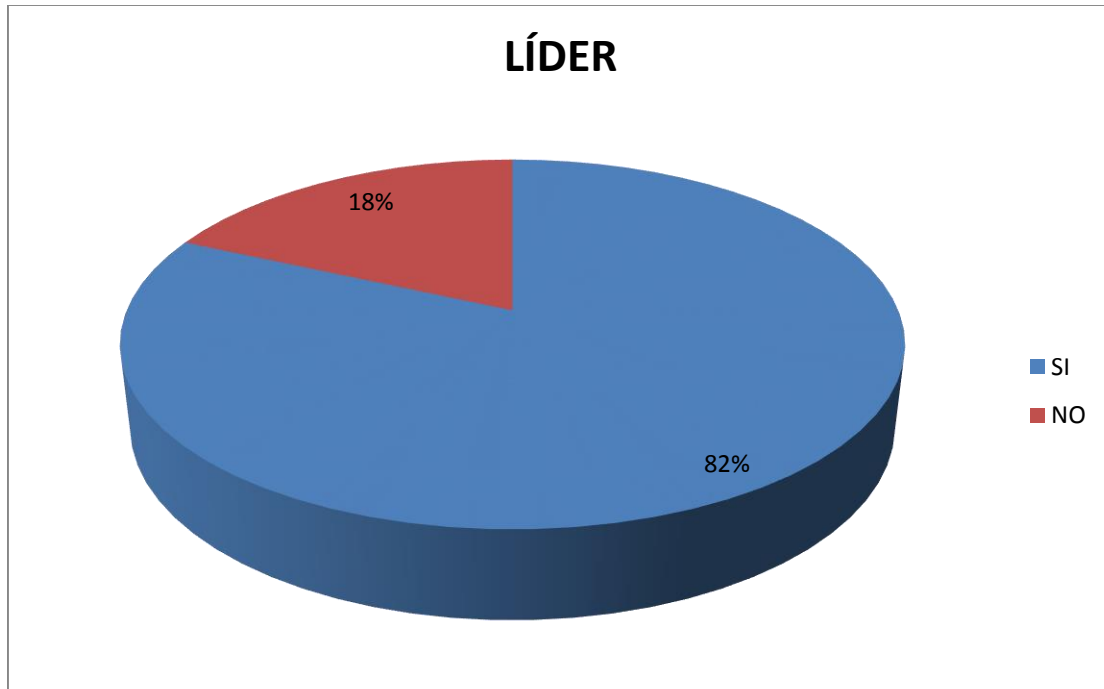


Análisis: El 15% de los entrevistados coincide que una de las cualidades de un líder el respeto, mientras que un 13% manifiesta que la empatía, un 12% considera que el conocimiento y la experiencia, otro 12% piensa que las relaciones interpersonales, el 11% cree que el trabajo en equipo, un 10% considera que la comunicación, el 9% manifiesta que la toma de decisiones, un 7% cree que la proactividad, mientras que otro 7% considera que una actividad positiva y el resto piensa que la solidaridad; al momento de realizar esta interrogante todos los colaboradores mencionaron desde su percepción las características que consideran que debe poseer un líder.



24) ¿Considera usted que posee las características y/o cualidades de un líder?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
SI	58	82%
NO	13	18%
Total	70	100%

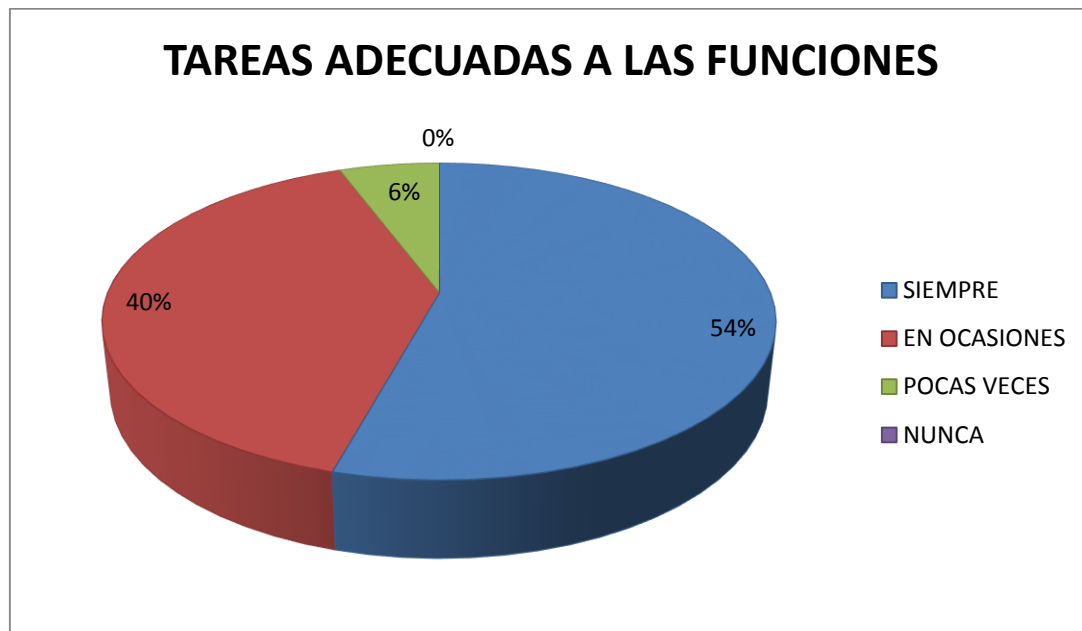


Análisis: De los 70 colaboradores entrevistados el 82% manifiesta considerarse un líder, mientras que un 18% dice que no porque aun le falta aprender muchas cosas.



25) ¿Su jefe le asigna las tareas adecuadas a sus funciones?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Siempre	38	54%
En ocasiones	28	40%
Pocas veces	4	6%
Nunca	0	0%
Total	70	100%



Análisis: El 54% de las personas entrevistadas considera que las tareas asignadas por su jefe siempre son de acuerdo a sus funciones, mientras que el 40% piensa solo en ocasiones y 6% considera que pocas veces son asignadas de acuerdo a su puesto de trabajo. De acuerdo a los resultados la mayoría coincide que las tareas son asignadas de acuerdo a sus funciones.



26) ¿Le ha ocurrido alguna situación personal por la cual ha deseado abandonar o renunciar a su puesto de trabajo?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
A veces	3	6%
En ocasiones	12	24%
Pocas veces	16	32%
Nunca	19	38%
Total	70	100%



Análisis: El 35% de los colaboradores entrevistados consideran que nunca les ha ocurrido alguna situación personal por la cual han deseado abandonar o renunciar a sus trabajo, mientras que el 32% dijo que pocas veces, un 24% considera que en ocasiones y solo un 6% manifiesta que a veces, de acuerdo a esto la mayoría de colaboradores entrevistados coinciden que rara vez han deseado abandonar o renunciar a su puesto de trabajo por motivos personales.



27) Cuando las cosas no salen como espera, ¿cómo reacciona o qué hace para solucionarlo?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Estrés	1	1%
Buscar ayuda	2	3%
Frustración	25	34%
Reflexiona para mejorar	46	62%
Total	70	100%

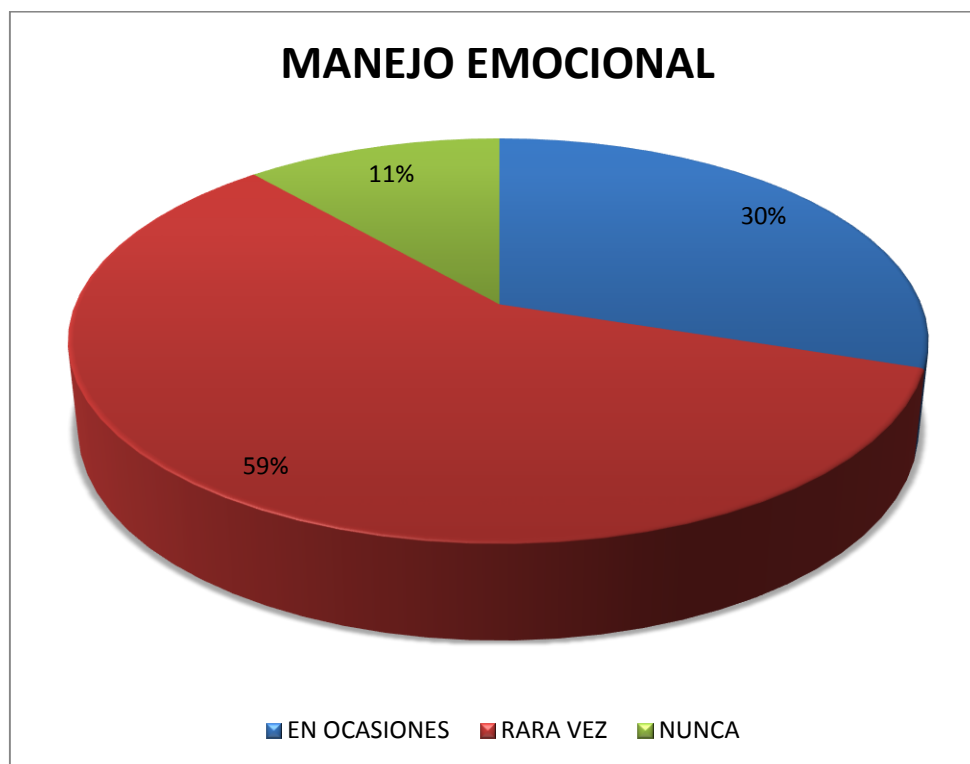


Análisis: El 62% de los colaboradores entrevistados dicen que la reacción que tienen cuando las cosas no salen como esperan es reflexionar para mejorar, mientras que el 34% manifiesta frustrarse, un 3% busca ayuda y solo un 1% manifiesta estresarse, de acuerdo a esto los colaboradores entrevistados manifestaron experimentar diferentes reacciones.



28) Cuando se le ha presentado algún inconveniente, ¿ha sentido que este ha interferido con su trabajo?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
En ocasiones	21	30%
Rara vez	41	59%
Nunca	8	11%
Total	70	100%

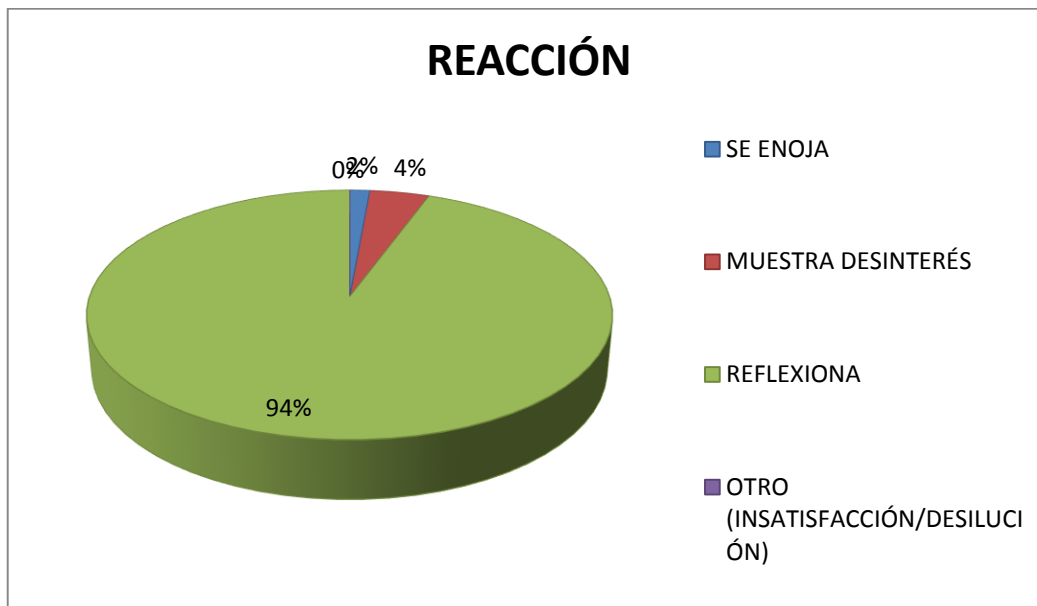


Análisis: El 61% de los colaboradores entrevistados considera que rara vez un inconveniente a interferido en sus trabajo, mientras que el 31% menciona que en ocasiones y un 8% manifiesta que nunca; la mayoría de los entrevistados aseguran que solo es situaciones muy graves pueden interferir en sus labores por lo que es raro que les suceda.



29) ¿Cómo reacciona usted ante un llamado de atención?

DATOS DE CLASIFICACIÓN	ENTREVISTADOS	FRECUENCIA
Se enoja	1	2%
Muestra desinterés	3	4%
Reflexiona	67	94%
Otro (insatisfacción/desilución)	0	0%
Total	70	100%



Análisis: El 93% de los colaboradores entrevistados consideran que ante un llamado de atención reflexionan, mientras que el 4% muestra desinterés, y solo un 2% considera que se enoja, de acuerdo a esto la mayoría de colaboradores entrevistados coinciden que no experimentan emociones negativas ante un llamado de atención.



5.4. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A través de las entrevistas y observación realizadas al Área de Jefaturas y Colaboradores, se pudo denotar que la mayoría de la población entrevistada, se encuentra en una contradicción; esto se debe a que tanto Jefes como Colaboradores manifiestan que las relaciones interpersonales son: excelentes, muy buenas ó buenas; pero que muy pocas veces ó solo en ocasiones se sienten apoyados por sus superiores lo cual da origen a inadecuadas relaciones interpersonales; ya que en el entorno de trabajo deben ser fuente de satisfacción, además, pueden ser moderadoras de situaciones estresantes en la medida en que son una vía para ofrecer apoyo social. Sin embargo, unas relaciones inadecuadas no sólo no cumplen con estas funciones sino que pueden ser, en sí mismas, causa de estrés para el personal de la organización, Si un jefe no motiva a sus empleados, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren porque los empleados sienten que son uno más dentro de la empresa y esto implica que disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir solo con las funciones que se le han sido asignado.

Además el mayor porcentaje de colaboradores poseen la capacidad de no mezclar trabajo con problemas personales esto es beneficioso en la productividad de cada uno de ellos; y para la organización porque indica que hay inteligencia emocional, lo cual les permite trabajar de forma resiliente, practicando así la sinergia que es el trabajo en conjunto el cual es uno de los valores institucionales pues se considera que toda tarea debe ser realizada en equipo para alcanzar los objetivos y metas de producción, por lo tanto todos están bajo estos criterios.

En cuanto al liderazgo, los Jefes hicieron mención de los valores como aspecto subjetivo, para llegar a ser líder mientras que los colaboradores se centraron en las cualidades que debe poseer una persona para ser un buen líder, lo cual denota que son los colaboradores los que conocen un poco más sobre el liderazgo pero que se deben reforzar esos conocimientos para que sean más amplios y crear así un bagaje de conocimiento.



Por otra parte es importante destacar que el personal le da muy poco valor a la comunicación organizacional e interpersonal ya que no la considera importante; porque los medios internos que utiliza para transmitir información no es muy eficaz y cuando un colaborador regresa ya sea de: vacaciones, días de descanso ó por cualquier otro motivo que estuvo ausente de su Área de trabajo, se encuentra desinformado y es a través de la comunicación informal ya sea rumores o chismes tiene conocimiento de lo que esta ocurriendo en la organización, y a esto se le suma que en su mayoría el personal de operaciones no cuenta con correo electrónico para recibir información. Además no cuenta con mucho tiempo a la hora del almuerzo para estar pendiente de todo lo que se anuncia en las pantallas televisivas que se encuentran en algunos puntos estratégicos de las instalaciones de la organización.

También existe insatisfacción debido a los pocos ascensos y promociones que se dan en la organización esto genera desmotivación en el personal, pues muchos de ellos se preparan profesionalmente y se establecen metan y objetivos personales para sentirse realizados y cuando esto no sucede se sienten insatisfechos con las labores que realizan en su lugar de trabajo.

Con base a algunas medidas que se toman en la organización existe resistencia al cambio el cual puede ser algo normal hasta cierto punto ya que en ocasiones los colaboradores pueden experimentar inseguridades, miedos, mayores necesidades, incertidumbre y otras actitudes, sin embargo el cambio se convierte en ocasiones necesario para el buen funcionamiento de la organización y puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles, tanto individual, grupal.



5.5. DIAGNOSTICO

En base a los resultados de las entrevistas y de la observación así como del análisis e interpretación de resultados se identificaron los factores que influyen positivamente y negativamente en la comunicación organizacional y al mismo tiempo se determinaron los que se deben fortalecer, pues hay muchos que influyen negativamente en la misma, lo cual origina que la información no llegue adecuadamente a todos los colaboradores originando así barreras en la comunicación como rumores, chismes, chambres, los cuales ocasionan fallas en las relaciones entre iguales pues el mensaje no es decodificado con claridad por los colaboradores; debido a esto se hace necesaria la clasificación de los factores positivos ó negativos, de los cuales los negativos han sido la base para la elaboración de la propuesta de un manual de comunicación y un programa de capacitación, para fortalecer las áreas que se encuentran debilitadas dentro de la organización las cuales se presentan a continuación.

Factores que influyen positivamente

- Resiliencia
- Inteligencia emocional
- Sinergia

Factores que influyen negativamente

- Insatisfacción
- Desmotivación
- Comunicación interpersonal inadecuada
- Relaciones Interpersonales inadecuada
- Falta de Liderazgo
- Resistencia al cambio



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



**PROPUESTA DE MANUAL UN MANUAL DE
COMUNICACIÓN Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

ELABORADO POR:

**MIRIAN CAROLINA MOZO VALDEZ,
KARLA YANETH PORTILLO RIVERA,
JENNIFER QUAN SANDOVAL**



MANUAL DE COMUNICACIÓN



ÍNDICE

Contenido

JUSTIFICACIÓN.....	124
OBJETIVOS.....	125
Objetivos Generales.....	125
Objetivos Específicos	125
POLÍTICAS.....	126
NORMAS	127
ÁMBITOS DE USO.....	128
PRESENTACIÓN.....	129
IMPORTANCIA Y DEFINICION.....	130
FUNCIONES.....	132
ANTECEDENTES Y ELEMENTOS	133
INSTRUCCIONES.....	133
“APRIENDO SOBRE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL”	134
¿Qué entendemos por comunicación?.....	134
¿Cuáles son los tipos de comunicación que existen?	136
¿Qué estrategias podemos usar para que una comunicación sea eficaz?	137
¿Qué habilidades necesitamos para la escucha activa?	138
¿Qué pasos debemos seguir para elaborar un plan comunicacional?.....	139
Para crear nuestro plan es necesario que realicemos nuestro FODA.....	140
¿A QUIENES COMUNICAR? ¿QUE QUEREMOS DECIR?	141
2.1 Identificando nuestros públicos objetivos.....	141
2.2 Definiendo nuestros mensajes comunicacionales.....	142
2.3 Validación de los mensajes.....	144
¿COMO NOS COMUNICAMOS? ¿QUE ESTRATEGIAS EMPLEAMOS?.....	145
3.1 Ya logramos identificar ¿Para qué comunicar?	145
3.2 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN UNA EMPRESA.....	147
¿CUANDO Y DONDE NOS COMUNICAMOS?.....	148
ELEMENTOS A TOMAR EN CUENTA PARA EL DESARROLLO E IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE COMUNICACION.....	149

PREPARATIVOS.....	149
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	150

JUSTIFICACIÓN

La comunicación existe desde tiempos remotos y es un campo del saber que estudia los procesos de la comunicación humana. Entre las sub-disciplinas de la comunicación se incluyen teorías de la información, la comunicación intrapersonal, marketing, publicidad, propaganda, relaciones públicas, análisis del discurso, el periodismo y las telecomunicaciones.

También se considera la comunicación como el intercambio de información entre los sujetos u objetos es un proceso que implica el intercambio de información, y utiliza los sistemas simbólicos como el apoyo para este propósito. Participan en este proceso una multitud de maneras de comunicar: dos personas con un cara a cara o conversación, o por medio de gestos con las manos, los mensajes enviados usando la red mundial de telecomunicaciones, el habla, la escritura que le permiten interactuar con otras personas y hacer algún tipo de intercambio de información.

En el proceso de comunicación que está involucrado en algún tipo de aparato, se dice que hay una comunicación mediada que es la que existe en las diferentes organizaciones lo cual en ocasiones origina que la información se tergiverse y no llegue a todo el personal lo cual da origen a rumores o chismes de pasillo afectando así las relaciones interpersonales y la producción de la organización.

Sin embargo para obtener información sobre el tópico es necesario realizar un estudio exhaustivo que permita determinar las áreas a fortalecer en la comunicación organizacional para plantear posibles alternativas de solución mediante la creación de un manual que facilite a comprensión de los problemas que están afectando para que los comunicados no lleguen a todos los colaboradores.

OBJETIVOS

Objetivos Generales

- ✚ Reconocer la importancia de fortalecer la comunicación organizacional e interpersonal a través de los diferentes elementos que la componen mediante la propuesta de alternativas de solución para que esta sea más eficaz.

Objetivos Específicos

- ✚ Identificar los elementos básicos de la comunicación.
- ✚ Reconocer la importancia de una comunicación efectiva para mejorar las relaciones interpersonales en la organización
- ✚ Establecer las estrategias de comunicación para que esta sea más eficaz y pueda llegar a todos los colaboradores.
- ✚ Diseñar alternativas de solución que contribuyan con las necesidades de Aeroman.

POLÍTICAS

1) Todos los colaboradores tienen el acceso al manual de comunicación.

2) El manual de comunicación es aprobado por todo el Departamento de Personal.

4) Todo el personal capacitado para diseñar un manual de comunicación tiene la oportunidad de contribuir con su aporte al mismo.

5) El Manual de Comunicación contendrá información detallada acerca de las dificultades en la comunicación de la organización.

6) El Manual de Comunicación estará sujeto a cambios de acuerdo a las necesidades de la organización.

7) El Manual de Comunicación establece los criterios técnicos, prácticos y estandarizados que conducirán a los empleados a proceder de una manera eficaz y acorde a las acciones que conviene ejecutar dentro para comunicarse.

8) El Manual de Comunicación contiene, de forma detallada las estrategias para que la comunicación sea más eficiente.

9) El Manual de Comunicación exige poner en práctica las recomendaciones especializadas según sea el problema detectado.

NORMAS

1) Con el fin de evitar inconvenientes el manual de comunicación deberá ser exclusivamente para el Departamento de Recursos Humanos.

2) Toda adición, supresión o enmienda a este manual debe ser aprobada mediante acuerdo del Departamento de Recursos Humanos.

4) La creación o modificación del contenido en el manual de comunicación de dicha institución debe ser como único responsable el Departamento de Recursos Humanos

5) El Manual de Comunicación deberá ser examinado única y exclusivamente por el personal capacitado del Departamento de Recursos Humanos.

6) Si surgen nuevas necesidades dentro de las diferentes áreas, el Manual de Comunicación se deberá actualizar en un periodo de un año.

7) El Manual de Comunicación no deberá ser modificado para favorecer a alguna área, salvo se presenten las condiciones de la norma mencionada anteriormente y se lleve a cabo por el personal calificado.

8) Cada trabajador deberá respetar y cumplir las recomendaciones proporcionadas para su propio beneficio, así como obedecer las indicaciones de sus superiores.

9) Cada colaborador debe mejorar la convivencia y desempeño en sus área de trabajo. Por lo tanto, se deberán cumplir cada una de las sugerencias establecidas en el Manual de Comunicación para que la organización sea más productiva.

ÁMBITOS DE USO

El manual de Comunicación deberá ser administrado únicamente por el departamento de Recursos Humanos, con el compromiso de ser actualizado cada año para beneficio de la entidad correspondiente o según las necesidades del mismo.

PRESENTACIÓN

Estimado lector a continuación se le presenta un documento elaborado por un equipo de estudiantes en trabajo de Grado de Licenciatura en Psicología

Este documento ha sido elaborado especialmente para facilitar el fortalecimiento de la comunicación organizacional a través del conocimiento e identificación de los diferentes factores del clima laboral que influyen positiva o negativamente en los elementos de la comunicación organizacional e interpersonal.

Cada uno de los contenidos ha sido seleccionado y desarrollado minuciosamente de tal manera que ofrece información acorde a quienes está dirigido y, a la vez con algunas ilustraciones que facilitan la comprensión del contenido.

La puesta en práctica de las sugerencias contenidas en este documento es bajo su propia responsabilidad, recuerda que nada es una verdad absoluta solo a menos que usted la crea y la haga propia; las autoras no se responsabilizan por sus decisiones basadas en este documento.

IMPORTANCIA Y DEFINICION

Para lograr metas y objetivos dentro de una empresa, es necesario planificar, establecer y sistematizar actividades concretas. Es aquí donde se nos facilita llevar a cabo un manual de comunicación para desarrollarlo con los empleados de la empresa AEROMANTENIMIENTO; y así poder ser más efectivas cada una de las actividades establecidas por la empresa.

El manual de comunicación se define como:

El concepto de comunicación es difícil de establecer. Existen, según citan DANCE y LARSON (1976), más de ciento veintiséis definiciones de comunicación. No existe ningún 3 BOWERS, J. W. Y BRADAC, J. J. (1982). "Issues in Communication Theory: A metatheoretical analysis". En BURGOON, M. (ed.) Transaction Books Communication Yearbook 5. Nueva Jersey, Brunswick, p. 65. 4 Dicha expresión está tomada de TORT (1992). Otros autores como KOTLER (1996) las denominan sencillamente organizaciones non-profit (sin ánimo de lucro). Índice 11 estudio comparativo de los diferentes conceptos en español, si bien el Diccionario de la Lengua Española (1992:I) incluye once acepciones del vocablo "comunicación".5

Han sido muchos los significados dados al término comunicación. Es en los años setenta cuando se produce una explosión de obras y estudios acerca del concepto, apoyada por el auge de los medios de comunicación de masas, que tanto han influido en la delimitación de los elementos comunicativos y en la aparición de estudios ad hoc. Previamente el propio DANCE (1970), que es el primer autor que trata de aclarar los matices del concepto de comunicación, establece quince componentes distintos en las diversas definiciones estudiadas por él, tal y como se observa en la tabla.

Según puede deducirse de las anteriores bases conceptuales, la comunicación es, ante todo, un proceso de intercambio, que se completa o perfecciona cuando se han superado todas las fases que intervienen en el mismo. Como muchos procesos, el de la comunicación puede ser interrumpido en cualquiera de sus fases, o suspendido, en función de una serie de factores desencadenantes de unas u otras reacciones. En tales casos puede establecerse que la comunicación no habrá sido completa hasta que se haya reactivado el proceso previamente en suspenso o se haya reiniciado un nuevo proceso que sustituya al anterior.

ANZIEU (1971), define la comunicación como el conjunto de los procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar a una o varias personas – emisor, emisores- con una o varias personas –receptor, receptores-, con el objeto de alcanzar determinados objetivos.

MAILHIOT (1975) postula que la comunicación humana no existe en verdad sino cuando entre dos o más personas se establece un contacto psicológico. No basta que seres con deseos de comunicación se hablen, se entiendan o incluso se comprendan. La comunicación entre ellos existirá desde que (y mientras que) logren encontrarse.

Para MOLES (1975), la comunicación es la acción por la que se hace participar a un individuo situado en una época, en un punto R dado, en las experiencias o estímulos de otro individuo (de otro sistema) situado en otra época, en otro lugar (E), utilizando los elementos de conocimiento que tienen en común¹.

¹ Del lat. *communicatio*, -onis. f. Acción o efecto de comunicar o comunicarse. 2. Trato, correspondencia entre dos o más personas. 3. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor. 4. Unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos, casas o habitaciones mediante pasos, crujeas, escaleras, vías canales, cables y otros recursos. 5. Cada uno de estos medios de unión entre dichas cosas. 6. Papel escrito en el que se comunica alguna cosa oficialmente. 7. Escrito sobre un tema determinado que el autor presenta a un congreso o reunión de especialistas para su conocimiento y discusión. 8. v. Vía de comunicación. 9. v. Medios de comunicación. 10. ret. Figura que consiste en consultar la persona que habla el parecer de aquella o aquellas a quienes se dirige, amigas o contrarias, manifestándose convencida de que no puede ser distinto del suyo propio. 11. pl. Correos, telégrafos, teléfonos, y otros. Vid. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (1992). Diccionario de la Lengua Española. Tomo I. A-G. Madrid, Espasa Calpe, pp. 527-528.

FUNCIONES

1. Mantener en adecuadas condiciones el acceso pantallas, con información actualizada y veraz, para que los empleados estén totalmente informados.
2. Organizar el archivo a enviar, audiovisuales y por escrito (también en formato digital) de las diversas actividades a realizar para la empresa, que estará disponible para todo el personal correspondiente.
3. Ofrecer a los empleados la visión del conjunto de eventos, actividades, charlas, reuniones que se llevan a cabo de manera diaria, semanal, mensual y anual.
4. Propone pasos a seguir para desarrollar una buena comunicación tanto personal, social como empresarial.
5. Promover la permanente actualización técnica en materia de comunicación institucional y de administración de la información pública.
6. Coordinar y canalizar, cuando corresponda, la publicidad que realiza la empresa, de acuerdo a los criterios técnicos, económicos y normas establecidas.
7. Mantener permanente comunicación y coordinación en tiempo y forma, con el personal de la empresa, para todas las actividades referentes a la empresa y los eventos a ser realizados que requieran cobertura y publicación.
8. Supervisar todo lo referente al diseño y contenido del mensaje a comunicar.

ANTECEDENTES Y ELEMENTOS

Para llevar a cabo un manual de comunicación y seguir paso a paso las indicaciones es necesario considerar y tomar en cuenta la siguiente información:

- Número de personas que se les enviará el mensaje, esto permite establecer un mejor control y calidad del mensaje a enviar.
- Determinar el mensaje y verificarlo antes de ser enviado ya que tiene que ir con claridad.
- Establecer las descripciones de las actividades a desarrollar, detallarlas de manera que puedan ser legibles ante el personal y lograr a través de ello una mejor rapidez, exactitud y/o precisión que debe alcanzar.
- Las condiciones deben ser adecuadas en las cuales se les convocara al evento o actividad a realizar, esto beneficia que todos puedan lograr captar la información de una manera positiva.

INSTRUCCIONES

- Escribir un manual de comunicación facilita el intercambio de información de las personas, es necesario desarrollarlos con plena seguridad y conocimiento, agregarle actividades y estrategias para que la comunicación sea eficaz es lo más recomendable.
- Reunir los materiales necesarios para elaborar el manual, ser creativos y claros en los objetivos para dicho manual, este debe de contener información confiable.

“APRIENDO SOBRE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL”

Existen muchos conceptos sobre la comunicación, aunque es un tópico muy amplio cuando nos referimos a los diferentes ámbitos de la vida cotidiana pues la comunicación puede variar de acuerdo al contexto en el que nos encontremos.

Existen cientos, quizás miles, de definiciones acerca de la comunicación, esta multiplicidad está vinculada a su principal propiedad: la comunicación es patrimonio de la humanidad, nos pertenece a todos, se encuentra en cada uno de nosotros. Desde nuestra más elemental existencia somos seres comunicantes, atados a un lenguaje y a sus reglas, de las que participamos aun antes de ser conscientes de ello.

Para comunicarnos nos valemos de las palabras, los gestos, los silencios y los actos que nos enseñaron en el marco de nuestra cultura o en el devenir histórico de nuestra vida, que son interpretados por otra persona, en función de la historia, conocimientos y experiencias de ella, debido a esto es necesario que demos respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Qué entendemos por comunicación?

Somos primordialmente seres “sociales”, en el sentido de que pasamos la mayor parte de nuestras vidas con otras personas. Por consiguiente, es importante aprender a entenderse con los otros y a funcionar adecuadamente en situaciones sociales. Ciertas habilidades de comunicación nos ayudan a mejorar las relaciones interpersonales. La comunicación es el acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información. En la comunicación intervienen diversos elementos que pueden facilitar o dificultar el proceso.

Según la UNESCO la comunicación sostiene y anima, es motor y expresión de la

actividad social y de la civilización, es la fuente común de la cual se toman las ideas fortalece el sentimiento de pertenecer a una misma organización, además vincula en el ser humano sus aspiraciones sobre una vida más noble.

Es decir la comunicación es entendida básicamente como el intercambio de mensajes entre personas. Se describen partiendo de sus elementos básicos:

Emisor: La persona (o personas) que emite un mensaje.

Receptor: La persona (o personas) que recibe el mensaje.

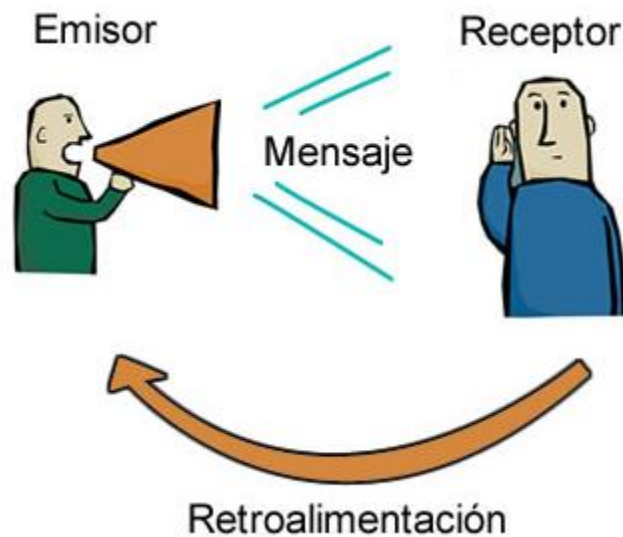
Mensaje: Contenido de la información que se envía.

Canal: Medio por el que se envía el mensaje.

Código: Signos y reglas empleadas para enviar el mensaje.

Contexto: Situación en la que se produce la comunicación. La comunicación eficaz entre dos personas

se produce cuando el receptor interpreta el mensaje en el sentido que pretende el emisor.



La comunicación es vista como un medio útil para transmitir información en la búsqueda de que los receptores se identifiquen con aquello que se quiere compartir. Así, se hace referencia al intercambio de información verbal y no verbal y a la utilización de medios técnicos (impresos, radio, televisión, internet).

Concebir así a la comunicación es limitarla a un acto de transmisión de mensajes que no necesariamente puede llegar a ser eficaz. Es distinto si es vista como un proceso vivencial, clave para el buen funcionamiento de una organización, de una comunidad, de una sociedad.

La comunicación puede ser entendida más allá de la transmisión de información e

implica pensarla en sentido experiencial, como vinculación, poner en común, compartir e intercambiar lo vivido como experiencia. “La comunicación representa el espacio donde cada quien pone en juego su posibilidad de construir con otros”

De acuerdo a lo anterior la comunicación es un hecho cultural, no hay cultura sin comunicación, pues sin ella no habría forma de transmitirla ni compartirla. “Observada de esta manera, la comunicación adquiere un potencial muy grande para generar cambios sociales. ¿Por qué? Por su capacidad de generar nuevos sentidos, nuevas miradas sobre el mundo, distintas de las que hasta ahora se vienen reconociendo”

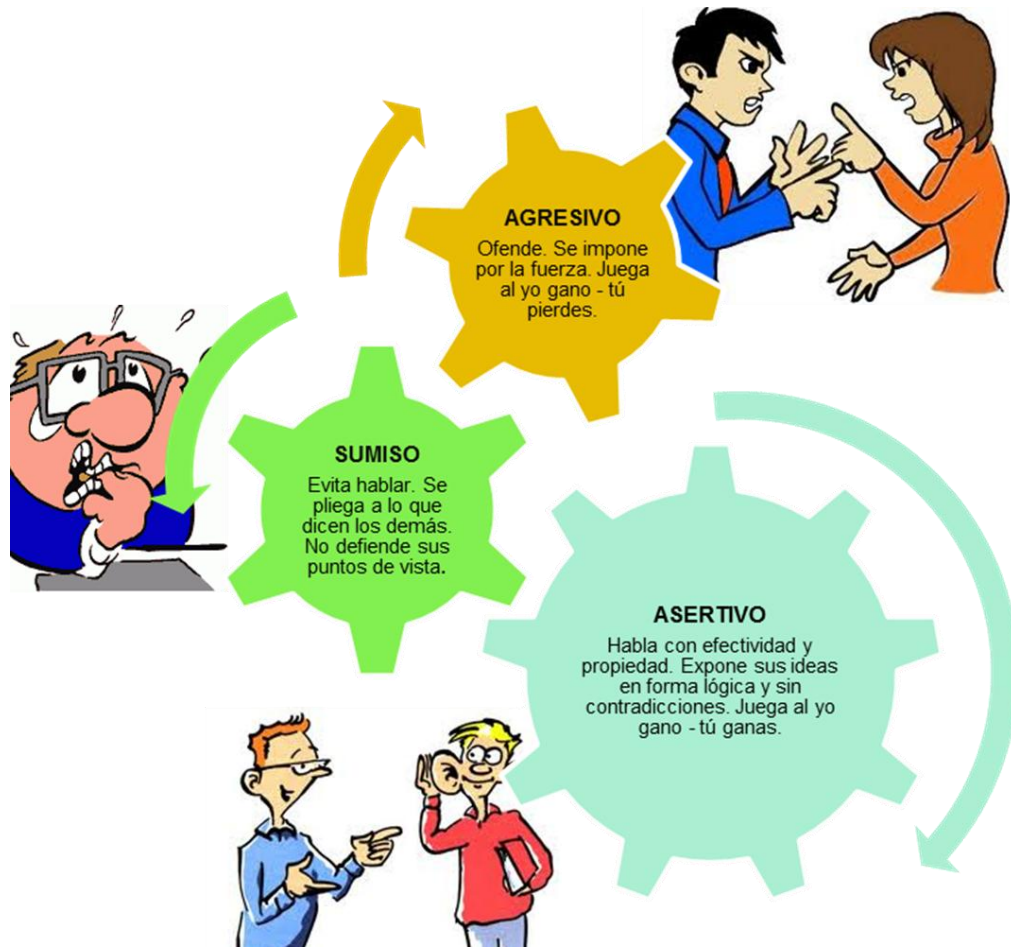
¿Cuáles son los tipos de comunicación que existen?

Las formas de comunicación humana pueden agruparse en dos grandes categorías: la comunicación verbal y la comunicación no verbal:

La comunicación verbal se refiere a las palabras que utilizamos y a las inflexiones de nuestra voz (tono de voz).

La comunicación no verbal hace referencia a un gran número de canales, entre los que se podrían citar como los más importantes el contacto visual, los gestos faciales, los movimientos de brazos y manos o la postura y la distancia corporal.

Pese a la importancia que le solemos atribuir a la comunicación verbal, entre un 65 % y un 80 % del total de nuestra comunicación con los demás la realizamos a través de canales no verbales. Para comunicarse eficazmente, los mensajes verbales y no verbales deben coincidir entre sí. Muchas dificultades en la comunicación se producen cuando nuestras palabras se contradicen con nuestra conducta no verbal.



¿Qué estrategias podemos usar para que una comunicación sea eficaz?

La comunicación estratégica se da en las organizaciones cuando preparan los materiales comunicacionales (notas de prensa, folletos, afiches o programas radiales), en principio sea identificado a qué público queremos hacer llegar nuestros mensajes. ¿Tenemos diversos públicos?, si es así, ¿cómo son? ¿Qué tanto conocemos de ellos? ¿Nos estamos poniendo en su lugar para identificarlos plenamente? ¿Realmente preparamos nuestros mensajes y producimos

Algunas de las estrategias que podemos emplear son tan sencillas como las siguientes:

- La escucha activa: Es uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es el saber escuchar. La falta de comunicación que se sufre hoy día se debe en gran parte a que no se sabe escuchar a los demás. Se está más tiempo pendiente de las propias emisiones, y en esta necesidad propia de comunicar se pierde la esencia de la comunicación, es decir, poner en común, compartir con los demás

La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla. ¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar?. Existen grandes diferencias. El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye. La escucha efectiva tiene que ser necesariamente activa por encima de lo pasivo.

La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

¿Qué habilidades necesitamos para la escucha activa?

Mostrar empatía: Escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de "meternos en su pellejo" y entender sus motivos. Es escuchar sus sentimientos y hacerle saber que "nos hacemos cargo", intentar entender lo que siente esa persona. No se trata de mostrar alegría, si siquiera de ser simpáticos. Simplemente, que somos capaces de ponernos en su lugar. Sin embargo, no significa aceptar ni estar de acuerdo con la posición del otro. Para demostrar esa actitud, usaremos frases como: "entiendo lo que sientes", "noto que...".

Parfrasear: Este concepto significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que el emisor acaba de decir. Es muy importante en el proceso de escucha ya que ayuda a comprender lo que el otro está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice. Un ejemplo de parafrasear puede ser: "Entonces, según veo, lo que pasaba era que...", "¿Quieres decir que te sentiste...?".

Emitir palabras de refuerzo o cumplidos: Pueden definirse como verbalizaciones que suponen un halago para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno

aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir. Algunos ejemplos serían: "Esto es muy divertido"; "Me encanta hablar contigo" o "Debes ser muy bueno jugando al tenis". Otro tipo de frases menos directas sirven también para transmitir el interés por la conversación: "Bien", "umm" o "¡Estupendo!".

Resumir: Mediante esta habilidad informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración. Expresiones de resumen serían:

"Si no te he entendido mal.."

"O sea, que lo que me estás diciendo es..."

"A ver si te he entendido bien..."

Expresiones de aclaración serían:

"¿Es correcto?"

"¿Estoy en lo cierto?"

¿Qué pasos debemos seguir para elaborar un plan comunicacional?

Un plan de comunicación es una guía u hoja de ruta teórica y práctica que sirve para acompañarnos en los diferentes caminos planeados y espontáneos que recorreremos durante un periodo preestablecido. Esta guía debe contemplar acciones de comunicación que combinen diferentes métodos, técnicas y herramientas que puedan responder a objetivos, desde los más inmediatos (corto plazo) a los más remotos (objetivos mayores).

Es importante precisar que el diseño de un plan comunicacional debe ser participativo, de preferencia deben participar en él las personas directamente involucradas en el proceso de ejecución del plan, pues se trata de un documento que debe funcionar como una herramienta de trabajo y no como algo que solo adorna nuestros estantes de libros u ocupa un espacio virtual en nuestras computadoras.



Para crear nuestro plan es necesario que realicemos nuestro FODA

Empezamos el análisis FODA referido a nuestro proceso comunicacional respondiendo a las preguntas:

¿Qué fortalezas tiene la organización en el campo comunicacional?, ¿qué debilidades?, ¿qué oportunidades tiene para salir adelante? y ¿qué amenazas enfrenta? Para responder tomamos en cuenta que:

Fortalezas

Es todo aspecto **INTERNO** que nos hace fuertes como organización, son las ventajas con las que contamos frente al resto.

Debilidades

Es todo factor o elemento **INTERNO** que nos limita y nos presenta obstáculos.

Oportunidades

Son situaciones **EXTERNAS** actuales de las que la organización podría sacar provecho.

Amenazas

Son aquellos factores **EXTERNOS** actuales o probables que nos limitan para el desarrollo de nuestras actividades.

Se debe tener claro las diferencias entre fortalezas y oportunidades y entre amenazas y debilidades. También es importante reflexionar y descartar aquellos elementos que no se refieren al proceso de comunicación, pues no se les dará respuesta con el plan comunicacional. Esas ideas se pueden anotar aparte para que la organización las pueda retomar cuando haya oportunidad.

¿A QUIENES COMUNICAR? ¿QUE QUEREMOS DECIR?

2.1 Identificando nuestros públicos objetivos

Muy bien, ahora que conocemos cuales son los Objetivos Comunicacionales podemos dar continuidad con el siguiente paso que es; dar a conocer los Públicos Objetivos que serán necesarios para continuar a facilitar el cambio en nuestra Empresa, para ello debes de saber que existen dos tipos de público objetivo que juegan un papel muy importante para el logro

de los objetivos comunicacionales, estos son:

- ✚ **Público Objetivo Primario;** Estos están conformados por los tomadores de decisiones, es decir que son todas aquellas personas con una Autoridad directa para hacer cambios (Supervisores, Jefes, Gerentes, etc.)
- ✚ **Público Objetivo Secundario;** En este se encuentran aquellas personas que pueden influenciar en las decisiones del público primario, es decir las personas en general (Colaboradores, etc.)

Para la selección del público se requerirá pues que tengan cierto conocimiento sobre quien ejerce el poder y que personas se relacionan con este. La identificación de los públicos objetivos es una de las partes más importantes del desarrollo de una estrategia de comunicación efectiva. Cuanto más se conozca sobre el público objetivo, existirá entonces mayor probabilidad de que se logran las metas. Este proceso empieza con un análisis de los diferentes actores que ejercen el poder, ya que ellos serán el ente principal para la toma de decisiones.

2.2 Definiendo nuestros mensajes comunicacionales

Ahora que ya identificaste los miembros del público y se crearon los públicos objetivos, es tiempo de dar inicio en la construcción de nuestros mensajes.

Para comunicar es importante idear argumentos y mensajes no solo que motiven y llamen la atención, también que estos deban y puedan ser entendidos a claridad por cada miembro del público. Deberán de poner en práctica la creatividad y pensar muy bien en lo que quieren comunicar, de tal manera que aquellos que estén del otro lado del mensaje se involucren en lo que están proponiendo y puedan sentir el mensaje como propio y parte de él.

Los mensajes que se transmitirán y sean compartidos, tienen que ser de manera clara y concreta que se pasa de una persona a otra, de un grupo de gente a otro, con la intención de producir un efecto.

Pueden presentar y dar a conocer los mensajes a través de medios y/o canales de comunicación como;

*Face to Face

*Spots en Pantallas Televisivas

*Afiches/Pancartas/Panfletos

*Broshures Informativos

*Informativos Electrónicos

*Portal Electrónico



-A continuación te damos algunas indicaciones o tips que seguro te ayudaran para la etapa de producción de los mensajes:

Deben de dar información clara y concreta



Proveen soluciones o acciones para ser seguidas



Se propone a persuadir o motivar a las personas para adoptar una determinada posición

La elaboración y difusión de un mensaje significa cuidar hasta el último detalle de diseño, producción, edición y difusión, según sea el formato seleccionado y según sea la información a compartir.

2.3 Validación de los mensajes

Ahora bien, para que logres identificar y clasificar a los actores en relación al Objetivo Comunicacional, debes de tomar en cuenta los siguientes ítems:

- ¿Con cuanta información se cuenta?
- ¿Ellos ya tienen una opinión?, ¿Sabemos cuál es?
- ¿Han tomado en cuenta la opinión general?
- ¿Qué nueva información se está ofreciendo?
- ¿Qué reacción puede provocarse?
- ¿Qué tan importante es lo que se está ofreciendo?

Luego de identificar y analizar a los actores que están relacionados con los Objetivos, ya que deberá de procederse a realizar un perfil de Públicos Objetivos Primarios y Secundarios, y esto hará una tarea más sencilla para la elaboración de mensajes y estrategias a utilizar para el momento de dar a luz un comunicado. Pero te haz de preguntar cómo se hace un perfil de Públicos Objetivos, a continuación te daremos la respuesta:

1. Primero seleccionaras y separaras el Público primario y secundario.
2. Luego haremos un análisis que deberá de incluir:

***Publico Primario:**

Público Objetivo: Autoridades Correspondientes

- *Identificar el mensaje a conocer
- *Verificar y seleccionar necesidades y medios de comunicación
- *Escoger lo más importante que necesitan dar a conocer
- *Detectar los pro y contra del mensaje
- *Estructurarlo y redefinirlo

***Publico Secundario:**

Público Objetivo: Colaboradores

- *Identificar Necesidades
- *Tener acceso a los Medios de comunicación
- *Atentos a los comunicados y estar presentes cuando se notifique los mismos

¿COMO NOS COMUNICAMOS? ¿QUE ESTRATEGIAS EMPLEAMOS?

3.1 Ya logramos identificar ¿Para qué comunicar?

Es ahora donde se debe de ir en busca de estrategias básicas y efectivas para enviar dichos mensajes a los diversos públicos identificados.

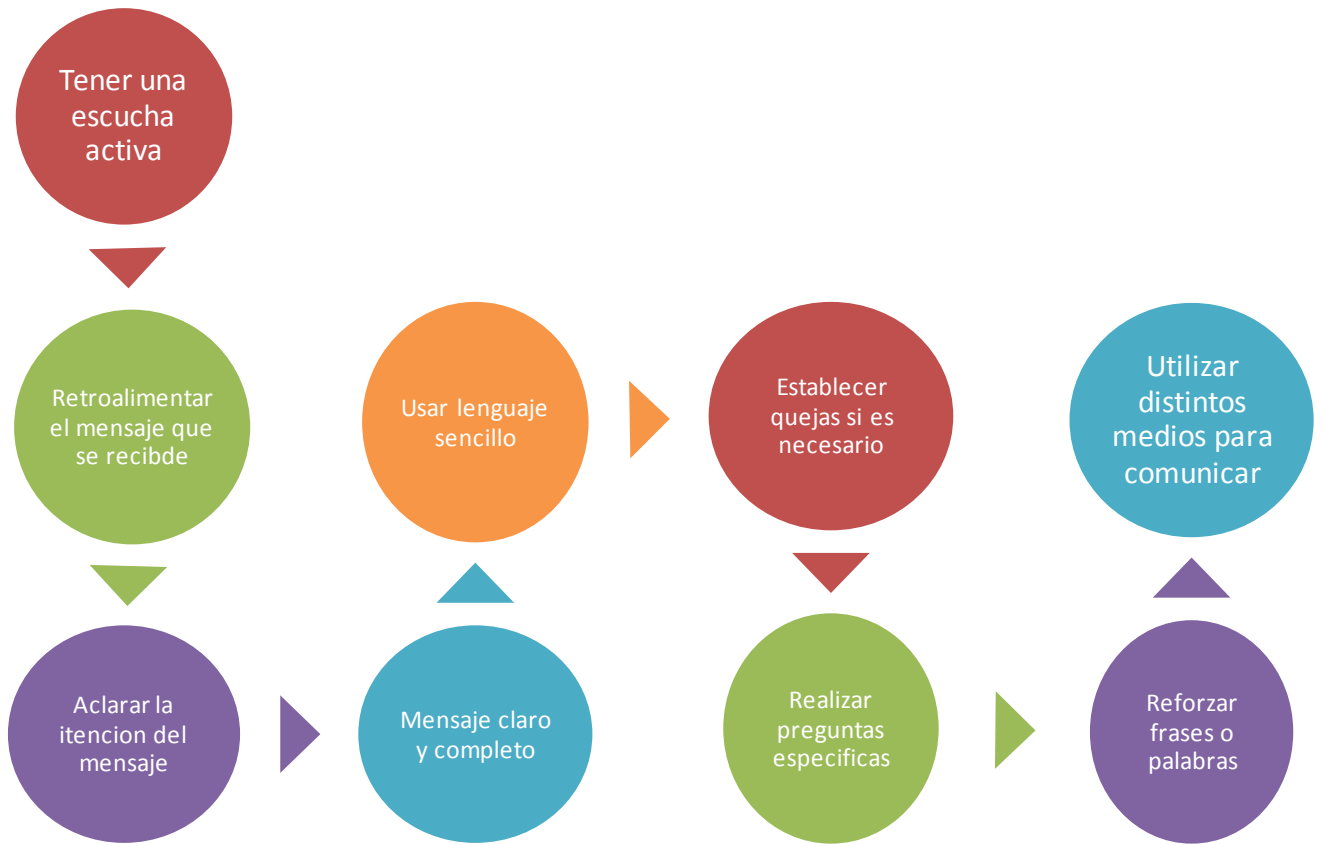
Partiendo de lo que nos dice Sandra Massoni podemos decir que las estrategias de comunicación nos ayudan a relacionarnos con los destinatarios de nuestros mensajes, a interactuar con ellos en la búsqueda de que se identifiquen con lo que estamos proponiendo.

Ahora también hay que tomar en cuenta que las personas somos kinestésicas, visuales y orales, por lo que cada quien tiene un canal de comunicación diferente, esto es que cada uno de nosotros nos expresamos mejor con alguno de nuestros sentidos y recibimos la información de mejor manera con este mismo sentido. Si encontramos el sentido prioritario de la persona con la que queremos entablar o mejorar la relación y le hablamos desde ese mismo sentido estaremos mejorando muchísimo la calidad de nuestra comunicación por lo tanto la “conexión” con dicha persona, ya sea un amigo, nuestro jefe o nuestra pareja.



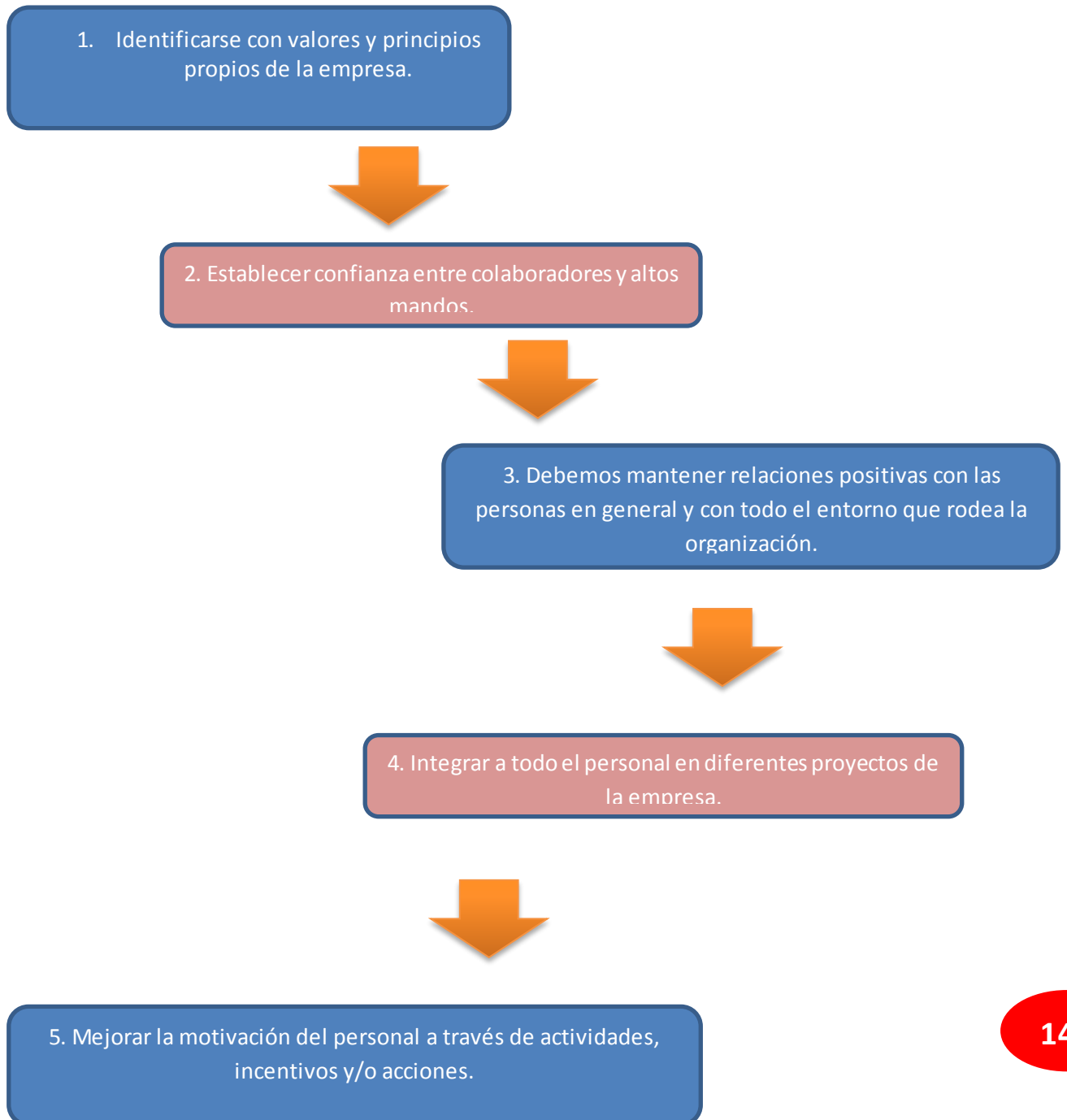
Hay que recordar que siempre nos estamos comunicando, el 80% de nuestra comunicación es no verbal, es por ello que muchas veces nos contradecimos entre lo que decimos con nuestro cuerpo y lo que nuestras palabras expresan, lo cual confunde a las personas que nos rodean y se comienza un círculo vicioso de que es difícil salir y no nos lleva a nada.

Para llevar a cabo una buena comunicación es importante no suponer, si creemos que la otra persona nos dice algo y no estamos seguros hay que preguntar y dejar todo en claro, podemos preguntar, me quieres decir que... y lo que entendimos con nuestras propias palabras. Otra cosa muy importante no es dar por hecho que la otra persona nos entendió, si en su cara vemos el más mínimo asomo de duda preguntemos ¿si me explique?, ¿me puedes repetir lo que entendiste solo para que me quede claro que estamos en el mismo canal?



3.2 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN UNA EMPRESA

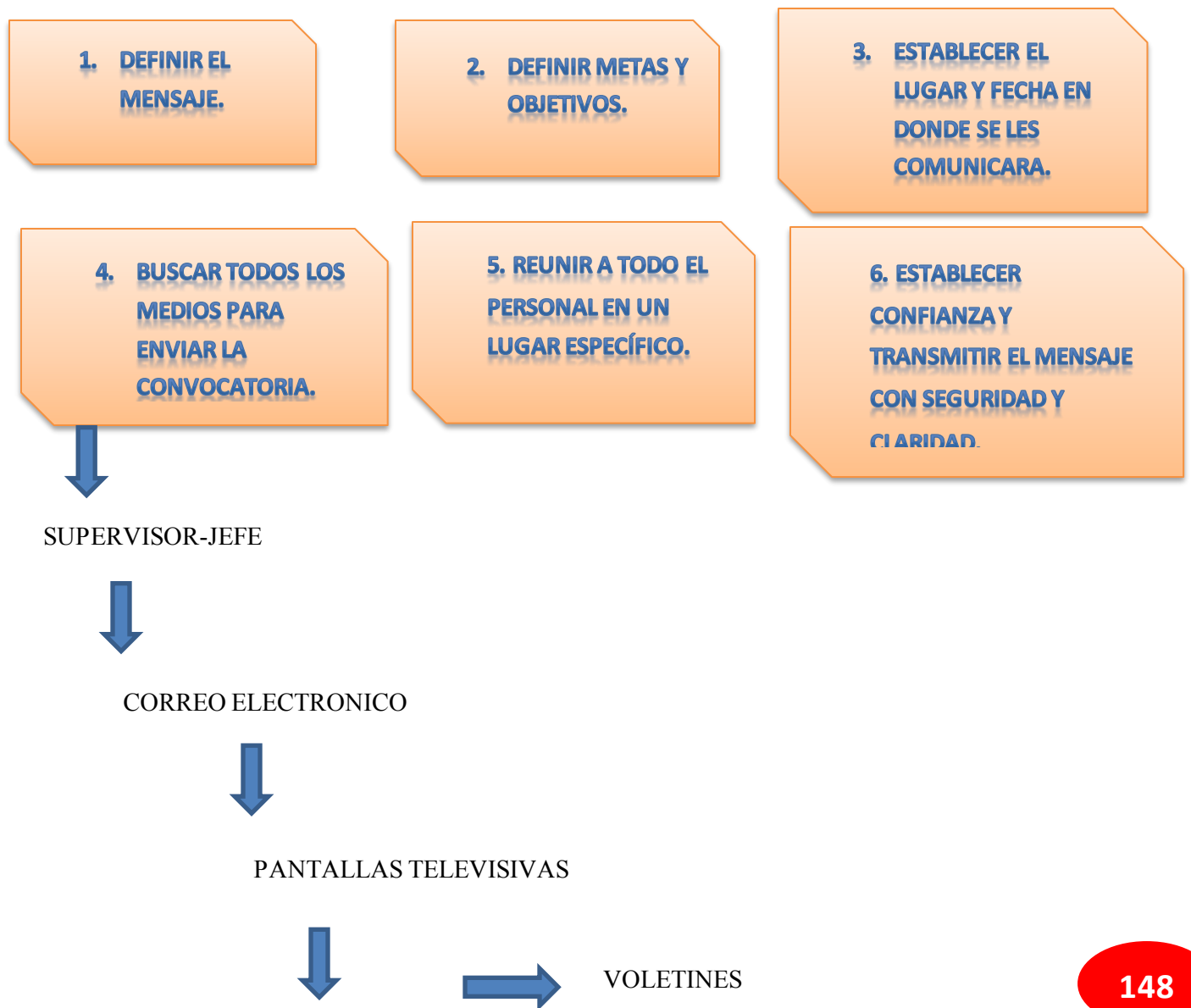
La estrategia de comunicaciones, son prioridad para una empresa ya que de ello depende el buen desarrollo de la comunicación con los empleados, entre las cuales tenemos:



¿CUANDO Y DONDE NOS COMUNICAMOS?

Ya contamos con todos los elementos necesarios para llevar a cabo una buena comunicación, es muy importante que el manual de comunicación no quede a un lado las actividades de la empresa, para ello se deben incorporar a distintos eventos que los empleados puedan desarrollar entre ellos y con los demás. Así mismo se establecen diferentes formas de cuando podemos comunicar el mensaje a los demás.

Ejemplo:



ELEMENTOS A TOMAR EN CUENTA PARA EL DESARROLLO E IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE COMUNICACION

Para el desarrollo e implementación del manual de comunicación es necesario que tomes en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ **Número de trabajadores involucrados:** esto te permitirá establecer el tipo de instrucción que se va a proporcionar, puede ser individual o grupal.
- ✓ **Tipo de información a compartir y/o difundir:** Los entes que corresponden deberán de describir y seleccionar la información de manera que esta pueda ser difundida a todo el personal al que se le compartirá.
- ✓ **Identificar los pro y contra del mensaje:** Luego de seleccionar el tipo de información a difundir es importante identificar los pro y contra del mensaje que se quiere dar a conocer.
- ✓ **Condiciones y/o medios a utilizar:** Deberán de ser muy minuciosos en seleccionar los medios y/o canales adecuados para difundir los mensajes.

PREPARATIVOS

En este apartado nos enfocamos principalmente en preparativos logísticos en cuanto a la elaboración y difusión de un mensaje diseño, producción, y edición, según sea el formato seleccionado y según sea la información más importante a compartir.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ Historia de la Comunicación. Recuperado el 27 de abril de 2016 de: <http://www.historiadelacomunicacion.com/>

- ✓ <http://www.lapress.org/manuales/manual-de-comunicacion-estrategica.pdf>

- ✓ <http://noticias.universia.es/en-portada/noticia/2012/12/04/986286/como-mejorar-comunicacion-lugar-trabajo.html>

- ✓ “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.” Recuperado de el 27 de abril de 2016 de: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>

- ✓ Massoni, Sandra H. “Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido”. Homo Sapiens Ediciones, Rosario, Argentina, 2007.

- ✓ Manual de comunicación. Recuperado el 28 de abril del 2016 de: www.galeon.com/anacoello/parte1lib3.pdf



PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

ÍNDICE

Contenido	Pág.
JUSTIFICACIÓN.....	153
OBJETIVOS.....	154
POLÍTICAS.....	155
NORMAS.....	156
ÁMBITOS DE USO.....	157
CONTENIDO DEL PROGRAMA.....	158
IMPORTANCIA Y DEFINICIÓN.....	159
FUNCIONES	160
ANTECEDENTES Y ELEMENTOS	161
INSTRUCCIONES	162
ELEMENTOS A TOMAR EN CUENTA PARA EL DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE COMUNICACIÓN.....	163
PREPARATIVOS.....	164
INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.....	165
BIBLIOGRAFÍA	166
ANEXOS.....	167

JUSTIFICACIÓN

La capacitación ha existido desde tiempos antiguos, se presentó como una fase intermedia en la evaluación de una sociedad agrícola tradicional a una industrial, desde el siglo XII, con la creación de los gremios de artesanos, éstos supervisaban y aseguraban la destreza y la capacitación de cada uno de los recién integrados, supervisando la calidad, las herramientas y los métodos de trabajo.

153

En virtud de esto se considera de suma importancia la puesta en práctica de los planes de capacitación para cambiar y mejorar las conductas de los empleados de cualquier empresa u organización, con el objetivo de que estos individuos que se sometan a dichos planes de capacitación logren un mejor desempeño en su vida laboral.

Pero para llevarla a cabo se vuelve necesario crear con anterioridad un programa de capacitación, con el objetivo de que el personal que labora ya sea en una institución pública o privada le permita mejorar el clima laboral en el que se desempeñan los/as empleados y puedan así optimizar su desempeño y ejecutar sus tareas con mayor eficiencia, eficacia y efectividad y además aumenten su satisfacción y motivación.

Al crear un programa de capacitación para una organización se está dando respuesta a una o más necesidades de una organización. Pero para ejecutar dicho proceso de capacitación se utilizara una gama de técnicas y dinámicas para su ejecución, en la cual se está poniendo en práctica los conocimientos de los facilitadores que dirigen este proceso de capacitación, además de desarrollar en los/as empleados/as que participaran en este proceso nuevas y mejores formas de desenvolverse en su ámbito laboral y crear así un mejor clima organizacional entre los compañeros y todos aquellos entes que son necesario para formar una organización.

OBJETIVOS

154

- **Objetivo General:**

Crear un programa de capacitación para el personal que labora en Aeromantenimiento S.A. de C.V, que permita mejorar la comunicación organizacional de los/as colaboradores/as y puedan así optimizar su desempeño y ejecutar sus tareas con mayor eficiencia, eficacia y efectividad y además aumenten su satisfacción y motivación.

- **Objetivos Específicos:**

Diseñar sobre la base del diagnóstico de las entrevistas, planes operativos que den respuesta a las necesidades detectadas.

Contrastar y seleccionar la información recopilada en el marco teórico, realizado en el trabajo de diagnóstico mediante la investigación (Elaborado previamente) con los factores a desarrollar en la capacitación.

Poner en práctica por medio del plan operativo de forma estratégica las técnicas y dinámicas para cada uno de los factores de que se encuentran debilitados

POLÍTICAS

155

1. Todos los jefes tendrán acceso al programa de capacitación.
2. Los empleados podrán participar en la capacitación sin importar las diferencias culturales o sociales que estén presentes entre sí.
3. Los empleados que participen en la capacitación cumplirán con las indicaciones de las facilitadoras.
4. El programa contendrá todos los factores del clima organizacional.
5. Se aplicarán las técnicas y dinámicas específicas a cada temática.
6. Cada uno de los programas de capacitación van a ejecutarse con ética y responsabilidad por facilitadores.
7. El programa de capacitación será revisado cada año o según la necesidad de la organización.
8. El programa de capacitación se usará al interno de la organización.
9. Todos los trabajadores asistirán al programa de capacitación.
10. Todos los participantes en el programa de capacitación convertirán los conocimientos para su beneficio.
11. La aplicación del programa de capacitación podrá ser desarrollado las veces que la organización así lo desee.
12. La capacitación se desarrollara con un número determinado de participantes.

NORMAS

1. Deberán de tener acceso al programa de capacitación solo los jefes autorizados por la organización.
2. Los empleados que participen en la capacitación deberán de respetar las condiciones físicas, forma de vestir, aportes y opiniones de sus compañeros.
3. El empleado que participe en la capacitación deberá cumplir y respetar la opinión de las facilitadoras
4. Los factores del clima laboral que se desarrollen en la capacitación deberán ser únicamente los que resulten del diagnóstico encontrados en la Detención de Necesidades de Capacitación.
5. Las técnicas y dinámicas utilizadas para cada una de las necesidades de capacitación deberán ser específicas y correspondientes a cada temática y podrán ser ejecutadas por el personal de recursos Humanos del área de Capacitación y Desarrollo.
6. Los programas de capacitación deberán ser ejecutados con ética y responsabilidad sólo por personal especializado en la materia.
7. La revisión y actualización del programa de capacitación deberá corresponder a personal especializado.
8. El programa de capacitación deberá ser usado al interno de la organización sólo por personal especializado.
9. Todos los empleados participantes al programa de capacitación deberán ser seleccionados por los jefes de área.
10. Los participantes deberán compartir con sus compañeros que no asistan, las experiencias vividas en el desarrollo de la capacitación.
11. La aplicación del programa de capacitación deberá ser desarrollado solo las veces que sean necesarias y cuando represente un beneficios para la organización y sus trabajadores.
12. Deberán de participar en la capacitación treinta o cuarenta participantes como máximo.

ÁMBITO DE USO

El programa de capacitación será administrado por Recursos Humanos que es el personal especializado y será encargado de revisarlo cada año o según las necesidades de capacitación.

CONTENIDO DEL PROGRAMA

El presente plan de capacitación con intervención psicoterapéutica contiene las conceptualizaciones y planes operativos, que han sido planificados en base a las necesidades detectadas en una investigación previa en la institución, las cuales son: Resistencia al Cambio, Insatisfacción, Motivación, Comunicación, Relaciones Interpersonales y Liderazgo (Ver anexos: planes operativos).

IMPORTANCIA Y DEFINICION

La comunicación en las organizaciones juega un papel de gran importancia; sin embargo, al no ser efectiva y no contar con métodos eficientes **se corre el riesgo de llegar a puntos críticos** como: malos entendidos, notificación inadecuada de las prioridades, órdenes confusas o aplicación de criterios personales mal interpretados (*yo pensé que...a mí me dijeron que...yo no sabía que...*), todo esto genera un clima organizacional tenso y poco productivo.

Hoy en día, es fundamental que el personal encargado de comunicaciones sepa **expresar, comprender, vender y presentar** sus ideas tanto a jefes como a compañeros y colaboradores.

Partiendo de estos problemas, se elabora un programa de capacitación para los empleados de AEROMANTENIMIENTO, pero que también puede ser utilizado para otras áreas de la empresa, en el que se incluyen temáticas necesarias para el mejoramiento de la comunicación, tanto con el cliente interno como externo.

FUNCIONES

160

- Orientar las actividades de capacitación al señalar los objetivos, todo lo que se utilizará será conforme al tema a abordar.
- Se debe seleccionar los contenidos al tener como base la comunicación, estandarizar cada tema y desarrollarlo de manera creativa.
- Ofrecer al personal diversas estrategias para llevar a cabo una buena comunicación social y empresarial.
- Brindar al facilitador todos los medios necesarios para obtener una instrucción-aprendizaje.

ANTECEDENTES Y ELEMENTOS

161

Para elaborar y aplicar con éxito un programa de capacitación sobre la comunicación se debe de apoyar con la siguiente información.

- El número de personal al que se le brindara la capacitación. Esto permite establecer el tipo de instrucciones que se les impartirá ya sea individual o grupal.
- Se debe de tomar muy en cuenta las características de las personas que se les capacitará, ya que se podrá establecer la amplitud del contenido del programa.
- Se debe describir cada una de las actividades a realizar, se deben de apoyar en los objetivos establecido, es importante describir cada paso y hacerlo de una manera creativa.
- Las condiciones ambientales son un medio por el cual el personal captará de una mejor manera el contenido, es por ello que debe de buscarse un lugar amplio, limpio con iluminación, ventilación, temperatura y por su puesto tomar en cuenta el material a utilizar.

INSTRUCCIONES

- El programa de capacitación, limita el ámbito de formación: describir cada actividad para el programa este determinado en una escala de enseñanza-aprendizaje, un tema en específico ayuda a que el personal logre comprender de una mejor manera el mensaje y se centren en los objetivos de formación.
- Reunir los materiales necesarios y adecuados entre otros medios para desarrollar el contenido, y estos deben ser personalizados en función de los objetivos, es de mucho beneficio brindar ejemplos y casos prácticos. El material subjetivo y teórico pueden estimular el pensamiento creativo para ello se necesita brindar información confiable y segura.

ELEMENTOS A TOMAR EN CUENTA PARA EL DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE COMUNICACIÓN

163

Para el desarrollo e implementación del programa de capacitación es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ **Número de trabajadores capacitar:** Se pretende que las capacitaciones sean en grupos de 15 a 20 personas.
- ✓ **Características de los trabajadores a ser capacitados:** Serán escogidos por Área o Departamento de trabajo.
- ✓ **Descripción de actividades:** Determinar y dar a conocer los objetivos y el contenido del programa de capacitación, será necesario hacer una descripción de las actividades que se desarrollaran (a través de una agenda de actividades).
- ✓ **Condiciones ambientales:** Deberá de escogerse un lugar cómodo y adecuado para impartir la capacitación, con buena iluminación, ventilación, temperatura, lugar limpio y amplio y con el mobiliario que se necesitara.
- ✓ **Participantes:** Se tiene que incentivar y motivar a los participantes en la asistencia e involucramiento total a la capacitación a desarrollar.
- ✓ **Materiales:** El/La/Los capacitadores deberán de tener los materiales necesarios con previa antelación y que puedan estar cerca para el desplazamiento de una actividad a otra.

PREPARATIVOS

Se necesitara que el/la/los capacitadores se preparen con previa anticipación, observando detalle a detalle lo que será necesario o no para el momento de implementar la capacitación, teniendo en cuenta los elementos anteriormente mencionados entre otros. (Materiales; estudiar y adaptar la información a brindar, hacer carteles, diapositivas, etc.), ya que para cada jornada de capacitación se requiere una serie de materiales y varios preparativos logísticos que es necesario organizar con anticipo.

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

165

Será necesario preparar y organizar los instrumentos que servirán para la evaluación de las jornadas de capacitación.

- Será necesario hacer uso de actividades (Preguntas) para poder conocer el aprendizaje adquirido de los participantes así como también la forma de implementar cada jornada.

Estas serán aplicadas al finalizar cada jornada de capacitación y como ya se menciona, sirve para medir el nivel de aprendizaje adquirido y el impacto que se provoque o no en los participantes.

BIBLIOGRAFÍA

Gloria Gómez, Alfredo, Renato, VAMOS A JUGAR, Equipo Maíz, 1era edición, El Salvador, San Salvador, 2,005

Mendoza Núñez, Alejandro, Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo, 5ta edición, Trillas, México, D.F., 2,005

Anexos:

Planes Operativos

Plan Operativo: N° 1 MOTIVACION

Objetivo: Comprender que es la motivación y cómo influye en el desempeño laboral de los/as empleados/as de la Empresa Aeromantenimiento S.A.

Lugar:

Fecha:

168

N°	ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	EVALUACIÓN
1. Presentación	Dinámica de bienvenida	Generar un clima de confianza que permita el desarrollo efectivo de toda la jornada.	<p>Técnica: participativa: El/La Facilitadora como participantes se presentaran.</p> <p>Dinámica: -“La pelota” Conocer a los participantes de forma dinámica y participativa.</p>	<p>-Proyector</p> <p>-Laptop</p> <p>-Lápices</p> <p>-Lapiceros</p> <p>Borradores</p> <p>-Plastilina</p> <p>-Tarjetas</p> <p>-Papelitos con</p>	-Facilitador	10 minutos	La evaluación será al final de la jornada y esta se realizara a través de una dinámica.
2. Desarrollo de la temática	Desarrollo de la temática: “Motivación ”	Brindar estrategias que permitan a los/as empleados incrementar su motivación intrínseca.	<p>Técnica: Expositiva Se expondrá el tema de la motivación y sus contenidos.</p> <p>Dinámica: “Lluvia de ideas” Identificar elementos. -“El afiche” Sintetizar aspectos importantes del tema. -“La definición” Analizar positivamente.</p> <p>-Acto Reflexivo</p>	<p>preguntas de evaluación</p> <p>-Refrigerio</p>		110 minutos	

Plan Operativo: N° 2 SATISFACCIÓN

Objetivo: Explicar a los participantes la importancia de la satisfacción laboral y sus elementos.

Lugar:

Fecha:

169

N°	ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	EVALUACIÓN
1. Presentación	Dinámica de bienvenida	Lograr romper barreras con los participantes para que puedan adentrarse en el programa.	<p>Técnica: participativa: El facilitador como participantes iniciaran un clima ameno.</p> <p>Dinámica: -“Pelota caliente” consistirá en la presentación de todos los participantes.</p>	- Computadora - Bocina - Cañón - Refrigerio	- Facilitador	10 minutos	La evaluación será al final de la jornada y esta se realizara a través de una dinámica.
2. Desarrollo de la temática	Desarrollo del tema de: “Satisfacción”	Brindar estrategias para mejorar la satisfacción laboral en los empleados.	<p>Técnica: Expositiva Brindar elementos teóricos y prácticos de la temática</p> <p>Dinámicas: -“Las rondas” Reflexionar sobre la satisfacción. -“Lluvia de ideas por tarjetitas” Promover la satisfacción en los empleados. -“La gente pide” Animar a los participantes. -Acto reflexivo</p>			110 minutos	

Plan Operativo: N° 3 **LIDERAZGO**

Objetivo: Conocer que es el liderazgo y cómo influye este en el clima organizacional y la relevancia del mismo.

Lugar:

Fecha:

170

N°	ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	EVALUACIÓN
1. Presentación	Dinámica de bienvenida	Facilitar un clima ameno para el desarrollo de la capacitación.	Técnica: participativa: El facilitador como participantes iniciaran un clima ameno.	-Proyector -Laptop -Lápices -Lapiceros -Árbol -Figuras de fruta	-Equipo de facilitadores	10 minutos	La evaluación será al final de la jornada y esta se realizara a través de una dinámica.
2. Desarrollo de la temática	Desarrollo de la temática: “Liderazgo”	Proponer herramientas a los empleados, para que puedan ser mejores líderes.	Técnica: Expositiva Dinámicas: - “Juego de roles”: Se pretende que los participantes identifiquen quien y como deber ser un Líder. - “Dirigiendo al grupo” , Promover el liderazgo en los participantes - “El árbol de la retroalimentación” Verificar lo aprendido. - Acto reflexivo	-Papelitos con preguntas de evaluación -Refrigerio		110 minutos	

Plan Operativo: N° 4 COMUNICACIÓN

Objetivo: Alcanzar que los participantes comprendan, se posesionen y a la vez practiquen medidas adecuadas de comunicación.

Lugar:

Fecha:

171

N°	ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	EVALUACION
1. Presentación	Dinámica de bienvenida	Establecer un clima de confianza entre los participantes y facilitadores.	Dinámica: -“la guayaba más coqueta; para formar un clima ameno.	-Proyector -Laptop -Cañón -Lápices -Lapiceros	-Equipo Facilidad or	10 minutos	- La evaluación será al final de la jornada y esta se realizara a través de una dinámica.
2. Desarrollo de la temática	Desarrollo de la temática: “Comunicación”	Que los participantes puedan comprender y aprender formas adecuadas para comunicarse y así mismo la importancia que tiene para su desempeño laboral.	-“Los puentes de papel” Exposición de partes importantes del tema Dinámicas -“La persona perdida”: Encontrar a la persona. Técnica: pequeño grupo de discusión. Dinámicas: -“Teléfono descompuesto”: Formación de un círculo. -“Cuéntame”: Creación de parejas. -Acto reflexivo	-Borradores -Periódicos -Tarjetas -Papelitos con preguntas de evaluación -Refrigerio		110 minutos	

Plan Operativo: N° 5 RELACIONES INTERPERSONALES

Objetivo: Lograr que los participantes se posesiones de los conocimientos sobre los que son las relaciones interpersonales

Lugar:

Fecha:

N°	ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	EVALUACIÓN
1. Presentación	Dinámica de bienvenida	Lograr romper el hielo con los participantes para que puedan adentrarse en el programa.	Dinámica: -“El detalle que faltaba”; Trata sobre observar con atención a los participantes elegidos y de ver después las diferencias que se ha hecho.	-Tarjetas -Revistas -Periódicos -Pega -Tijeras -Plumones -Cartulinas	-Equipo de facilitador	10 minutos	-La evaluación será al final de la jornada y esta se realizara a través de una dinámica.
2. Desarrollo de la temática	Desarrollo de la temática: “Relaciones Interpersonales”	Que los participantes puedan conocer y comprender la importancia de entablar relaciones interpersonales asertivas y adecuadas.	Dinámicas: -“La definición”: Sirve para analizar y construir la definición de un tema en particular con la participación de todo el grupo. -“El afiche”: Con esta dinámica la plenaria tendrá una participación activa de cada uno de los miembros, ya que trata sobre la discusión de un tema y la representación de la misma. -“Cartas marcadas”: A través de cartas falsas y verdaderas ayuda a reforzar con el grupo de participantes el tema que se ha estudiado. -Acto Reflexivo	-Sombrero o Gorra -Música -Bocina -Papelitos con preguntas de evaluación -Refrigerio		110 minutos	

Plan Operativo: N° 6 RESISTENCIA AL CAMBIO

OBJETIVO GENERAL: Dar a conocer la importancia de adaptarse al cambio para desempeñar de una mejor manera las actividades laborales.

173

ACTIVIDAD	OBJETIVO ESPECÍFICO	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO	EVALUACIÓN
1. Presentación	Generar un ambiente agradable para que los participantes se familiaricen con sus compañeros y el equipo facilitador	Técnica: “Participativa”, consiste en que todos los participantes se involucren en la actividad. Dinámica: “La cuchilla y la palanca” consiste en colocar en círculo a los participantes y guiar una serie de movimientos corporales	<ul style="list-style-type: none"> • Gafetes • Plumón 	Equipo facilitador	10 minutos	El equipo facilitador evaluará mediante un instrumento de evaluación y bajo criterios antes establecidos.
2. Desarrollo de la temática	Dar a conocer la teoría de la problemática para que los participantes comprendan lo que se trata	Técnica: “Expositiva”, consiste en la expresión oral de la temática y sus temas derivados a un grupo. Dinámica: “La pelota preguntona” consiste en pedirle a los participantes que movilen una pelota mientras dan respuesta a algunas preguntas exposición	<ul style="list-style-type: none"> • Pelota • Páginas de papel de color • Copias tríptico • Refrigerio 	Equipo facilitador	75 minutos 35 minutos	



CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- ψ A través de la investigación y los resultados obtenidos, llegamos a cumplir con los objetivos inicialmente propuestos; investigamos e identificamos los factores que influyen tanto positiva como negativamente y elaboramos las propuestas de Manual de Comunicación y Programa de Capacitación para el fortalecimiento de la misma.
- ψ También se concluye la importancia que deben de darles las Empresas de hoy en día, en cuanto al resguardo y mantenimientos de todos los factores que implican el Clima Laboral ya que si bien de estos factores depende el buen funcionamiento de las Empresas, la calidad de trabajo y lo más importante la satisfacción y buen desempeño de los colaboradores que trabajan en ellas, ya que son el factor clave para que todo lo demás se cumpla a totalidad.
- ψ A pesar de no haber muchas investigaciones en nuestro país sobre esta temática, fue importante ser unos de los primeros equipos en dar a conocer el realce de lo importante que es la comunicación en una Empresa, ya que el Ser Humano por naturaleza es un Ser biopsicosocial y de ello depende cuán importante es el que pueda relacionarse y comunicarse con los otros, partiendo de factores que implican el buen funcionamiento y entrelace de una adecuada comunicación.
- ψ Así bien, concluimos que si la Empresa Aeromantenimiento S.A toma en cuenta las sugerencias del equipo investigador en la propuesta de Manual De Comunicación y Programa de Capacitación que fueron diseñados metodológica y estratégicamente para mejorar el funcionamiento de las relaciones y la comunicación entre iguales, se lograrán disminuir las fallas detectadas previamente si estos insumos son llevados a la práctica.



RECOMENDACIONES

- ψ Recursos humanos tiene la responsabilidad de aplicar las propuestas elaboradas por el equipo de trabajo para la empresa, tanto del Manual de Comunicación y Programa de Capacitación, estará sujeto bajo su administración.

- ψ Al personal administrativo de cada empresa, tomar en cuenta el clima organizacional, factores de los cuales es necesario dar seguimiento para mejorar el rendimiento y calidad de trabajo con la labora el personal porque todo depende del ambiente y comunicación que se establecen en las empresas.

- ψ A la población en general, tener iniciativa para formular temas nuevos de mucha importancia, ya que siempre es importante cada uno de los factores negativos y positivos que sobresalen en las diferentes áreas, descubrir los lados negativos y reforzarlos a través de diferentes medios es nuestro deber como Psicólogos.

- ψ Cada estrategia, plan, manual es recomendable que las empresas lo puedan llevar a acabo o darle seguimiento para un mejor rendimiento dentro de la empresa tanto a producción como a desarrollo personal de cada empleado



EPÍLOGO

El trabajo de tesis se finalizó, logrando principalmente con los objetivos propuestos desde un inicio, los cuales iban enfocados y/o dirigidos en encontrar aquellas discrepancias de la comunicación, a través de los factores debilitados del clima organizacional. En primer lugar la investigación se tornó con pequeñas dificultades en cuanto al tiempo de colaboración de parte de la población establecida; ya que la empresa AEROMANTEMIENTO S.A., trabaja el TAT (Tiempo de Avión en Tierra), por cuanto el personal Operativo, tiene muy limitado el tiempo para realizar actividades que no corresponden a su jornada laboral. En cuanto al personal administrativo el tiempo fue limitado ya que tienen mucha responsabilidad a cargo como de atender reuniones importantes.

El trabajo en equipo queda reflejado en cada una de las hojas de este trabajo, el esfuerzo y dedicación sirvieron mucho, para lograr establecer que factores se necesitan mejorar para ello se tomó la decisión de dejar establecidos dos manuales a utilizar para ser eficaz la comunicación.

Esperamos que este trabajo sea de mucha utilidad para cada una de las organizaciones y que cada capítulo pueda quedar reflejado y ser practicado.



CAPÍTULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros:

- Blanco Prieto, Antonio (2008) “Aprender a Motivar” Ediciones PAIDOS, Barcelona España.
- Covey, S. (1996) Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, Paidos: Barcelona
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw Hill México
- Don, John y Richard (1999) Comportamiento Organizacional. International Thomson Editores S.A. de C.V. Mexico
- Furnham, Pelcastre, & Varela, (2001). Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones. Ediciones Oxford University Press USA
- Goleman, D. (2008). Inteligencia Emocional (Septuagésima ed.). Kairós, S. A. Barcelona España
- Gonzales Dr. Luis López (2001) “Satisfacción y Motivación en el Trabajo” Madrid España, Ediciones Díaz de Santos S. A. Juan Bravo, 3-A 28006
- Hendrie Weisinger, (2001) La Inteligencia Emocional en el Trabajo. Edición Suma de Letras, L.S. , Barquillo 21.28004 Madrid España.
- Morris Charles G. y Maisto Albert A (1998) “Introducción a la Psicología” Decima., Edición PEARSON México S. A. de C. V



- Robbins, S.P. (2004) Comportamiento organizacional. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México: D.F.
- Robbins Stephen P. “Comportamiento organizacional” 10ª Edición, Educación de México S. A. de C. V., PEARSON

Revistas

- Caballero Rodríguez Katia (2002) Becaria investigación, Universidad de Granada: El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza extraído el 29/02/2016 de: www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf

Paginas Web:

- Moreno, M. (2001). Recursos humanos: La motivación y su influencia en el ámbito Recuperado el 29 de febrero de 2016 de: www.uch.edu.ar/.../Clima%20Laboral/Motivacion%20en%20el%20ambito%20laboral%20-%20monografia.doc
- Inteligencia Emocionar, Org. (s.f.). *Inteligencia-Emocional*. Recuperado el 29 febrero de 2016, de <http://www.inteligencia-emocional.org/trabajoyempresa/comoinfluyenlasemocioensenmitrabajo.htm>
- Inteligencia emocional, Org. *Inteligencia-Emocional*. Recuperado el de Recuperado el 29 febrero 2016, de <http://www.inteligencia-emocional.org/autorretrato-de-tu-personalidad/el-trastorno-narcisista.html>.
- LA Resiliencia Recuperado el 29 de febrero de 2016 de <http://www.cruzrojainstituto.edu.ec/Documentos/Resiliencia.pdf>
- El concepto de resiliencia aplicación en la intervencion social. Recuperado el 02 de marzo de 2016



- <http://www.addima.org/Documentos/Articulos/Articulo%20Cristina%20Villalba%20Quesada.pdf>
- Merlano Medrano, S.: Sinergia en el ambiente de trabajo, municipio Majibacoa, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, julio 2011. Recuperado el 5 de marzo de 2016 de www.eumed.net/rev/ccss/13/
- MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012. Recuperado el 07 de marzo de 2016 de <http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/pdf>



ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**

TEMA: Factores del clima laboral que influyen positiva o negativamente en la comunicación organizacional e interpersonal de los colaboradores de AEROMANTENIMIENTO S.A

GUÍA DE OBSERVACIÓN

OBJETIVO: Registrar datos sobre la infraestructura de la organización y el ambiente en que los empleados desarrollan sus actividades laborales así como los datos conductuales observables de los/as entrevistados/as.

Lugar: _____ **Fecha** ___/___/___ **Hora** ____:____

Observadora:

Indicador	Nunca	Pocas veces	Siempre
INSTALACIONES Y AMBIENTE DE LA EMPRESA			
Oficinas ventiladas			
Documentos/Materiales organizados y accesibles			
Iluminación adecuada			
Señalamiento de rutas de evacuación			
Área acorde al número de trabajadores			
Limpieza			
Ruido y/o sonidos perturbadores			
Extintor de fuego			
Instrumentos de limpieza completos			
Buzón de Sugerencias			
INSTRUMENTOS/ESPACIO DE TRABAJO			
Herramientas completas			
Herramientas ordenadas			
Herramientas limpias			



Espacio adecuado para el puesto			
Espacio limpio y ordenado			
Ruido y/o sonidos perturbadores			
ASPECTOS CONDUCTUALES			
Lenguaje verbal			
Lenguaje gestual/corporal			
Observan constantemente las pantallas informativas			
Mantienen contacto visual			
Lenguaje técnico			
Atención			
Expresa adecuada relación con compañeros			
Expresa adecuada relación con jefe y superiores			
Saluda inadecuadamente			
Dificultad para dar a conocer las ideas			
Realizar constante movimientos			
Tono de voz inadecuado			
Muestra factores de ansiedad como; sudor piel rojiza, etc.			
Se distrae fácilmente			
Muestra poco vocabulario al expresar			



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A COLABORADORES

OBJETIVO: Conocer los factores del clima organizacional que influyen en la comunicación organizacional e interpersonal de los colaboradores de AEROMAN, para poder potencializar dichos factores que se encuentran debilitados por la falta adecuada de comunicación.

INDICACIONES: Por favor responda las interrogantes que se le presentan a continuación con sinceridad y claridad. Los resultados de la entrevista son confidenciales y para fines de investigación para optar al grado de Licenciadas en psicología.

-DATOS GENERALES:

Sexo: _____ Edad: _____ Ocupación: _____

Años de servicio en la empresa: _____

Área en la que se encuentra: _____

Puesto/Cargo de Trabajo: _____

-PREGUNTAS:

1. ¿Cómo se siente al realizar su trabajo?

Excelente Muy bien Bien Regular

2. ¿Cuáles de estos factores le motiva asistir al trabajo día con día?

Familia _____

Dinero _____

Trabajo en si _____



Otro (especifique): _____

3. ¿Considera que sus opiniones, sugerencias o comentarios son tomados en cuenta por su jefe inmediato?

Siempre En ocasiones Pocas veces Nunca

4. ¿Con que frecuencia se dan posibilidades de ascensos/promoción en AEROMAN?

Siempre En ocasiones Pocas veces Nunca

5. ¿Si pudiera calificar del 1 al 5 el nivel de satisfacción que en este momento siente para realizar su trabajo (tareas), que puntaje le asignaría?,



01 02 03 04 05

¿Por qué ese puntaje?

6. ¿Cuándo usted culmina con éxito las tareas que se le asignan en su puesto de trabajo como se siente?

Excelente Muy Bien Bien Regular

7. ¿Qué considera que sea necesario y/o importante para llevarse bien con sus compañeros de trabajo y con su jefe?

8. ¿Considera que en su lugar de trabajo tiene amigos entre sus compañeros?

Si No

¿Cómo los



considera?

Excelente Adecuado Inadecuado Necesita mejorar

9. ¿Cómo describe el trato que existe entre jefes y colaboradores en su área de trabajo?

Excelente Muy Bueno Bueno Regular

10. ¿Cuándo se le presentan situaciones difíciles, usted considera que sus superiores lo entienden y apoyan?

Siempre En ocasiones Pocas veces Nunca

11. ¿Ha notado que su jefe lo respeta y es justo con usted?

Si No

¿Por qué?

12. ¿Todos colaboran para realizar las tareas en su lugar de trabajo?

Si No

¿Por que?

13. ¿Existe colaboración entre sus compañeros cuando se presentan atrasos o problemas en el cumplimiento de la labor?

Si No



¿Por que?

14. ¿Comunica la/s situación/es anormal/es que se presentan en su trabajo?

Si No

15. ¿Considera que la labor que desempeña es de gran importancia para sus superiores?

Si No

¿Por qué?

16. ¿Cómo considera la comunicación que tiene con su jefe?

Excelente Adecuado Inadecuado Necesita mejorar

17. ¿Considera que su jefe le brinda la información necesaria para realizar su trabajo?

Si No

¿Por qué?

18. ¿A través de cuales de los siguientes canales de comunicación recibe información de cualquier tipo de informativo? (Puede marcar mas de una opción)

Correo Institucional Revista Pantallas Televisivas Jefe Inmediato Memorándum



Otros especifique; _____

19. ¿Podría decir las causas por las que considera usted que esta informado o desinformado sobre las actividades que realiza la empresa?

20. ¿Cada cuanto realiza AEROMAN campañas informativas, y/o cuales recuerda?

21. ¿Considera efectiva las pantallas televisivas como un medio viable para transmitir información?

Si

No

22. ¿Qué sugeriría usted para que la Empresa brinde cualquier informativo y esta sea conocida por todos los colaboradores de AEROMAN?

23. ¿Según usted cuales son las cualidades que debe tener una persona para ser líder?

24. ¿Considera usted que posee las características y/o cualidades de un líder?

Si

No



¿Por qué?

25. ¿Su jefe le asigna las tareas adecuadas a sus funciones?

Siempre En ocasiones Pocas veces Pocas veces

26. ¿Le ha ocurrido alguna situación personal por la cual ha deseado abandonar o renunciar a su puesto de trabajo?

A veces En ocasiones Pocas veces Nunca

27. ¿Cuándo las cosas no salen como espera, cómo reacciona o que hace para solucionarlo?

28. ¿Cuándo se le ha presentado algún inconveniente ha sentido que este ha interferido con su trabajo?

En ocasiones Rara vez Nunca

29. ¿Cómo reacciona usted ante un llamado de atención?

Se enoja Muestra Reflexiona Otro _____
desinterés especificque



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFATURAS

OBJETIVO: Conocer los factores del clima organizacional que influyen en la comunicación organizacional e interpersonal de los colaboradores de AEROMAN, para poder potencializar dichos factores que se encuentran debilitados por la falta adecuada de comunicación.

INDICACIONES: Por favor responda las interrogantes que se le presentan a continuación con sinceridad y claridad. Los resultados de la entrevista son confidenciales y para fines de investigación para optar al grado de Licenciadas en psicología.

-DATOS GENERALES:

Sexo: _____ Edad: _____ Nivel académico: _____

Años de servicio en la empresa: _____

Área en la que se encuentra: _____

Nº de personas a su cargo: _____

-PREGUNTAS:

1. ¿Cómo se siente al realizar su trabajo?

Excelente Muy bien Bien Regular



2. ¿Cuáles de estos factores le motiva asistir al trabajo día con día?

Familia___

Dinero___

Trabajo en si_____

Otro (especifique): _____

3. ¿Considera usted que se siente satisfecho de su trabajo?

Si

No

¿Por qué?

4. ¿Cómo describiría la relación que tiene con el personal a su cargo?

Excelente Muy Bueno Bueno Regular

¿Por qué?

5. ¿Cómo describiría la relación con su Superior?

Excelente Muy Buena Buena Regular

¿Por qué?

6. ¿Cómo promueve el trabajo en equipo con el personal a su cargo?



7. ¿En alguna oportunidad ha interferido alguna situación personal en su trabajo?

Si

No

8. ¿Cuándo las cosas no salen como espera, que hace para solucionarlo?

Pido ayuda

Lo resuelvo
solo

Lo dejo
pasar

Otros especifique; _____

9. ¿Qué valores se promueve con los empleados de AEROMAN?

10. ¿Cómo considera los medios de comunicación que se utilizan en la Empresa?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

¿Por qué?

11. ¿Cuáles son los medios informativos que conoce de AEROMAN?

Correo

Revista

Pantallas
Televisivas

Jefe

Institucional

Inmediato



Otros especifique; _____

12. ¿Considera efectiva las pantallas televisivas como un medio viable para transmitir Información?

Si No

13. ¿Cómo transmite la información al personal a su cargo?

14. ¿Cómo considera su desempeño laboral?

Excelente Muy Bueno Bueno Regular

¿Por qué?

15. ¿Según usted cuales son las cualidades que debe tener una persona para ser líder?

16. ¿Considera usted que posee las características y/o cualidades de un líder?

Si No

¿Por qué?
