

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA, PARA FORTALECER LA EFICIENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA ESCUELA DE AVIACIÓN CENTRO DE ADIESTRAMIENTO AÉREO AVANZADO S.A. DE C.V.; UBICADA EN EL MUNICIPIO DE ILOPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

**BATRES MARTÍNEZ, ANA MERCEDES
CAMPOS CASTELLÓN, YANIRA ESMERALDA
QUIJANO PORTILLO, DANY ALEXANDER**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

FEBRERO 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÒMICAS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector Interino: Lic. José Luis Argueta Antillòn

Secretaria General: Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÒMICAS

Decano: Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria: Lic. Vilma Marisol Mejía Trujillo

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Rafael Arístides Campos

Lic. David Mauricio Lima Jaco

Lic. Alfonso López Ortiz (Docente Asesor)

FEBRERO 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÈRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme permitido llegar a esta etapa de mi vida, por hacer uno de mis más grandes deseos realidad, por permitirme culminar mi carrera y seguir creciendo en mi vida profesional, agradezco a mi bella madre María Santos Martínez, a mi querida hija Yulissa Gabriela y a mi futuro esposo Miguel Ángel por haberme apoyado incondicionalmente, por saberme comprender, y porque siempre han estado ahí brindándome amor, fuerza y valentía, a mi tía Ceci, a mi hermano Julio Cesar por sus consejos cuando más los necesitaba, a mis amigos y compañeros en especial a Yanira Esmeralda, a Danny Alexander por haber formado un gran equipo junto con nuestro estimado Asesor Licenciado Alfonso López Ortiz, por transmitirnos sus conocimientos, su valioso tiempo y su apoyo durante este trabajo de graduación, Gracias.

Ana Mercedes Batres Martínez

Gracias mi Dios por esta bendición que me estas regalando porque sin tu ayuda no estuviera donde estoy, gracias a mis padres por sus oraciones y todo el apoyo recibido desde el primer día que ingrese a la UES, a mis hermanos/as que siempre me ayudaron en todo momento. A mis compañeros de trabajo de graduación por toda la ayuda mutua y el empeño de salir adelante, a nuestro asesor Lic. Alfonso Ortiz por esos consejos y esa dedicación hacia el equipo. Asimismo a don Tito Gutiérrez por hacer posible desarrollar nuestro trabajo de investigación en la empresa, y en general a cada una de las personas que me apoyaron en cada paso hasta el día de hoy.

Yanira Esmeralda Campos Castellón

Agradezco profundamente a Dios todo poderoso por las Gracias concedidas y a nuestra queridísima Madre Celestial por las intercesiones y escucha incansable. De igual forma, agradezco a mis padres Teresa y Danilo y a mis hermanos por su apoyo en todos los sentidos en cada uno de mis pasos. A mis amigos especialmente a Margarita Lara por su apoyo incondicional a lo largo mi carrera. Asimismo, agradezco a todos los docentes que compartieron sus conocimientos para que seamos profesionales integrales. A mis amigas y compañeras del trabajo de graduación Ana Mercedes y Yanira Esmeralda por toda la confianza y dedicación que juntos pusimos a este trabajo.

Dany Alexander Quijano Portillo

Y como equipo agradecemos

A nuestro asesor Lic. Alfonso López Ortiz por su tiempo dedicado, paciencia, consejos y por compartir sus valiosos conocimientos.

Al señor Tito Manuel Gutiérrez y a los trabajadores de la escuela de aviación centro de adiestramiento aéreo avanzado por darnos la oportunidad de desarrollar este trabajo de investigación en esta empresa.

INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS ESCUELAS DE AVIACIÓN EN EL SALVADOR Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA DESARROLLAR LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA PARA FORTALECER LA EFICIENCIA EN SERVICIO AL CLIENTE.	1
A. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS ESCUELAS DE AVIACIÓN	1
1. Antecedentes de las escuelas de aviación.	1
2. Antecedentes de las escuelas de aviación en El Salvador	1
3. Importancia de las escuelas de aviación.....	2
4. Inconveniente de los centros de adiestramientos de aviación.....	2
5. Principal solución al problema para estudiar aviación.....	3
B. GENERALIDADES DE LA ESCUELA DE AVIACIÓN CENTRO DE ADIESTRAMIENTO AÉREO AVANZADO, S.A DE C.V.....	3
1. Antecedentes históricos	3
2. Descripción geográfica de las Instalaciones de la escuela C.A.A.A.	3
3. Marco filosófico de la escuela aviación “Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado”.....	4
a. Misión y Visión	4
b. Valores institucionales	4
4. Servicios que ofrece C.A.A.A.....	8
5. Requisitos para ingresar a la escuela de aviación.	9
6. Duración de tiempo de cada curso de aviación.....	10
7. Descripción de las aeronaves con las que opera la escuela de aviación.....	11
8. Marco legal.....	11
C. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN	15
1. Plan.....	15
a. Definiciones.....	15
2. Planeación	15
a. Definiciones.....	15
3. Planeación estratégica.	20
4. Planeación Táctica	29

5.	Planeación Operativa.....	30
D.	GENERALIDADES DE LA COMUNICACIÓN.....	34
1.	Comunicación Interna	36
2.	Beneficios de la Comunicación Interna	38
3.	Tipos De Comunicación Interna	39
E.	GENERALIDADES DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA.....	44
F.	EFICIENCIA.....	48
1.	Definiciones	48
2.	Generalidades.....	49
3.	Importancia	49
G.	EFICACIA	50
1.	Definiciones	50
2.	Generalidades.....	50
3.	Importancia	51
H.	SERVICIO AL CLIENTE.....	51
1.	Definiciones	51
2.	Generalidades.....	51
3.	Características.....	52
I.	EFICIENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE.....	53
J.	EFICACIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE	54
	CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA, EN LA ESCUELA DE AVIACIÓN CENTRO DE ADIESTRAMIENTO AÉREO AVANZADO, S.A DE C.V.	55
A.	Importancia.....	55
B.	Objetivos.....	55
C.	Métodos y técnicas utilizados en la investigación.....	56
1.	Métodos de la investigación	56
a.	Análisis.....	56
b.	Síntesis.....	56
2.	Tipo de investigación	56
3.	Diseño de la investigación	57
4.	Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	57
a.	Técnicas	57
1)	La encuesta.....	57
2)	La entrevista	57
3)	Observación directa.....	57

b.	Instrumentos.....	57
1)	Cuestionario	57
2)	Guía de entrevista	58
3)	Lista de cotejo	58
5.	Fuentes de información.....	58
a.	Primarias	58
b.	Secundarias	58
6.	Ámbito de la investigación.....	59
7.	Unidad de análisis.....	59
a.	Sujeto de Estudio	59
b.	Unidades de análisis.....	59
8.	Determinación del universo y muestra	59
a.	Universo	59
b.	Muestra.....	59
1)	Censo	60
2)	Cálculo de la muestra	60
9.	Tabulación, análisis e interpretación de la información.....	61
D.	Resumen del diagnóstico de la situación actual de la función de la comunicación interna y externa y servicio al cliente en la escuela de aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado S.A de C.V.	62
1.	Generalidades.....	62
2.	Comunicación interna.	62
3.	Comunicación externa.....	63
4.	Servicio al cliente.....	64
5.	Conocimientos sobre la comunicación asertiva en la escuela de aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado S. A. DE C.V.	65
6.	Eficiencia en los servicios	67
a.	Productividad	67
7.	Diagnóstico de necesidades de comunicación.	67
a.	Comunicación interna	67
b.	Comunicación externa.....	68
c.	Relaciones interpersonales	68
1)	Relación laboral.....	68
2)	Liderazgo.	68
3)	Capacitaciones.....	69
E.	Resultados generales de la comunicación interna y externa en la escuela de aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado S.A. de C.V.....	70

1.	Grafico general de cada factor evaluado de la comunicación	71
F.	Alcances y Limitaciones	72
1.	Alcances.....	72
2.	Limitaciones	72
G.	Conclusiones y Recomendaciones.....	73
1.	Conclusiones.....	73
2.	Recomendaciones.....	74
CAPÍTULO III : PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA, PARA FORTALECER LA EFICIENCIA EN SERVICIO AL CLIENTE. DE LA ESCUELA DE AVIACIÓN “CENTRO DE ADIESTRAMIENTO AÉREO AVANZADO S.A. DE C. V.”		
A.	IMPORTANCIA.....	76
B.	OBJETIVOS.....	76
a.	General	76
b.	Específicos.	76
C.	BENEFICIOS	77
1.	Para los empleados	77
2.	Para los clientes.....	77
D.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA.	77
1.	Objetivo del Departamento de Comunicación y Servicio al Cliente.	78
a.	Organigrama propuesto a la Escuela de Aviación C.A.A.A. S. A de C.V	79
b.	Descripción del puesto del Gerente de Comunicación y Servicio al Cliente.....	80
c.	Funciones principales del Gerente de Comunicación y Servicio al Cliente.....	80
d.	Requisitos para puesto de Gerente de Comunicación y Servicio al Cliente.....	80
e.	Estrategias del Gerente de Comunicación y Servicio al Cliente.	83
b.	Objetivos y Acciones de Mejora	84
f.	REQUISITOS PARA EL PUESTO DE LA RECEPCIONISTA.....	84
1.	Funciones principales de la Recepcionista.	84
2.	Requisitos para el puesto de Recepcionista.....	85
a.	DETALLE DEL SALARIO PARA EL GERENTE DE COMUNICACIONES Y RECEPCIONISTA PARA EL PRIMER AÑO	88
E.	ESTRATEGIAS DE COMPROMISO DE COMUNICACIÓN	89
1.	Objetivos del Plan Estratégico.	89
2.	Acciones a tomar.....	90
F.	PROPUESTA DE ACCIONES Y ESTRATEGIAS PARA LA COMUNICACIÓN Y LA EFICIENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE	95
G.	DISEÑO DE LOS MEDIOS DE INNOVACIÓN.....	96

1.	Intranet	96
2.	Nuestro blog	99
3.	Boletín informativo.....	100
4.	Resumen noticioso	101
5.	Tablones de identificación.....	102
6.	Tablón de anuncios	102
7.	Buzón de sugerencias	103
H.	DESCRIPCIÓN DEL GASTO PARA DISEÑOS PROPUESTOS	104
1.	Costo mensual de impresión.....	105
2.	Propuesta de Actividades	105
I.	PLAN DE CAPACITACIÓN EN COMUNICACIÓN.....	106
1.	capacitación en comunicación.....	106
a.	Objetivos	106
2.	Presupuesto del plan de capacitación.....	115
J.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	115
1.	Recursos	115
2.	Humanos	115
3.	Materiales y Técnicos	115
4.	Financieros	115
K.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	117
L.	EVALUACIÓN Y CONTROL.....	119
	BIBLIOGRAFIA.....	120
	ANEXOS.....	124

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo # 1. Instrumentos de recolección de Información

Anexo # 2. Tabulación del Cuestionario Dirigido a los Empleados del Centro de Adiestramiento
Aéreo Avanzado (C.A.A.A.)

Anexo # 3. Tabulación del Cuestionario Dirigido a los Clientes del Centro de Adiestramiento
Aéreo Avanzado (C.A.A.A.)

Anexo # 4. Entrevista Dirigida al Gerente General Empleados del Centro de Adiestramiento
Aéreo Avanzado (C.A.A.A.)

RESUMEN

Los problemas de comunicación interna y externa en las empresas Salvadoreñas son un obstáculo muy frecuente, que las empresas no identifican a simple vista esto debido a que este tema no es de un interés relevante, como lo es el tema de las ganancias y las estrategias de comercialización, lo que dificulta que haya una comunicación fluida y presentando así una serie de límites y desafíos que deben superar para poder proporcionar un servicio al cliente eficiente.

El Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado (C.A.A.A.) no es la excepción en presentar los problemas antes mencionados. Desde Junio de 1977 inicio como Centro De Adiestramiento Aéreo Avanzado en el aeropuerto ubicado en el municipio de Ilopango ofreciendo los cursos de piloto en sus distintos campos de aplicación, y en el año 2016 cuenta con ciento dieciséis clientes directos los cuales son estudiantes de dicha escuela.

Por lo tanto, el objetivo de la presente investigación fue formular una serie de herramientas administrativas como plan estratégico para la función de la comunicación interna y externa, para fortalecer la eficiencia en el servicio al cliente en la escuela de aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado posibilitando una buena comunicación interna y externa.

Durante el desarrollo de la investigación fue indispensable el uso de métodos como análisis y síntesis para estudiar cada uno de los elementos; y de técnicas para la recolección de la información como la encuesta y la entrevista de acuerdo a sus respectivos instrumentos, el cuestionario y una guía de entrevista. El universo lo conformaron todos los trabajadores del Centro de Adiestramiento Aéreo porque solo son cuarenta y dos y clientes directos de los cuales se tomó una muestra representativa.

A través del diagnóstico realizado, se efectuaron las conclusiones y recomendaciones siguientes:

Conclusiones

1. La problemática de comunicación por la que atraviesa la escuela genera conflictos internos y externos que afectan el ambiente laboral y la calidad de servicios que se ofrecen a los clientes, de tal manera que no reciben servicios de calidad y que llenen sus expectativas.
2. Los empleados reconocen que existen deficiencias en la prestación de los servicios debido a problemas comunicacionales, no obstante los mismos se encuentran en la disponibilidad de

capacitarse y corregir el problema con el propósito de brindar servicios de calidad que satisfagan a los clientes existentes y futuros.

3. Se identificó que los alumnos necesitan medios de comunicación donde puedan expresar las necesidades quejas y problemas en general, con el propósito de poder cumplir con sus expectativas y nuevos requerimientos, todo en la búsqueda de mejorar el servicio y atención al cliente

Recomendaciones

1. Se necesita crear medios de comunicación donde los empleados se sientan satisfechos para que puedan expresar las necesidades quejas y problemas en general, todo en la búsqueda de mejorar el servicio y atención al cliente.

2. Proponer un plan de capacitación donde los integrantes de la empresa mejoren la comunicación interna de la escuela, y que esta fluya cada vez mejor para que sea lo más satisfactoria posible para todos los miembros de la empresa.

3. La empresa debe crear un medio donde los clientes puedan comunicarse directamente con un encargado y que se les posibiliten escuchar quejas y problemas en general de ellos, con el fin de lograr una mejora en la atención al cliente.

Esto Permitió la formulación de un plan estratégico.

INTRODUCCIÓN

La planeación como la primera de las fases del proceso administrativo es de vital importancia para toda la entidad, ya que de esta depende que los recursos sean asignados de manera eficiente de acuerdo a las necesidades que cada actividad requiera. La escuela de aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado necesita un plan estratégico que proporcione una comunicación interna y externa eficiente.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación consiste en la formulación de un plan estratégico para la función de la comunicación interna y externa, para fortalecer la eficiencia en el servicio al cliente en la escuela de aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado S.A. de C.V.; ubicado en el municipio de Ilopango departamento de San Salvador.

El contenido de este trabajo consta de tres capítulos. En el primer capítulo se realiza una base teórica con respecto al tema, esta involucra los antecedentes y generalidades de las escuelas de aviación centros de adiestramiento aéreo tanto a nivel mundial como en nuestro país. Además se ha plasmado las generalidades de la escuela de aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado, ya que es el sujeto de estudio. Y para finalizar este capítulo se desarrolla una temática sobre la planeación, puesto que es lo relacionado a la problemática investigada. Esta última sirve como una base y guía para generar planes y que la investigación sea más precisa.

Continuando con el segundo capítulo se especifican los métodos y técnicas utilizados en la investigación de campo que permite la recolección de información para ilustrar y analizar los resultados obtenidos. Se ha llevado a cabo un diagnóstico a partir de los resultados con la finalidad de conocer la situación actual en la que se encuentra la escuela de aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado relacionada a la comunicación interna y externa. El diagnóstico ha permitido realizar un estudio del problema. Seguido se establecen los alcances y limitaciones durante la investigación. Posteriormente se han realizado una serie de conclusiones con respecto al problema estudiado generando para cada una de ellas una recomendación que el gerente general puede tomar en consideración para tomar decisiones.

Seguidamente, el capítulo tres está constituido por la propuesta realizada a la escuela de aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado que contribuya a la buena comunicación interna y externa y que esta se fortalezca y contribuya en la eficiencia en el servicio al cliente la propuesta inicia proponiendo la contratación de un gerente de comunicaciones y servicio al

cliente y una recepcionista tomando como punto de partida los capítulos anteriores. Una vez establecida la contratación de estas dos personas se desarrollan el perfil de cada uno de ellos y las estrategias que tendrá que poner en marcha para mejorar la comunicación de interna y externa juntamente con la recepcionista. A partir de estas estrategias se ha formulado un plan estratégico que consta de los instrumentos que se utilizarán para echar andar la propuesta. Estos planes se consolidan en un plan de implementación en el que se resumen recursos necesarios para ponerlos en acción.

Posteriormente se presenta la bibliografía general consultada y por último los anexos que apoyan la información desarrollada en el contenido del trabajo.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS ESCUELAS DE AVIACIÓN EN EL SALVADOR Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA DESARROLLAR LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA PARA FORTALECER LA EFICIENCIA EN SERVICIO AL CLIENTE.

A. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS ESCUELAS DE AVIACIÓN

1. Antecedentes de las escuelas de aviación.

La Cronología de la aviación muestra la evolución que ha existido a lo largo de los siglos en lo que respecta al vuelo en aparatos contruidos por el ser humano.

El mundo ha pasado de fabricar rudimentarios aparatos voladores, a máquinas capaces de transportar a cientos de pasajeros y toneladas de carga y de volar a velocidades supersónicas. Es por esta razón surgen las escuelas de aviación para capacitar a todo aquel que esté interesado en pilotear un avión y tenga los medios monetarios necesarios.

2. Antecedentes de las escuelas de aviación en El Salvador

Las escuelas de aviación son organizaciones constituidas por profesionales en esta área. Dichas entidades surgen al observar la demanda de pilotos por las aerolíneas posicionadas en El Salvador y por la demanda de pilotos para la publicidad. La primera referencia documentada que se tiene es el “Libro de Oro” del Club Salvadoreño de Aviación Civil y Reserva (1979), en donde menciona que prácticamente la instrucción de vuelo civil corría a cargo de la Escuela de Aviación del AERO-CLUB. Si bien es cierto que para la década de 1940 el AERO-CLUB ya contaba con aeronaves para el adiestramiento de vuelo, fue a finales de la década de 1940 y principios de 1950 que surgió el “BOOM” de la escuela de aviación, con la creación del Departamento Aéreo de la Cooperativa Algodonera (COPAL) y el impulso a la aviación agrícola en el país. Con el incremento de la producción de algodón, se hizo necesaria la participación de más pilotos, a pesar de que la Fuerza Aérea Salvadoreña permitía que sus aviadores realizarán tareas de fumigación, la demanda no era cubierta y es ahí donde comienzan a aparecer las escuelas de aviación civil en el país.

En el año 2016 el país cuenta con seis (06) Escuelas de Aviación Civil certificadas por la Autoridad de Aviación Civil (A.A.C.) para desarrollar actividades aéreas civiles dedicadas al adiestramiento de pilotos por medio de la enseñanza técnica para el personal de vuelo, siendo estas:

Escuela de aviación Panal¹. Certificada oficialmente para operar a partir de diciembre de 1973, es la Escuela de Aviación Civil más antigua del país. Fundada por los señores Francisco Salvador Panameño Zelaya y Manuel Enrique Alcaide Cáceres (QEPD) inició sus operaciones

¹<http://flotilla-aerea.com/2015/10/04/escuelas-de-aviacion-civil-de-el-salvador/>

en San Miguel, para trasladarse posteriormente al Aeropuerto de Ilopango. Sus aeronaves son identificadas al usar el color blanco, con líneas, puntas de ala, spinner y parte del estabilizador vertical de color azul claro.

Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado (C.A.A.A). Fundada por el señor Tito Manuel Gutiérrez López en el mes de junio de 1977; sus aeronaves se caracterizan por ser de color blanco con líneas amarillas desde la nariz hasta la cola.

Helicópteros de Centroamérica. HELICA, fundada por el señor Rogelio Peña en 1991 después de iniciar operaciones bajo un subcontrato de CREW CONCEPTS (1987) se especializa en la instrucción de vuelo en helicópteros.

Dárdano Aeroservicios, Dargonza. La escuela de aviación se fundó en 1997, iniciando operaciones solamente con una aeronave Cessna-172 sus aeronaves utilizan la combinación de colores: blanco en la parte superior y azul en la parte inferior.

Centro de Entrenamiento Aeronáutico/helicópteros De El Salvador. La CEA inició operaciones en el año 2012, luego de finalizar el proceso de certificación de la A.A.C. La mayoría de aeronaves son identificadas por la combinación de colores: blanco en la parte superior y ocre en la parte inferior.

Flight Training. Es la escuela de vuelo más reciente que ha iniciado operaciones en el país, recibiendo su autorización para operar en el año 2014, sus aeronaves se caracterizan por el uso de los colores: gris en la parte inferior y naranja en la parte superior.

3. Importancia de las escuelas de aviación

Las escuelas de aviación son importantes porque satisfacen la demanda de pilotos a nivel mundial es por eso que se ha influenciado para que la mayoría de las escuelas mantengan un ritmo de producción de aviadores constante, al mismo tiempo que el Aeropuerto de Ilopango sea el semillero nacional tanto de pilotos como de técnicos en mantenimiento.

4. Inconveniente de los centros de adiestramientos de aviación.

Es una de las formaciones que exige dedicación y esfuerzo, es un reto, pero también exige un gran desembolso económico, este sería el principal inconveniente que tienen los centros de

adiestramiento, ya que si tiene una buena demanda hay alumnos que no logran terminar el curso por falta de recursos económicos.

5. Principal solución al problema para estudiar aviación

La principal solución sería que existieran becas para jóvenes que desean cursar esta carrera, ya sea por parte del gobierno o empresas privadas y así que los pudieran financiar y apoyarlos económicamente, aunque serían becas ganadas por sus esfuerzos académicos, excelentes notas y que si tengan deseos de ingresar a estudiar dicha carrera.

B. GENERALIDADES DE LA ESCUELA DE AVIACIÓN CENTRO DE ADIESTRAMIENTO AÉREO AVANZADO, S.A DE C.V.

1. Antecedentes históricos

La familia Gutiérrez sobrevuelan los cielos salvadoreños desde hace más de 60 años: el Capitán Tito Gutiérrez López, veterano de la Segunda Guerra Mundial; su hijo, el también capitán Tito Manuel Gutiérrez Gutiérrez, quien ahora es también empresario aviador, y los más jóvenes, Carlos Manuel y Tito Manuel Gutiérrez, que en la actualidad estudian para Piloto.²

Anteriormente que se fundara como escuela C.A.A.A, esta prestaba servicios de aviación como Gutiérrez Flying Service en vuelos en el interior del país y taxis aéreos. Esta escuela ha prestado servicios de enseñanza durante todos estos años creando profesionales en la rama de la aviación civil y comercial.³

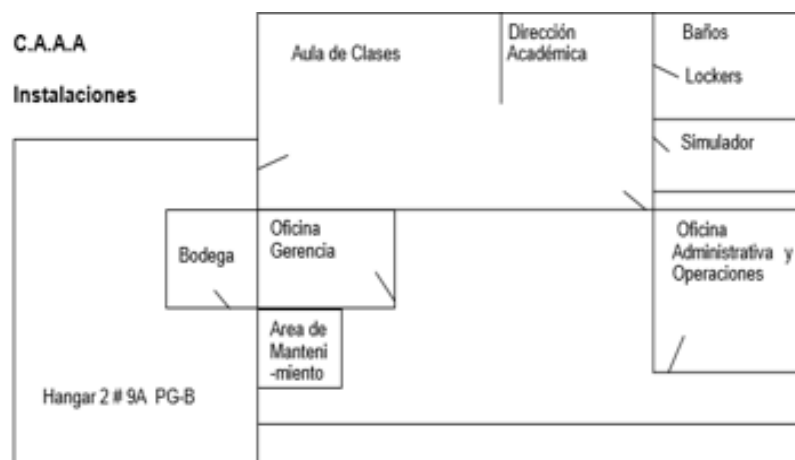
2. Descripción geográfica de las Instalaciones de la escuela C.A.A.A.

Las instalaciones de la escuela, se encuentran ubicadas en el Aeropuerto Internacional de Ilopango, en los Hangares # 9 y 9A PG-B, se encuentra la Dirección Académica, un aula de clase y un cubículo para el simulador de vuelo, en el Hangar # 9 Polígono-B se encuentra la Jefatura de Mantenimiento y en el edificio terminal la Gerencia y la Jefatura de Operaciones.

²<http://sv.globedia.com/escuela-aviacion-salvador>

³<http://caaa-tase.com.sv/index.html>

A continuación, se presenta un plano ilustrativo de las instalaciones:



3. Marco filosófico de la escuela aviación “Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado”.

a. Misión y Visión

➤ Misión

“Formando pilotos profesionales a nivel nacional e internacional; con un alto grado de conocimientos en el área de la aviación; asegurando un crecimiento integro en los futuros pilotos comerciales, con excelentes métodos de estudio que nos ha permitido desarrollarnos por más de cuarenta años de experiencia. Bajo los reglamentos del ente regulador.”

➤ Visión

“Ser reconocida como la mejor escuela de aviación a nivel internacional, con la mayor flota de aeronaves e implementación de nueva tecnología para la instrucción de los alumnos, manteniendo el enfoque de seguridad y responsabilidad social ante el país, mediante la formación de profesionales en el área de la aviación.”

b. Valores institucionales⁴

- a. Excelencia: la empresa mediante su experiencia de más de 60 años está en busca de llevar a la excelencia en los servicios que ofrece.

⁴ <http://caaa-tase.com.sv/>

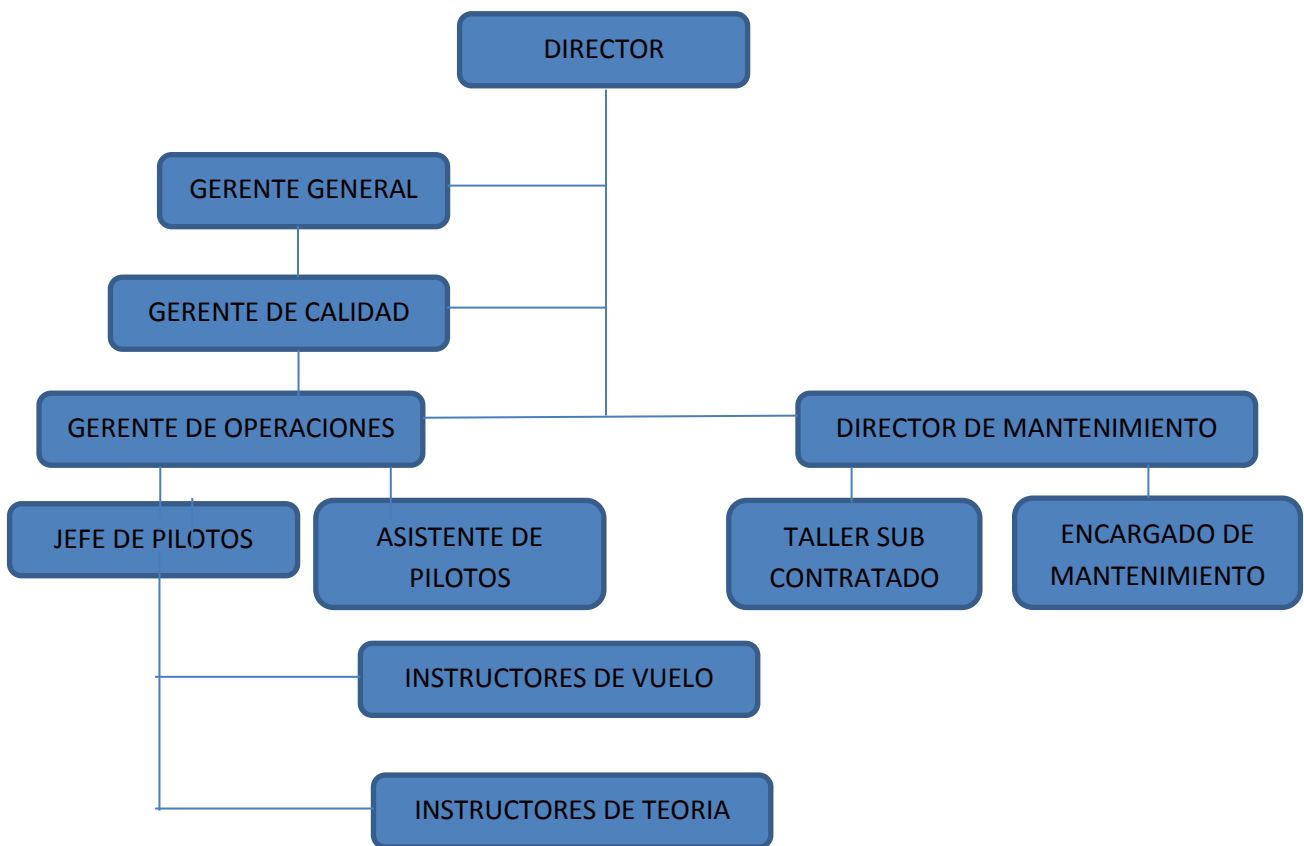
- b. Economía: Se ofrecen cursos desde los más básicos a los más avanzados siempre ofreciendo precios competitivos.
- c. Calidad: La institución sigue el modelo de gestión de la calidad total, galardonados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

A continuación, se presenta la estructura organizacional de la empresa Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado S.A de C.V. (C.A.A.A.).

c. Estructura organizativa.⁵

La estructura organizacional de la academia y del departamento de operaciones es tal y como lo demuestra el organigrama general de la empresa.

Estructura organizativa.



Fecha de elaboración: 19 de abril 2010

Descripción de la estructura organizativa⁶.

⁵ Datos proporcionados por el gerente de operaciones la escuela de aviación

- **La Gerencia (Gerente General).** Es la entidad que tiene a su cargo la Dirección General de la Institución, se encarga de los aspectos administrativos y financieros y delega en la Jefatura de Operaciones los aspectos relacionados con el proceso de formación académica de los alumnos y las operaciones aéreas de la Institución.
 - Entre las funciones del Gerente general están:
 - a) Traza directrices y asigna personal a funciones administrativas específicas.
 - b) Evalúa requerimientos y establece necesidades de equipo, así como niveles de control de las existencias.
 - c) Procura y suministra equipo para realizar servicios administrativos para la escuela.
 - d) Coordina funciones administrativas del personal de oficina para garantizar el cumplimiento con el Manual General de Operaciones.
 - e) Supervisa al Director de Operaciones en sus labores hasta el punto de monitorear los resultados de sus trabajos, ya que dicho resultado le es pertinente a los intereses de la escuela.
 - f) Realiza las entrevistas del personal, emplea y destituye a los pilotos.
 - g) Supervisa que los pilotos reporten, llenen y brinden todos los detalles acerca de accidentes e incidentes.
 - h) Asegura el cumplimiento del programa de mantenimiento de los aviones de la escuela.

- **Gerente de Operaciones:** Es el que tiene a su cargo la instrucción de los alumnos, tanto de tierra como de vuelo, coordinando el grupo de instructores para lograr eficientemente la finalidad de la institución. Ejerce el control operacional de la Compañía y supervisa directamente al Director de Mantenimiento y a los Pilotos Instructores.
 - Entre las funciones del Gerente de Operaciones están:
 - a) Dirige todas las actividades relacionadas con el entrenamiento de los pilotos instructores y cursos a impartir.
 - b) Programa los horarios de las aeronaves para los pilotos instructores y estudiantes y establece las horas de trabajo del personal en coordinación con el Director de Mantenimiento.
 - c) Se asegura de informar puntualmente, archivar y dar acción de seguimiento en reportes de accidentes o incidentes a los departamentos correspondientes de la A.A.C.

⁶ Datos proporcionados el gerente de operaciones la escuela de aviación.

- **Director de Mantenimiento:** Es el departamento encargado de dirigir todas las actividades relacionadas con el mantenimiento regular y preventivo de los equipos de vuelo, velando por su correcto mantenimiento y seguridad.
- Entre las funciones del Director de Mantenimiento están:
 - a) Dirige, organiza y controla las operaciones de mantenimiento, materiales y control de calidad necesarios para el cumplimiento de los programas de vuelo de la empresa en las mejores condiciones de seguridad, regularidad, eficacia y economía.
 - b) Es responsable del control y programación del mantenimiento de cada una de las aeronaves operadas bajo el certificado operativo de C.A.A.A.
 - c) Evaluará continuamente los recursos disponibles y le hará saber al Gerente General de algún requerimiento o corrección al contrato de mantenimiento, en relación con el personal, los lugares de trabajo, facilidades y las instalaciones. Esto para brindar un mantenimiento efectivo a las aeronaves de la empresa.
 - d) Se asegurará que todos los talleres de mantenimiento y aquellas personas sub contratadas que desempeñen alguna función de mantenimiento en los aviones de la escuela estén calificados de manera apropiada y que sean capaces de desempeñar las labores de mantenimiento.
- **Gerente de calidad:** Es el departamento encargado de realizar auditoria dos veces al año, para verificar los estándares de instrucción, y la integridad de los exámenes.
- Entre las funciones del gerente de calidad están:
 - a) Asegurar evaluaciones prácticas, y el cumplimiento del procedimiento, y el buen estado de los aviones.
 - b) Llevar a cabo el control por medio de una lista de chequeo en el que se detallará punto por punto de cada procedimiento y control de las aeronaves.
- **Jefe de instructores y asistente de piloto:** Es el area que se encarga de coordinar la programación de los cursos, supervisar el desarrollo de los mismos y asesorar a los instructores y alumnos de los aspectos inherentes a su cargo.
- Entre las funciones del jefe y asistente de instructores están:
 - a) Asegurarse que cada estudiante haga un examen de fase o de fin de curso requerido, de acuerdo al curso de entrenamiento aprobado de la escuela.
 - b) El jefe de instructores o el asistente del jefe de instructores debe estar disponibles por teléfono, por radio o cualquier otro medio electrónico de comunicación, siempre que se esté impartiendo un curso de entrenamiento.

- c) El jefe de instructores puede delegar la autoridad para conducir exámenes de fase, de fin de curso y chequeos de competencia para instructores de vuelo, en el jefe asistente de instructores o en el instructor chequeador.

➤ **Pilotos instructores.**

- Entre las funciones de los pilotos instructores están:
 - a) La función primordial de los Pilotos Instructores será de velar que toda la enseñanza que se le ha dado al alumno en tierra se ponga en práctica en vuelo.
 - b) Antes de realizar una operación de vuelo solo, garantizarse que la persona está debidamente educada y capacitada técnicamente.
 - c) Y lo que determina para finalizar la verdadera función y responsabilidad de un instructor es la ética a la seguridad y aeronavegabilidad del vuelo.

4. Servicios que ofrece C.A.A.A⁷.

➤ **Cursos que imparte.**

- a. **Curso de Piloto privado:** El título de Piloto Privado de Avión es una calificación que expide la Agencia Estatal de Seguridad Aérea para que una persona pueda actuar como piloto de aviones de uso recreacional, es decir, que no tengan fines comerciales. La titulación de Piloto Privado es, por tanto, una titulación de ocio y no está permitido trabajar con ella. La licencia de Piloto Privado de Avión es, sin embargo, la base para la obtención de títulos superiores, como el de Piloto Comercial, que sirve para trabajar o el de Piloto de Línea Aérea, que sirve para actuar como comandante en aviones de transporte.
- b. **Curso de Piloto comercial:** Este curso adicional está enfocado a los pilotos comerciales que desean iniciarse en un entrenamiento básico para aerolínea.
- c. El objetivo principal es que el piloto se familiarice con los sistemas avanzados de las aeronaves jet, así mismo, con la cartografía Jeppesen (manual de orientación para leer cartas de aproximación), el efecto fisiológico del vuelo a gran altura, procedimientos y performances de estas aeronaves entre otros.

⁷ Datos Proporcionados por el gerente de operaciones la escuela de aviación

- d. **Curso de Piloto de habilitación:** En este curso se le enseñará al piloto todo lo esencial del vuelo por instrumentos, desde el estudio de los instrumentos de navegación, trabajo en el visualizador de vuelo y horas de práctica en los avanzados simuladores de vuelo. El fin de esta habilitación es que los pilotos pueden efectuar sus vuelos cuando las condiciones meteorológicas no son favorables, los vuelos deben efectuarse de noche o se debe aterrizar en aeropuertos con cartas de aproximación.

- e. **Curso de Piloto Bimotor:** Este es el tercer curso que el piloto debe llevar. La habilitación de multimotores es el último complemento en la preparación del piloto, en Costa Rica esta habilitación consta únicamente de un examen práctico, por lo cual en C.A.A.A. se preparará al piloto en aviones especiales. Por lo tanto, se le dará al piloto una transición de una aeronave monomotor a una multimotor, además de la respectiva operación, funcionamiento y precauciones que se debe tener, todo esto con el fin de que el piloto se sienta plenamente confiado a la hora de realizar la práctica y el examen.

- f. **Curso de Piloto Instructor:** Este curso adicional está enfocado a los pilotos comerciales que desean obtener la licencia de Instructor de Vuelo y que cumplan con lo establecido por la A.A.C. Requisitos, ser titular de una licencia de piloto, licencia de Instrumentos, Comercial y Bimotor.

- g. **Curso de Piloto Agrícola:** Ser un piloto fumigador requiere una gran habilidad y experiencia. El Centro de Adiestramiento Aéreo fue pionera en el curso de piloto agrícola. Su curso utiliza aviones especiales para la formación básica y avanzada. Todas están equipadas con sus instrumentos necesarios para realizar prácticas, el C.A.A.A. cuenta con un equipo de los instructores de más alto perfil.

5. Requisitos para ingresar a la escuela de aviación⁸.

1. Partida de nacimiento (original y 2 copias).
2. Certificado de estudios (mínimo bachillerato original y 2 copias).
3. Exámenes médicos y de laboratorio.
4. Seguro de vida para piloto de \$5,715.00.
5. Una fotografía tamaño cédula (formales).
6. Un libro de vuelo bitácora.
7. Hoja de aplicación de la A.A.C.

⁸ Datos proporcionados por el gerente de operaciones la escuela de aviación

8. Hoja de afiliación de C.A.A.A. (proporcionada por la escuela)
9. 17 años de edad.
10. D.U.I., Pasaporte o Carnet de Residente (original y 2 copias).
11. NIT (original y 2 copias).
12. Prueba de antidoping.
13. Prueba psicológica costo (consultar previa cita).

6. Duración de tiempo de cada curso de aviación⁹.

Tipo de licencia	Mes de matrícula para curso de aviación.	Total de horas por curso
Curso Piloto Privado Curso teórico: Kit	De Enero a Diciembre	60 HRS
Curso Piloto Comercial. Curso Teórico: Text guide, Book	De Enero a Diciembre	35 HRS
Curso piloto por instrumento. Curso Teórico: Text guide, Book (Requisitos licencia. privada o Comercial)	De Enero a Diciembre	50 HRS
Curso de piloto bimotor Curso Teórico: POH (Requisito Lic. Privada aviones)	De Enero a Diciembre	11 HRS
Curso de piloto instructor (Requisito Lic. Comercial Instrumentos, y Bimotor)	De Enero a Diciembre	15 HRS
Curso piloto agrícola (Requisito Lic. Comercial)	De Enero a Diciembre	40 HRS

➤ **Autorización de cada licencia de piloto:**

⁹ Datos proporcionados por el gerente de operaciones la escuela de aviación

Luego de haber finalizado el curso por parte de cada alumno, se procede a emitir las licencias oficiales que los acreditan de forma legal para ejercer la profesión de piloto dentro y fuera de El Salvador, estas licencias son autorizadas por la Autoridad de Aviación Civil de El Salvador, el gerente general y el gerente de operaciones de la escuela de aviación.

7. Descripción de las aeronaves con las que opera la escuela de aviación¹⁰.

Toda la flota de las aeronaves de la escuela C.A.A.A cuenta con un certificado de aeronavegabilidad estándar, programas de mantenimiento de la A.A.C dos posiciones de pilotaje con posiciones de vuelo doble, controles de motor y hélice, accesibilidad de las posiciones de pilotos, seguro de instrucción civil con certificado de instrucción. Asimismo, Para la operación de las aeronaves de la Escuela, C.A.A.A. se proporciona a los Pilotos Instructores y a los alumnos los debidos manuales de vuelo y de operación que especifica el fabricante.

8. Marco legal.

Las leyes a las que está sometida directamente la escuela de aviación para el fiel cumplimiento de sus derechos y obligaciones; las cuales son decretadas por las autoridades correspondientes como la Asamblea Legislativa y El Presidente de la República de El Salvador son las siguientes:

a. Constitución de La República De El Salvador¹¹

Art. 84.- El territorio de la República sobre el cual El Salvador ejerce jurisdicción y soberanía es irreductible y además de la parte continental, comprende: El territorio insular integrado por las islas, islotes y cayos que enumera la Sentencia de la Corte de Justicia Centroamericana, pronunciada el 9 de marzo de 1917 y que además le corresponden, conforme a otras fuentes del Derecho Internacional; igualmente otras islas, islotes y cayos que también le corresponden conforme al derecho internacional. Las aguas territoriales y en comunidad del Golfo de Fonseca, el cual es una bahía histórica con caracteres de mar cerrado, cuyo régimen está determinado por el derecho internacional y por la sentencia mencionada en el inciso anterior. El espacio aéreo, el subsuelo y la plataforma continental e insular correspondiente; y además, El Salvador ejerce soberanía y jurisdicción sobre el mar, el subsuelo y el lecho marinos hasta una distancia de 200 millas marinas contadas desde la línea de más baja marea, todo de conformidad a las regulaciones del derecho internacional.

¹⁰ Datos proporcionados por el gerente de operaciones la escuela de aviación.

¹¹ Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente N° 38, Diario Oficial N°234, Tomo N° 281, Publicado el 16/12/1983.

b. Ley Orgánica de la Aviación Civil de El Salvador.¹²

Objetivo de la ley

Art. 1.- La presente Ley rige la aviación civil en el territorio nacional, y tiene por objeto regular la explotación y uso o aprovechamiento del espacio aéreo de la República de El Salvador, respecto a la prestación y desarrollo de los servicios de transporte aéreo; asimismo, regula la construcción, rehabilitación, administración, operación y mantenimiento de aeródromos y helipuertos civiles. El espacio aéreo del territorio salvadoreño está sujeto a la jurisdicción y soberanía nacional, de conformidad a lo establecido en el Artículo 84 de la Constitución de la República.

Clasificación de las aeronaves

Art. 26.- Las aeronaves salvadoreñas se clasifican en: 1. AERONAVES CIVILES: a) DE SERVICIO PÚBLICO: las de libre acceso al público mediante el pago de un precio o tarifa para el transporte aéreo nacional o internacional; y, b) PRIVADAS: las utilizadas para usos diferentes al servicio público o para transporte particular sin fines de lucro. 2. AERONAVES DEL ESTADO: a) DE PROPIEDAD O USO DEL ESTADO: Las utilizadas por el gobierno, municipalidades y entidades autónomas; y, b) MILITARES: Las utilizadas por o en posesión de la Fuerza Armada.

Escuelas aeronáuticas

Art. 96.- Las escuelas aeronáuticas de carácter privado y las de carácter público, que se dediquen al adiestramiento de personal técnico aeronáutico, deberán de obtener previamente para su funcionamiento un Certificado de Operación, para lo cual deberán de cumplir con los requisitos establecidos en esta Ley, en los reglamentos y demás disposiciones aplicables sobre la materia. Las condiciones y requisitos para el otorgamiento, renovación, suspensión y revocación de dicho certificado se establecerá en el reglamento respectivo. La vigencia de un Certificado de Operación estará sujeta a que el poseedor demuestre, que los términos, condiciones y restricciones bajo los cuales le fue otorgado dicho certificado, se mantienen.

¹² Ley orgánica de aviación civil de El Salvador, Decreto Legislativo N° 582, Diario Oficial N°198, Tomo N° 353, Publicado el 19/10/2001

c. Reglamento Técnico de la Ley Orgánica de Aviación Civil.¹³

Objeto y Aplicabilidad

Art. 1.- El presente Reglamento tiene como objetivo desarrollar las disposiciones plasmadas en la Ley Orgánica de Aviación Civil, estableciendo normas que regulen todas las actividades relacionadas a la aviación civil nacional e internacional, que se desarrollen dentro del territorio de El Salvador; con la finalidad que tales actividades se realicen de forma segura y ordenada, en armonía con el Convenio sobre la Aviación Civil Internacional. El ámbito de aplicación de este Reglamento es regular todas las actividades de la aviación civil, nacional e internacional, que operen en el territorio donde el Estado de El Salvador ejerce su jurisdicción.

El establecimiento de todos los aspectos relacionados con escuelas técnicas de aviación establecidos en el capítulo XXI artículos del 547 al 569 del Reglamento Técnico de la Ley Orgánica de Aviación Civil los cuales regulan lo siguiente:

Certificación requerida para las organizaciones de instrucción aeronáutica

Art. 547.- Ninguna persona puede dar instrucción u operar una organización de instrucción aeronáutica sin el respectivo certificado otorgado por la A.A.C., ni en contraposición de lo aprobado en el mismo. El proceso para la Emisión, Enmienda o Renovación de un Certificado y Habilitaciones y su administración se detallan en el Capítulo V de este Reglamento y en las Regulaciones aplicables. Habilitaciones de las organizaciones de instrucción aeronáutica.

Art. 548.- Las habilitaciones podrán ser extendidas a los solicitantes de un certificado para una organización de instrucción aeronáutica; siempre y cuando cumpla con los requisitos requeridos que se establecen en este Reglamento y la Regulación respectiva.

Art. 550.- La organización de instrucción aeronáutica proporcionará un Manual de Instrucción y procedimientos para la utilización y orientación del personal correspondiente. Este manual puede ubicarse en partes independientes.

Art. 554.- Las instalaciones y el medio de trabajo serán los adecuados para llevar a cabo las tareas y cursos aprobados, estas tendrán la aceptación de la A.A.C. de acuerdo a lo especificado en las Regulaciones aplicables.

¹³Reglamento técnico de la ley orgánica de aviación civil de El Salvador, Decreto Ejecutivo N° 4, Diario Oficial N°41, Tomo N° 378, Publicado el 28/02/2008

Art. 557.- La organización de instrucción designará a una persona responsable para garantizar la conformidad con los requisitos establecidos en este Reglamento y las Regulaciones aplicables.

Art. 565.- Cuando la A.A.C. haya autorizado a una organización de instrucción aeronáutica para que realice los exámenes requeridos para el otorgamiento de una licencia o habilitación las pruebas las impartirá personal autorizado por la A.A.C. o designado por la organización de instrucción de conformidad con los criterios detallados por la A.A.C.

Art. 566.- Los cursos de instrucción aprobados deberán contener los siguientes cuatro elementos a saber: Instrucción teórica, examen teórico, formación práctica y evaluación práctica. Los contenidos mínimos de los cursos de instrucción básicos o de tipo se especifican en las Regulaciones correspondientes. El formato y proceso para la realización de exámenes y evaluaciones en general se detallan en las Regulaciones aplicables.

Validez continuada de la aprobación

Art. 567.- A menos que se haya renunciado previamente a la aprobación, o ésta haya sido suspendida o revocada por la A.A.C., o que el Certificado Operativo haya expirado, la validez continuada de la aprobación depende de: (a) Que la organización de instrucción aeronáutica siga cumpliendo con lo establecido en este Reglamento y en las Regulaciones aplicables; y, (b) Que se siga garantizando a la A.A.C., o a quien ésta delegue, acceder a la organización de instrucción para determinar que se sigue cumpliendo con los requisitos de este Reglamento y las Regulaciones aplicables. El titular de un Certificado Operativo, que renuncie a él o que le haya sido cancelado, debe devolver dicho certificado a la A.A.C. de manera inmediata, una vez que ha sido formalmente notificado por ésta. Revocación, suspensión, limitación en las habilitaciones o denegación de la emisión o renovación del Certificado Operativo.

Art. 568.- La A.A.C. podrá luego de una investigación: revocar, suspender, limitar las habilitaciones o denegar la emisión o renovación de un Certificado Operativo si ha determinado que el titular de la aprobación no cumple o no continúa cumpliendo con lo establecido en este Reglamento y en las Regulaciones aplicables.

Art. 569.- El desarrollo de los requisitos anteriormente señalados se desarrolla en las regulaciones aplicables.

C. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN

1. Plan

a. Definiciones

- “Plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada”.¹⁴
- “Documento en el que se explica cómo se van alcanzar las metas, así como la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas”.¹⁵

Por consiguiente, definimos un plan como un conjunto de ideas y proyectos que se tienen contemplados llevar a cabo en un periodo de tiempo con el fin de beneficiar a la empresa en determinado tema específico tomando como base los informes y objetivos generales de la escuela de aviación ya que mediante ellos se pueden identificar las áreas las cuales necesitan nueva planificación o reestructuración para llegar a cumplir las metas de la escuela.

2. Planeación

a. Definiciones

- “Es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para lograr los objetivos organizacionales.”¹⁶
- “Acto de definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización”.¹⁷
- “Selección de misiones y objetivos, y las estrategias, políticas, programas y procedimientos, para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias alternativas”.¹⁸
- “Es la proyección anticipada de un futuro deseado y los recursos para conseguirlo. Es el proceso que consiste en decidir lo que se va a hacer y de cómo se va a realizar antes de actuar”.¹⁹

¹⁴ Vicuña, María José. “El plan estratégico en su práctica”. 3ra edición. Editorial ESIC. Madrid, 2012.

¹⁵ Robbins, Stephen P. y Clouter, Mery. “Administración”. 8ª Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2005.

¹⁶ Terry, George y Stephen, Franklin. “Principios de Administración”. Primera Edición. Editorial Contienta. México, 2003

¹⁷ Robbins, Stephen P. y Clouter, Mery. “Administración”. 8ª Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2005.

¹⁸ Koontz, Harol y Wehrich, Heinz. “Administración”. 9ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 1990.

¹⁹ López, José Isauro. Ob. Cit.

Por lo anterior podemos definir planeación como el recurso de pensar las cosas que se van a hacer y aún no están en concreto, es la forma en la que las ideas se llevan de lo abstracto a lo concreto mentalmente para después ponerlas en práctica y darle solución a un inconveniente o para mejorar algún aspecto de la empresa.

b) Importancia de la planeación.²⁰

Planear es tan importante como hacer, porque:

- La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación.
- El objetivo, sería infecundo si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente; lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.

Aplicar la planeación a la escuela de aviación es de provecho, porque contribuye a la maximización y mejor aprovechamiento de sus recursos. Asimismo, toma en cuenta los elementos de la administración, es decir que, una vez que la escuela decida por anticipado que se va a hacer debe incluirse cómo se organizan los recursos, cómo serán distribuidos para llevar a cabo los planes elaborados, existiendo un líder que dirige las acciones a tomar y que al final sean controladas para verificar que los resultados se cumplan.

c) Ventajas de la planeación

La planeación trae consigo muchas mejoras a cualquier tipo de organización ya que a partir de tener previsto lo que se va a hacer, cómo se hará, con qué y quiénes, contribuye a la maximización de los recursos con los que cuenta y esto a su vez permite que se brinde de manera eficiente sus productos o servicios. Por ende, pueden mencionarse como ventajas de realizar una planeación las siguientes:

- Solo se puede controlar y dirigir lo que se planea.
- Distribución más justa de los recursos.
- Los procesos y procedimientos son y pueden ser objeto de mejora continua.
- La planeación permite traducir la previsión y las estrategias en acciones concretas.
- La planeación permite mejorar la organización.
- Facilita la coordinación de los recursos humanos.
- Ayuda a la dirección de la empresa.

²⁰ Reyes Ponce, Agustín. “Administración Moderna”. 1º Edición. Editorial Limusa. México, 2004. Pág. 244

- Disminuye el riesgo de la empresa al prever y planear acciones frente a contingencias posibles.

d) Principios de la planeación.

Definición

- “Un principio es una ley o regla que se cumple o debe seguirse con cierto propósito, como consecuencia necesaria de algo o con el fin de lograr cierto propósito”²¹
- “Un principio es el comienzo de algo. El concepto también se emplea para nombrar a un valor económico o a un postulado que se tiene en cuenta para el desarrollo de una entidad”.²²

Por lo que un principio es el inicio, los primeros pasos o los cimientos principales, las primeras impresiones de algo que pueden llegar a ser beneficiosas o perjudiciales según sea el caso, un principio también puede ser una forma de ver las cosas o de proceder frente a determinadas situaciones. Verdades de aplicación y guías generales.

Estos principios son fundamentales para la generación de planes que al momento de implementarlos, estos sean planes exitosos. Entre los principales están los siguientes:

Principio de unidad y dirección: Todo plan debe estar dirigido hacia objetivos en una misma dirección.

Principio de delegación: Todo plan debe involucrar a las unidades ejecutoras, dándoles poder suficiente en la toma de decisiones para la ejecución del plan.

Principio de flexibilidad: Todo plan debe contemplar un grado de flexibilidad ante posibles imprevistos, sin incurrir en la imprecisión de tiempo, costo, alcance, riesgo y calidad.

Principio de congruencia con la misión de la empresa: Todo plan debe estar inserto dentro de la misión de la empresa, con objetivos y metas claras.

Principio de control: Todo plan debe ser sujeto a control, por lo tanto, debe generar los parámetros para su evaluación y seguimiento dentro de lo deseado.

²¹ Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la teoría general de la administración” Ob. Cit. Pág. 223

²² Tabel, Charles H. “Planificación objetiva”. 1ra edición. EEUU, 1993.

Para llevar a cabo una planeación efectiva en la escuela de aviación C.A.A.A, deben considerarse los principios básicos de ésta, puesto que los principios son directrices que servirán de guía o regla para llegar al fin deseado, en este caso, es el de buscar que la escuela funcione eficientemente. Para ello, la escuela debe aplicar la administración estratégica, la cual implica generar estrategias, implementarlas y controlarlas.

Pero para que una estrategia sea la correcta, debe estar diseñada a partir de la misión de la escuela. Con esto se cumple el primer principio.

El segundo de estos estará enfocado a involucrar tanto a los clientes como también todo el personal, ya que se debe desarrollar la creatividad de todo el personal. Además de participar en las actividades cuando un plan se esté implementando, sobre todo a nivel operativo.

e) Premisas y Axiomas de la planeación²³.

La planeación para que sea buena debe estar fundamentada objetivamente, es decir un equilibrio entre las necesidades de los diferentes grupos de interés.

A continuación, se presentan algunas premisas y axiomas generales que sustentan la teoría de un plan.

1. Premisas

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso de un plan. Por lo cual se pueden mencionar las siguientes:

- Los operativos conocen mejor el trabajo que los planificadores, si no tienen experiencia.
- El personal operativo es una fuente de creatividad.
- Todo plan debe estar inmerso en una cadena de valor.
- El eje de la planeación es el cliente-usuario. Su satisfacción es vital en el éxito del mismo.
- Todo nuevo plan genera resistencia, temor y atenta contra intereses creados.

2. Axiomas

“Los axiomas o verdades evidentes son principios evidentes que constituyen el fundamento de toda ciencia, es decir, verdades absolutas. Por lo tanto, al aplicar esta definición referente a los planes se puede decir que”:

- Un plan nuevo no siempre es popular.

²³ Chiavenato, Idalberto. “Iniciación a la Administración General”. 7° Edición. Editorial McGraw-Hill. Bogotá, 1994. Pág. 222

- Un plan efectivo involucra partes claves.
- Los planes de corto plazo deben estar soportados por estrategias de largo plazo.
- Un plan que modifique actitudes y hábitos requiere de capacitaciones y sensibilización.

Para desarrollar planes de acción dentro de la escuela de aviación C.A.A.A, debe conocerse las opiniones e ideas de los encargados, puesto que ellos son los que están en contacto directo con los empleados y clientes además las necesidades que esta presenta. No olvidando tal como se menciona anteriormente que el eje de la planeación debe tener en cuenta a los clientes, ya que son ellos a quienes debe brindarse un servicio de calidad y a estos se le debe la existencia de la escuela. Para involucrar partes clave dentro de la planeación deberá considerarse la cadena de valor y tener conocimiento que la generación de nuevos planes podrían modificar actitudes actuales del personal de la escuela.

f) Proceso de la planeación.²⁴

El proceso de la planeación tiene seis elementos claves que se mencionan a continuación.

- Análisis ambiental: analizar el ambiente (pronóstico, referencias de comparación, contingencias, análisis de competidores, escenarios).
- Establecer objetivos.
- Determinar requerimientos.
- Evaluar recursos.
- Desarrollar planes de acción.
- Implementar planes.
- Verificar resultados.

Este proceso de la planeación se aplica genéricamente a cualquiera que sea el plan que se trate de implementar, todos deben considerar realizar un análisis previo del ambiente en el que está inmersa la escuela de aviación.

Realizar este proceso es de utilidad para la escuela de aviación debido a que con ellas se elige qué alternativa es la más conveniente para enfrentar contingencias futuras, es decir, que a partir de cada una de ellas, se pueden identificar las principales necesidades que tienen como una empresa que presta servicio de enseñanza a muchas personas.

Al llevar a cabo una lluvia de ideas que aporten a la mejora para fortalecer el servicio al cliente de la escuela de aviación convenga.

²⁴ Hitt A. Michael y Porter W. Lyman. “Administración”. 9° Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2006. Pág. 275

g) Niveles de la planeación

La planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operativo. La formulación de planes tácticos y operativos dependen en su totalidad del desarrollo de planes a largo plazo que tenga la empresa, es decir de objetivos estratégicos.

A continuación, se presentan gráficamente los tres tipos de planes que integran cada nivel de la planeación.



Fuente: <http://economyadministrativa.blogspot.com/>

Para aplicar planes tácticos y operativos en la escuela de aviación debe partirse de una planificación estratégica, y como el gráfico anterior lo muestra los planes estratégicos integran a un conjunto de estos, es decir que incluye todos aquellos a largo plazo por ende los de corto plazo, forman parte esencial de estos, ya que los planes operativos son las acciones inmediatas para lograr los fines esperados, llegar a una visión compartida o un futuro deseado.

3. Planeación estratégica.

a. Definición

- “Es aquella que considera un plan proyectado, relativamente a largo plazo; es decir, de efectos duraderos y difícilmente reversibles”.²⁵

²⁵ López, José Isauro. Ob. Cit

- “La planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”.²⁶
- “Es el proceso de crear y mantener congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar estrategias funcionales”.²⁷

- “Formulación de las metas y objetivos conjuntos de la organización”.

Por tanto, la planeación estratégica en lo general se puede definir que es un manual en el que se estampan los planes que se llevarán a cabo, dentro de la entidad con el fin de mejorar cierta área o modificarla.

En el caso en estudio, la escuela de aviación, se podría considerar como estrategia la expansión de la comunicación interna y externa, adquisición de equipo entre otros.

b. Definiciones generales de la planeación estratégica.

- ✓ Estrategia.

- “Acción de proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo y hacer que el futuro de la empresa se comporte como se planteó.”²⁸.
- “Su competencia podrá implantar mejoras en su calidad y eficiencia, pero no será capaz de copiar su estrategia de posicionamiento, la cual debe constituirse en el elemento diferenciador de su compañía frente a las demás.”²⁹.
- “Elección de medios para conseguir un objetivo. Habilidad para dirigir un asunto hasta conseguir el objetivo proyectado”³⁰.

Por lo anterior podemos definir que la estrategia dentro de una empresa es lo que se llevará a cabo mediante el proceso de planeación, es decir, que la estrategia buscará la determinación

²⁶ Fred R. David. “Conceptos de Administración Estratégica”. 11° Edición. Editorial Pearson. México, 2008. Pág. 5

²⁷ Kotler, Philip y Armstrong, Gary. “Fundamentos de Marketing”. 8° Edición. Editorial Pearson. Pág. 37

²⁸ Mintzberg, Quinn y Voyer. “El proceso Estratégico”. 1° Edición Breve. Editorial Pearson. EEUU, 1997

²⁹ Michael Porter. “What is Strategy?” - Harvard Business Review - Nov. 1996

³⁰ López, José Isauro. Ob. Cit.

de una misión y objetivos a largo plazo. Con el cual se busca obtener mejoras en determinadas áreas problemáticas o mejorables en la escuela de aviación, mediante la estratégica es posible priorizar los apartados más importantes para la situación actual o futura de la escuela.

✓ Metas:

- “Establecer y alcanzar objetivos potencia las capacidades humanas y genera confianza y motivación para marcar metas más y más difíciles”³¹.
- “Meta es el término o referencia, establecido para denotar el cumplimiento de un recorrido. Cada meta se complementa con alguno de los objetivos definidos en la estrategia”³².

Por lo anterior podemos definir una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una organización se marca o incluso la situación en la que desea estar. Como lo es en la escuela de aviación de atraer más clientes.

✓ Misión:

- “Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible”³³.
- “Misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía”³⁴.

En general, asimismo se puede definir misión como la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas con las cuales se pretende mejorar determinados inconvenientes o áreas de mejora de la empresa en general.

Por ejemplo la misión de la escuela de aviación irá enfocada hacia su razón de ser y encaminada a mejorar el trato y la atención al cliente, proporcionando así un mejor servicio.

³¹ Adler, Alfred. “Conocimiento del hombre”. Editorial Espasa-Calpe. Madrid, 1984

³² Fred R. David.

³³ Fincowsky, Franklin y Benjamín, Enrique. “Organización de Empresas”. Editorial Casa Blanca. EEUU, 1993.

³⁴ Díaz de Castro, Emilio. “Administración y Dirección”. Primera Edición. Editorial Nuevo Día. Argentina, 1999.

✓ **Objetivos:**

- “Son los blancos o resultados futuros pretendidos por la organización”³⁵.
- “El fin al que se desea llegar, la meta que se pretende lograr. El objetivo es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones, el propósito. Objetivo es sinónimo de destino, meta, como el punto de mira de un arma, el blanco, o como el fin específico al que hay que llegar”³⁶.

Por lo anterior podemos definir que los objetivos son fines que se persiguen, el punto en el cual se desea estar como una situación financiera, una meta cumplida o la realización de lo que se desea como entidad.

Como el caso de la escuela de aviación C.A.A.A es fortalecer la comunicación interna y externa para que haya un excelente desenvolvimiento hacia los clientes. Además de mejorar el servicio, o inclusive uno de sus objetivos puede ser aumentar el número de clientes.

✓ **Objetivos Operacionales:**

- “Son objetivos específicos e inmediatos, situados a corto plazo y relacionados con determinadas tareas u operaciones”³⁷.
- “Son cuantificables, medibles mediante indicadores y directamente verificables. Así nos permiten hacer seguimiento y evaluación del grado de cumplimiento de los efectos que se quieren conseguir con los objetivos específicos”³⁸.

Por lo anterior podemos definir, los objetivos operacionales u operativos son las metas, proyectos y actividades diarias, semanales o mensuales y que en su logro en conjunto conforman un objetivo estratégico.

Los objetivos operativos se establecen a partir de los objetivos estratégicos. Al igual que con los objetivos estratégicos, los objetivos operativos también deben cumplir con las mismas características solo que en este caso su enfoque es más estrecho. En la escuela de aviación C.A.A.A, estos objetivos estarán enfocados a los niveles operativos, y son de vital importancia para poder identificar áreas de mejora.

³⁵ Chiavenato, Idalberto

³⁶ Tanaka Nakasone, Gustavo. “Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones”. Editorial Fondo. Perú, 2005

³⁷ Ibid. Cita 30

³⁸ Vicuña, María José.

✓ **Objetivos Tácticos:**

- “Son objetivos departamentales e intermedios, situados a mediano plazo (generalmente un año) y relacionados con cada uno de los departamentos de la organización”³⁹.
- “Es un resumen de un negocio en términos de productividad o la venta de un determinado producto. Está estrechamente relacionado con el concepto de un objetivo estratégico, que es una descripción por escrito del resultado deseado para una empresa de negocios”⁴⁰.

En general podemos indicar que los objetivos tácticos son el resultado deseado a mediano plazo de una actividad de cualquier entidad, de una tarea o de una misión dada, confiada generalmente a la gerencia, sin embargo, también pueden colaborar los mandos medios.

✓ **Operación:**

- “Operación es una acción a través de la cual un objeto (por ejemplo, una orden de proceso) pasa a otro nivel de tratamiento que se indica en el Sistemas Aplicaciones y Productos (SAP) mediante un status correspondiente”⁴¹.
- “Es intervenir inteligentemente con el fin de mejorar sustancialmente áreas problemáticas para la entidad”⁴².

En general la operación es la intervención directa de algún miembro de la empresa para cambiar algo, mejorarlo, o eliminarlo y seguir con la empresa sin tener repercusiones negativas en otras áreas, teniendo en cuenta que pueden llegar a estar interrelacionadas y por ende la modificación de un área sea directamente la modificación de otra área muy independiente como puede ser la distribución de nuevas políticas u estrategias de la empresa.

c. **Elementos de la planeación estratégica**⁴³.

Los elementos a los que hace referencia el siguiente esquema, incluye a todos aquellos que forman parte de la escuela de aviación, es decir, incluyendo cada una de sus diferentes áreas,

³⁹ Chiavenato, Idalberto.

⁴⁰ Tabel, Charles H.

⁴¹ Munich, Lourdes. “Fundamentos de Administración”. 5° edición. Editorial Trillas. España, 1990.

⁴² Herrscher, Enrique G. “Administración, aprender y actuar”. 1ra edición. Editorial Granica. Argentina, 1998.

⁴³ <http://u-iii.blogspot.com/2014/03/31-niveles-de-planeacion.html>.

aunque no identificadas en la escuela específicamente como tal sus funciones se llevan a cabo.

Asimismo, incluye, a los tres niveles jerárquicos en los cuales cada tipo de plan se emplea y las habilidades que cada uno de ellos necesita.



Fuente: <http://u-iii.blogspot.com/2014/03/31-niveles-de-planeacion.html>.

La planeación estratégica además de integrar los niveles jerárquicos y las diferentes áreas de la organización incluye también elementos tales como: ventaja competitiva, estrategias, declaración de la visión y la misión, oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas, objetivos a largo plazo, estrategias, objetivos anuales y políticas.

d. Características⁴⁴.

1) Proyectada a largo plazo, sus efectos y consecuencias abarcan varios años.

⁴⁴ Chiavenato, Idalberto. Ob. Cit. Pág.226

2) Cobija la empresa como totalidad. Abarca todos los recursos y las áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos organizacionales.

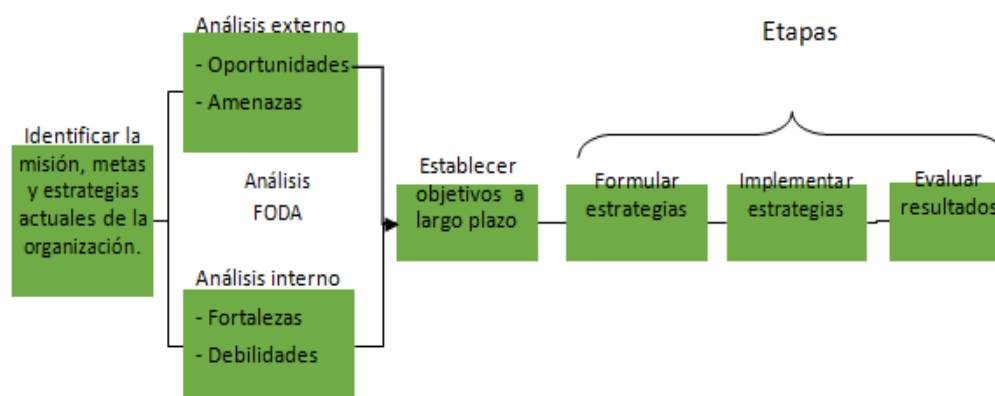
3) Está definida por la cúpula de la organización (en el nivel institucional, y corresponde al plan general, al cual están subordinados los demás).

e. Modelo de la Planeación Estratégica

Este proceso comprende seis etapas que abarcan planeación, implementación y evaluación de resultados.

A continuación, se presenta gráficamente este proceso y luego se hace una descripción de cada una de las etapas.

Etapas de la planeación estratégica.



Fuente: Elaboración propia basada en el Modelo de Planeación Estratégica de Robbins, Stephen P. y Clouter, Mery. "Administración". 8ª Edición. Editorial Pearson Educación. México. 2005 y Fred R. David, "How Companies Define their Mission".

1) Explicación de cada una de las etapas de la planeación estratégica⁴⁵

a) Formulación.

⁴⁵ Fred R. David.

Implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir.

b) Implementación o Etapa de Acción

Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional.

Considerada a menudo como la etapa más difícil de la administración estratégica, la implementación requiere de disciplina, compromiso, sacrificio, habilidad de directivos para motivar a empleados.

c) Evaluación

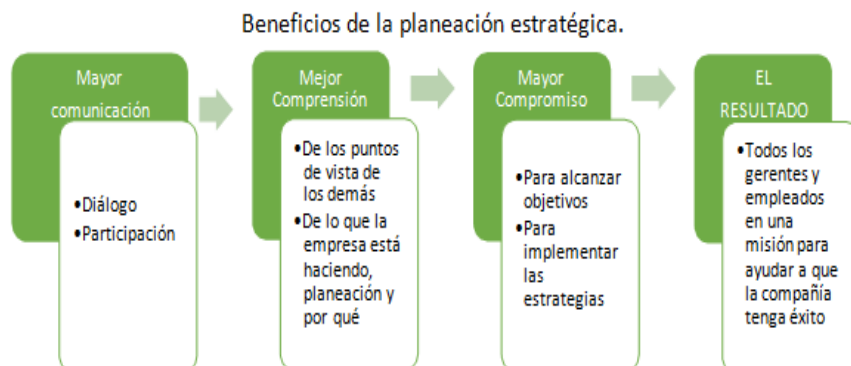
Es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información.

Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales:

- Revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales.
- Medir el desempeño.
- Aplicar acciones correctivas.

f. Beneficios de la planeación estratégica

Algunos de los beneficios que se tienen al realizar la planeación estratégica se observan en los resultados, como se muestra en el gráfico siguiente:



Fuente: Hitt A. Michael, Porter W. Lyman. "Administración". 9° Edición. Editorial Pearson Educación. México. 2006. Pág. 15

Asimismo, se puede establecer que una buena planeación estratégica tiene como resultado que una organización sea más productiva, previniendo contingencias futuras, teniendo el control sobre sí misma. La planeación estratégica permite también que se formulen mejores estrategias partiendo de lo sistemático y lo lógico, ya que se tendrá un orden coherente en las acciones que se realicen. Como lo presenta el gráfico anterior, la comunicación es la clave para una planeación estratégica, puesto que permite la integración de toda la organización para llevarla a cabo. Tanto el diálogo como la participación son importantes. La comprensión es uno de los beneficios más importantes de la planeación estratégica seguido por el compromiso. "Cuando los gerentes y empleados comprenden lo que la organización hace y por qué lo hace, a menudo se sienten parte de la empresa y se comprometen más a ayudarla. Los gerentes y empleados se vuelven creativos e innovadores cuando comprenden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa"⁴⁶.

Por tanto, se tiene la oportunidad de fortalecer la eficacia de los trabajadores y participar en la toma de decisiones.

Además, se deben considerar otro tipo de beneficios, ya sean financieros y no financieros. Los primeros son considerados como ventajas en ventas, rentabilidad y productividad. Dentro de los beneficios no financieros se puede mencionar que permite aprovechar oportunidades, se destinan menos recursos y tiempo al momento de corregir malas decisiones, asimismo crea un marco para la comunicación entre el personal, fomenta una actitud favorable hacia el cambio y facilita una asignación más eficaz de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.

⁴⁶ Fred R. David.

4. Planeación Táctica

a. Definición

- La planeación táctica trata de la selección de los medios por los cuales han de perseguirse objetivos específicos.”⁴⁷
- Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos”.⁴⁸
- El plan táctico describe las tácticas que la organización planea utilizar para conseguir las ambiciones descritas en el plan estratégico. Es un documento a mediano plazo (con un ámbito de menos de un año), de bajo nivel que descompone las amplias declaraciones de misión en trozos más pequeños y ejecutables. Si el plan estratégico es una respuesta al ¿Qué?, el plan táctico responde al ¿Cómo?”.⁴⁹

En general reafirmamos que los planes tácticos, son ideas proyectadas a mediano plazo con ámbito de menos de un año con lo cual se pretende mejorar el funcionamiento de la entidad, poniendo de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización.

Tal es el caso de la escuela de aviación C.A.A.A, donde se hará uso de la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de esta entidad deben hacer para que la escuela tenga éxito en algún momento, dentro de un año o menos hacia el futuro.

La creación de planes tácticos se lleva a cabo normalmente por gestores de medio nivel. Esta función administrativa determina con anticipación qué se debe hacer y cuáles objetivos se deben alcanzar y buscar condiciones racionales para la escuela.

b. Características

- Proyectada a mediano plazo, generalmente para el ejercicio anual.
- Cobija cada departamento, abarca sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del departamento.

⁴⁷ Tabel, Charles H.

⁴⁸ Fred R. David.

⁴⁹ <https://blog.udemy.com/la-planificacion-en-la-gestion-planos-estrategicos-tacticos-y-operativos/>

- Se define en el nivel intermedio, en cada departamento de la empresa.⁵⁰

c. Componentes de la planeación táctica.⁵¹

1) Metas Específicas con Fechas Límite

Como se mencionó anteriormente en las definiciones generales una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones en búsqueda del cumplimiento de los objetivos.

En la implementación de todo plan táctico deberá partir de un objetivo principal y lograrlo a través de metas más pequeñas y procesables. Las metas deberán ser muy específicas y establecer plazos límite para fomentar la acción.

2) Presupuestos

El plan táctico debe listar los requisitos presupuestarios para conseguir las metas especificadas en el plan estratégico. Este debe incluir el presupuesto para contratar personal, marketing, suministros, fabricación, y ejecutar las operaciones del día a día de la empresa.

3) Recursos

El plan táctico debe listar todos los recursos de que pueda disponer para conseguir los objetivos de la organización. Debe incluir recursos humanos, técnicos, materiales y financieros.

5. Planeación Operativa

a. Definición

- “La planeación operativa marca la diferencia entre empresas eficientes y eficaces, y las que desaparecen al cabo de cierto tiempo hundidas en un mar de problemas”.⁵²
- “Consiste en establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a objetivos específicos. Al igual que el plan estratégico, la planeación operativa debe ser sencilla, fácil de entender para todos los participantes y permitir que se sepan las actividades que se deben realizar y el tiempo de que disponen para completarlas”.⁵³

⁵⁰ Chiavenato, Idalberto.

⁵¹ <https://blog.udemy.com/la-planificacion-en-la-gestion-planes-estrategicos-tacticos-y-operativos/>

⁵² Kenichi, Ohmae. “Gerencia de Mercadeo”. 3ra edición, Editorial VanCleave. Inglaterra, 1993.

⁵³ Fred R. David.

- “El plan operativo describe el día a día de conducir la empresa. El plan operativo traza una hoja de ruta para lograr los objetivos tácticos dentro de un plazo realista. Este plan es muy detallado y hace énfasis en los objetivos a corto plazo”.⁵⁴

Es de corto plazo o ciclos cortos, se refiere a los procesos continuos, repetitivos, conocidos como operaciones. En esta se establece claramente la aplicación del plan estratégico conforme a objetivos específicos. Crear el plan operativo es responsabilidad de los gestores y supervisores de bajo nivel.

La planeación operativa debe ser sencilla, fácil de entender para todos los participantes, las actividades que se deben realizar y el tiempo de que disponen para completarlas.⁵⁵

b. Características de la planeación operativa.

- Proyectada a corto plazo, para lo inmediato.
- Cobija cada tarea o actividad aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- Está definida en el nivel operacional para cada tarea o actividad.⁵⁶

c. Tipos de planes operativos⁵⁷

➤ Planes de Uso Único

Estos planes son creados para eventos/actividades que sólo ocurrirán una vez. Esto puede ser un programa de ventas, una campaña de marketing, un proceso de selección, etc. únicos y de carácter excepcional. Los planes de Uso Único suelen ser muy específicos.

➤ Planes Permanentes

Los planes permanentes son creados con un carácter específico, pero pueden repetirse y ser cambiados según sea necesario.

⁵⁴ <https://blog.udemy.com/la-planificacion-en-la-gestion-planes-estrategicos-tacticos-y-operativos/>

⁵⁵ <http://aceproject.org/main/espanol/em/eme01.htm>

⁵⁶ Chiavenato, Idalberto.

⁵⁷ <https://blog.udemy.com/la-planificacion-en-la-gestion-planes-estrategicos-tacticos-y-operativos/>

Estos planes pueden utilizarse en múltiples configuraciones de forma permanente. Estos pueden ser de varios tipos:

- **Políticas:** Una política es un documento general que dicta cómo los gestores deben abordar un problema. Influye en la toma de decisiones a nivel micro.

Ejemplo: Contratación de trabajadores, Finalizar la relación con proveedores.

- **Reglas:** Las reglas son normativas específicas según las cuales la empresa funciona. Las reglas tienen un carácter rígido y deben ser cumplidas rigurosamente.

Ejemplo: “No fumar dentro de las instalaciones”; “Los empleados deben presentarse a las 8 a.m.”

- **Procedimientos:** Un procedimiento describe un proceso paso a paso para alcanzar un objetivo determinado. Por ejemplo: la mayoría de las organizaciones tienen directrices detalladas para contratar o dar formación a los trabajadores, o para el suministro de materias primas. Estas directrices pueden ser llamadas procedimientos.

Para el caso en estudio serán los directivos y operarios los que lo llevarán a ejecución, debido a que la planeación operativa como bien su nombre lo indica se fija principalmente en un nivel operativo de la escuela, y las habilidades técnicas de los trabajadores.

Sumado a ello, como nuevos planes se puede sugerir a la escuela de aviación la creación de políticas y reglas que contribuyan a la prestación de un mejor servicio a sus clientes.

6. Diferencias claves entre los tipos de Planes.⁵⁸

	Planes Estratégicos	Planes Tácticos	Planes Operativos
--	----------------------------	------------------------	--------------------------

⁵⁸ Hit A. Michael, Porter W. Lyman. Ob. Cit. Pág. 27

Horizonte Temporal	En general abarcan un periodo de 3 y 5 años	A menudo abarcan un periodo de entre 1 y 2 años.	Suelen abarcar un periodo de 12 meses o menos.
Alcance	Son los más extensos; se originan y se refieren a toda la organización.	Rara vez abarcan más allá de una sola unidad estratégica de negocios.	Son más limitados; suelen referirse a los departamentos o a las unidades más pequeñas de una organización.
Complejidad	Son los más complejos y generales, por las diversas industrias y negocios que potencialmente se cubren.	Un tanto complejos, pero más específicos, ya que su dominio de aplicación es más limitado.	Son los menos complicados, puesto que usualmente se refieren a unidades pequeñas y homogéneas.
Efecto	Sus efectos (positivos o negativos) tendrán consecuencias drásticas en las vicisitudes y la supervivencia misma de la organización.	Pueden afectar negocios específicos, aunque en general no las vicisitudes ni la posibilidad de supervivencia de toda la organización.	Su efecto por lo regular se limita en específico a un departamento o una unidad de la organización.

D. GENERALIDADES DE LA COMUNICACIÓN.⁵⁹

a) Definición de comunicación:

De los seres humanos depende la comunicación para poder entenderse los unos con los otros, el objetivo de la comunicación es entender lo que se dice, para que se de este proceso se necesitan de dos o más personas, es decir, un emisor y un receptor. La comunicación transmite información, la cual se entiende como un conjunto sistemático de datos, es la habilidad de entenderse los unos con los otros a pesar de que en muchos de los casos la comunicación puede ser confusa o que exista distorsión en ella, estos problemas de comunicación ocurren cuando existen desviaciones u obstáculos en todo el proceso.

La comunicación debe ser entendida, que sea transparente en la comprensión de lo que se quiere expresar, es decir, que su significado sea claro y comprendido. Para que la comunicación ocurra y que la persona a quien está dirigida comprenda; lo que significa el mensaje, es necesario crear un mensaje, claro, conciso y directo. El significado del mensaje es lo que el receptor extrae de él; es decir lo que entendió. Pero esto depende mucho del contexto cultural en el que uno esté. De lo contrario, si no se comparten los mismos significados culturales, se podría pasar por momentos difíciles e incómodos aun hablando el mismo idioma.

b) Elementos de la comunicación

➤ El emisor

Es la persona, entidad u organización con la que empieza todo el proceso comunicativo. Generalmente tiene una intención u objetivo que pretende conseguir mediante la transmisión de un mensaje a una audiencia determinada.

➤ El receptor.

Es la persona u organización a la que está destinado el mensaje, cumple el papel inverso al del emisor, ya que el receptor es quien debe decodificar, descifrar e interpretar lo que el emisor intenta transmitir. Por lo general el receptor también es conocido como el destinatario del mensaje.

⁵⁹ <http://sorgalim-delaluz.blogspot.com/2008/11/proceso-de-comunicacin-y-sus-elementos.html>

➤ El código.

El código está definido como el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, estos no pueden ser combinados de manera arbitraria porque tienen que ser entendidos por el receptor para que exista comunicación.

➤ El mensaje

El mensaje es la información que va a ser comunicada por el emisor, podemos determinar que el mensaje no es el producto del proceso de comunicación, si no es la mediación que se establece entre el emisor y receptor.

➤ El canal.

El canal está definido como el medio o vehículo por el cual se transmite el mensaje desde el emisor hacia el receptor.

La comunicación en una empresa, conocida como la comunicación organizacional, es un factor determinante en el éxito de una empresa; una buena comunicación es sinónimo de eficiencia, organización y coordinación, mientras que una mala comunicación puede ser motivo de ineficacia, desorden y conflictos internos.

La comunicación en una empresa debe basarse en un lenguaje claro, simple y comprensible para el receptor. Debe ser oportuna, el mensaje debe llegar al receptor en el momento indicado. Y debe ser precisa, no debe utilizar adornos lingüísticos ni información innecesaria.

Básicamente, la comunicación en una empresa se clasifica en dos tipos: comunicación interna y comunicación externa.⁶⁰

⁶⁰ http://recursos.cnice.mec.es/lengua/profesores/eso1/t1/teoria_1.htm

1. Comunicación Interna

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos de la organización.⁶¹

Este tipo de comunicación nace como respuesta a las nuevas necesidades de las empresas de motivar a su equipo humano, ya que, la comunicación interna permite construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.⁶²

Justo Villafañe⁶³, por su parte, cifra en un total de seis, los objetivos de la comunicación interna:

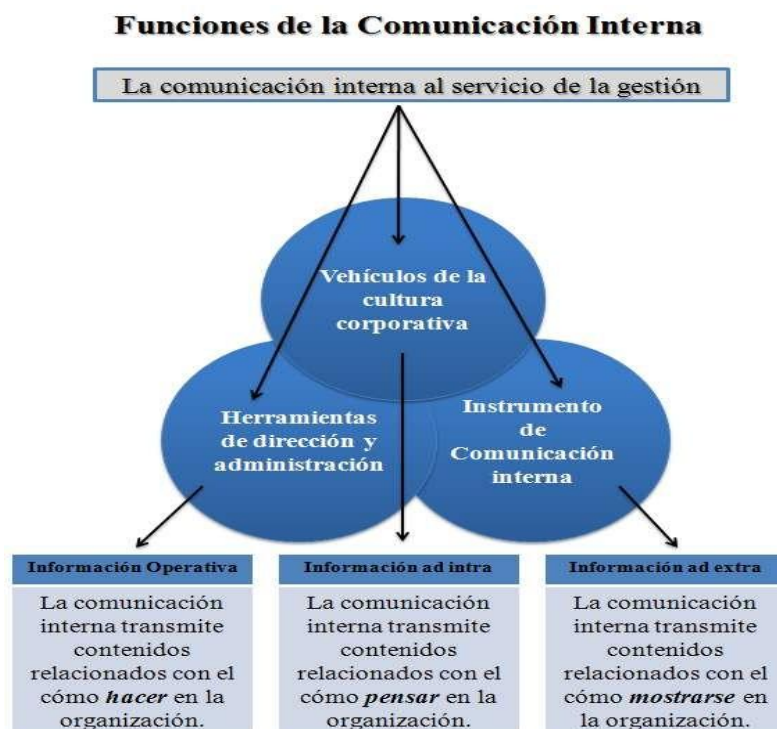
- Implicar a la organización en el desarrollo de su visión estratégica.
- Proyectar una imagen positiva más allá de los ámbitos naturales de la compañía.
- Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal, de forma que la comunicación interna se convierta en un canal de escucha de información operativa que realmente el sistema.
- Implicar al personal en el proyecto de empresa.
- Consolidar un estilo de dirección acorde con la cultura corporativa de la organización.
- Favorecer la adecuación a los cambios del entorno.

⁶¹ Collado, Carlos Fernández. 1991. La Comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas. Pp. 33.

⁶² Muñiz G., Rafael. Comunicación Interna.

⁶³ Villafañe, Justo. 1999. La gestión profesional de la imagen corporativa. España: Editorial

Sin embargo, Francisco Fernández Beltrán, engloba estos seis objetivos en tres; como lo indica el siguiente esquema



Fuente: Fernández, Francisco Beltrán. 2007. La gestión de la nueva comunicación interna. España: Universidad Jaume I. Pp. 83

Según lo anterior, los objetivos de la comunicación interna radican en: la implicación del personal, la armonía de las acciones de la empresa, el cambio de actitudes y la mejora de la productividad.

“Por su parte, la autora María Escat”⁶⁴ explica que la comunicación interna puede suponer una satisfacción en los empleados entendiéndose como tales clientes internos- tal que implique además una mejora en la calidad y el valor del servicio, (cliente externo). Es decir, si logramos una satisfacción en el cliente interno, el rendimiento de éste será mayor de manera tal que se

⁶⁴ Escat, María. La necesidad de un programa de comunicación interna en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/44/progconinter.htm>

conseguirá un aumento de la calidad que redundará en beneficio del cliente externo, aumentando, por tanto la rentabilidad del negocio.

Para una comunicación interna estratégica es necesario distinguir tres claves⁶⁵:

- 1) La correcta definición del modelo de comunicación interna, dotándolo de los recursos adecuados.
- 2) La implicación de todo el equipo directivo, entendiendo la comunicación interna como una herramienta de gestión y como un aspecto fundamental de sus responsabilidades directivas.
- 3) Potenciar la intranet como la herramienta que más se adapta a las actuales necesidades de comunicación interna.

2. Beneficios de la Comunicación Interna

Resumidamente, la Comunicación interna le permite a la institución:

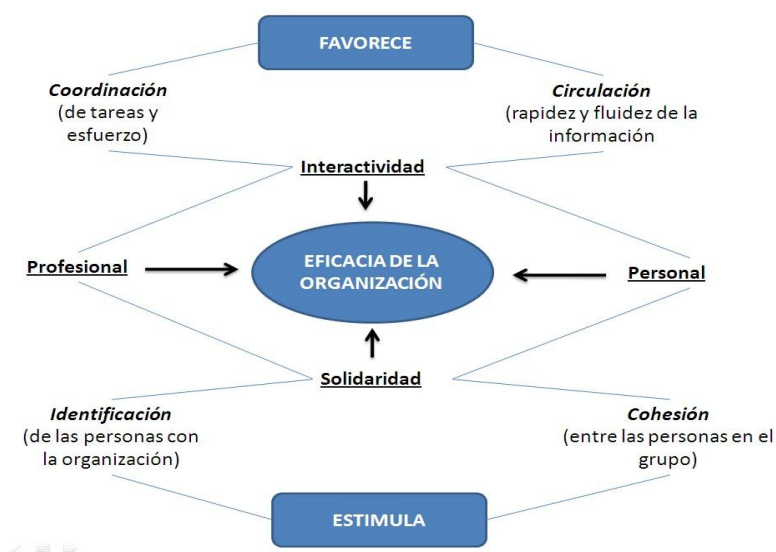
- 1) Mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo cual se convierte en una mayor competitividad externa de la compañía.
- 2) Una buena comunicación interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la institución, ya sea a nivel profesional -en lo relativo a cuestiones laborales-, como a nivel personal -en lo referente a las relaciones personales.
- 3) También favorece la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades de la compañía. De esta manera, la organización adquiere una dinámica y agilidad mayor, que le permitirá ir adaptándose con mayor rapidez a las diferentes situaciones que se le presenten.
- 4) Contar con una buena comunicación interna mejora el rendimiento de la institución, esta integra en la organización elementos innovadores que sitúan a la organización en una clara situación de ventaja competitiva.

Asimismo, favorecerá la Identificación de las personas con la organización, al comunicar y compartir los valores establecidos por la Dirección. Ello redundará, sin duda, en una mayor solidaridad entre los miembros de la empresa, ya sea a nivel personal -en la comprensión y

⁶⁵ Cabañas, Custodia. Barreras y dificultades para lograr una comunicación interna estratégica en las empresas.
En: <http://www.equipostrytalento.com/tribunas/observatorio-de-comunicacion-interna/barreras-y-dificultades-para-lograr-una-comunicacion-interna-estrategica-en-las-empresas/>

apoyo mutuo en las diferentes situaciones personales-, como también a nivel profesional - colaboración y esfuerzo compartido en las tareas a realizar en la compañía-, lo que ayudará a lograr una mayor integración grupal y un sentimiento de pertenencia en los empleados hacia la organización.

El siguiente esquema describe de mejor manera estos beneficios:



Fuente: Capriotti, Paul. 1998. La comunicación interna. España: Universidad Rovira i Virgili. Pp. 5

3. Tipos De Comunicación Interna ⁶⁶

El sistema de comunicaciones a nivel interno se clasifica de acuerdo a su tipología en:

- **Formal:** La comunicación formal la establece la propia entidad, se estructura en función del tipo de organización y sus objetivos. Este tipo de comunicación está referido a aspectos laborales, en general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (comunicados, memorándum, etc.), la velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.
- **Informal:** Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.

⁶⁶ Escobar, Jorge Fernández. Tipos de Comunicación Corporativa-Interna en: <http://www.miespacio.org/cont/aula/tiposco.htm>

➤ **Vertical:** Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.

➤ **Vertical Descendente:** Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

Se presentan diversos problemas⁶⁷ al hacer uso solamente este tipo de comunicación, entre ellos configuran: el tipo de contenido es demasiado específico; transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes 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.

Por ejemplo, entre las herramientas de este tipo de comunicación encontramos: manual del empleado, comunicaciones escritas, periódico interno, carta al personal, reuniones de información, entrevista individual, etc.

➤ **Vertical Ascendente:** Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.

Muchas de las deficiencias o puntos débiles de la comunicación descendente podrían evitarse recurriendo a mecanismos que posibiliten el feed-back. La comunicación ascendente se convierte, de este modo, en una herramienta que proporciona una retroalimentación importante ya que permite a las personas plantear sugerencias para la solución de problemas o propuestas de mejora y, en el peor de los casos, quejarse o comunicar el descontento.

A pesar de los beneficios señalados, Puyal⁶⁸ señala que la comunicación ascendente suele ir acompañada de muchas dificultades o inconvenientes, entre ellas: solamente se comunican a los jefes los mensajes favorables, se omite información negativa. Además, por la falta de confianza en el jefe, por miedo al castigo o por falta de cultura participativa, los trabajadores practican preferentemente la crítica entre amigos. Por otra parte, entre las herramientas de

⁶⁷ Puyal, E. "La comunicación interna y externa en la empresa" en:
<http://ciberconta.unizar.es/LECCION/comui/100.HTM>

⁶⁸ Ídem

comunicación ascendente podemos encontrar: entrevista, programa de sugerencias, sección en el periódico interno, buzón de sugerencias, intranet, etc.

4. Las Nuevas Tecnologías En La Comunicación Interna.

La importancia creciente del factor humano en las organizaciones de la era postindustrial y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información, han creado un nuevo contexto en el que la comunicación interna está llamada a desempeñar un papel de mucha importancia, incluso trascendental para el futuro de las organizaciones.

Las organizaciones verticales, jerárquicas y funcionales del pasado, se están convirtiendo en empresas que conciben a sus públicos internos como una red de personas, están reemplazando jerarquías por objetivos comunes, y procuran el intercambio de conocimientos y el sentido de colaboración entre todos los integrantes de la compañía.

Estamos ante un cambio de paradigma⁶⁹. Las personas dejan de ser “recursos” en una organización, para convertirse en “la organización”. Ellas y sus relaciones forman en conjunto una red dinámica de conversaciones, las que la definen, le otorgan una identidad y personalidad que las diferencia del resto de organizaciones.

Se trata entonces de un modelo de comunicación interna basado en conversaciones, en donde los colaboradores internos que señalan los problemas y contribuyen a su mejora son justamente los que más comprometidos están con la organización. Aquí hay cabida para la crítica constructiva y la libertad de opinión, ambas lógicamente, basadas en el respeto.

Este modelo de comunicación interna se facilita con el avance de las nuevas tecnologías, quienes facilitan la labor de comunicación interna dentro de la organización,

Pablo Gonzalo⁷⁰ expresa que “la comunicación interna no es una herramienta que pretende únicamente difundir al conjunto de la organización el punto de vista de la dirección, la comunicación interna es eficaz cuando construye y amplía el espacio de intersección de intereses y percepciones entre la dirección y los profesionales”.

Por ello, es necesaria la adopción de una plataforma de comunicación interna que permita facilitar procesos rutinarios y sobre todo, que contribuyan a mejorar el clima laboral, es necesaria la incorporación de nuevos canales de comunicación interna que permiten una verdadera comunicación horizontal, basados en estas tecnologías.

⁶⁹ Bravo, Claudio. 2007. Comunicación interna 2.0. Madrid: Randstand Serch & Selection. Pp.11

⁷⁰ Gonzalo, Pablo. Comunicación interna: Una herramienta para implicar a los empleados en la categoría de la organización. En: <http://www.cen7dias.es/contenido.php?boletin=28&secc=6&det=1168&extendido=OK>

“Los medios funcionan y benefician a las empresas porque apoyan el liderazgo de los directivos, logran la participación tanto de los directivos como de los empleados, facilitan la retroalimentación mediante los contactos que se establecen y sirven como vínculos formales de trabajo por medio de los cuales se informa, se transmiten o circulan mensajes de vital importancia dentro de la institución”⁷¹.

El portal del empleado, intranet y/o extranet, son una clara respuesta de cómo se puede afrontar con nuevas tecnologías, sin embargo, como todas las soluciones tecnológicas, éstas plataformas deben ser vista como una parte del todo y no perder de vista la importancia de integrarlas a los medios tradicionales de comunicación interna.

Son numerosos los autores que han venido anunciando la llegada de la Sociedad de la Información un conjunto de transformaciones económicas y sociales que cambiarán la base material de nuestra sociedad como consecuencia del desarrollo de una serie de tecnologías que tienen como base común la implantación del código digital.⁷²

Actualmente las organizaciones modernas se encuentran determinadas por una doble coyuntura. Por una parte están condicionadas por la importancia creciente del factor humano, y por otra parte, por el auge y desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

La implantación de estas nuevas tecnologías, que en el informe Bangemann⁷³ se calificaban ya a mediados de la pasada década como de “nueva revolución industrial” está provocando cambios importantes en las organizaciones, cambios que afectan a la forma de gestión, pero también a otros conceptos más sensibles, como la propia cultura corporativa.

Además de todo lo expuesto, Francisco Fernández⁷⁴ asegura que las TIC, son en sí mismas nuevos medios de comunicación, nuevos canales que modifiquen el marco de relación entre los miembros de las organizaciones en las que se implementan. Esta influencia de las tecnologías de la información, aunque de carácter más instrumental, más técnico, tendrá también una incidencia relevante en las funciones básicas de los procesos de comunicación interna.

⁷¹ Arias, Mercy Carolina. 2001. Bases generales para implementar un departamento de comunicación institucional interno en una institución privada. El Salvador: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Pp. 37

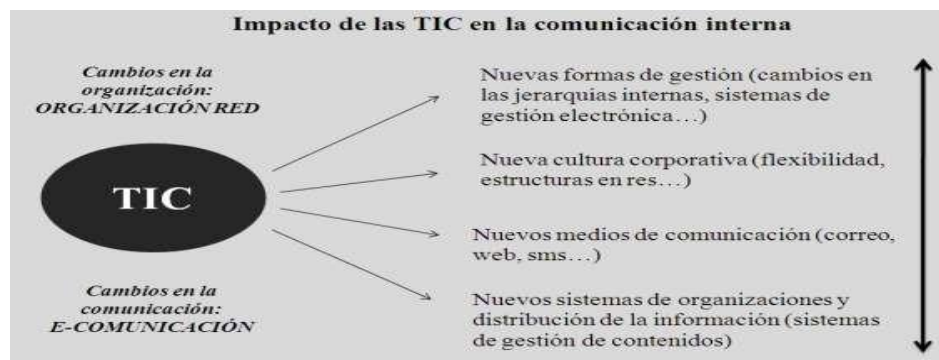
⁷² Fernández Francisco Beltrán. 2007. La gestión de la nueva comunicación interna. España: Universidad Jaume I. Pp. 14

⁷³ Bangemann, Martín. Europa y la sociedad global de la información. Recomendaciones al Consejo Europeo. En: <http://www.daleya.com/?query=informe+bangemann.&daleyaidext%5B%5D=1&daleyaidext%5B%5D=2&daleyaidext%5B%5D=5&ext=>

⁷⁴ Fernández, Francisco Beltrán. 2007. La gestión de la nueva comunicación interna. España: Universidad Jaume I. Pp. 32

La digitalización de todos los contenidos y mensajes que se generan y fluyen en el interior de las organizaciones permiten establecer, a través de las TIC, nuevos sistemas de administración de esos contenidos, nuevos procedimientos para organizar y distribuir los flujos de información que se generan en el interior de las empresas e instituciones.

Todas estas implicaciones, Fernández las muestra en el siguiente esquema:



Entre los beneficios que pueden mencionarse del uso de las TIC, están:

- ⇒ Compartir archivos.
- ⇒ Acceder a bases de datos de desde cualquier parte.
- ⇒ Conocer las novedades de la empresa.
- ⇒ Enterarse sobre los nuevos miembros del equipo de trabajo.
- ⇒ Trabajar en equipo sin necesidad de estar en el mismo espacio.
- ⇒ Fluidez en los procesos de compra y venta.
- ⇒ Conocer nuevas oportunidades de carrera en la organización.
- ⇒ Gestionar eficaz e interactivamente el plan de formación interno.

5. El portal del empleado como parte de la comunicación interna.

La información y comunicación dentro de una institución es uno de los principales factores de su gestión interna y que incide directamente en la actividad de la compañía. Las empresas deben ser conscientes de la importancia que tiene el empleado, ya que son ellos la materia prima que permite desarrollar su actividad económica. Si el empleado trabaja en un ambiente adecuado y está contento, su productividad aumenta.

Una comunicación fluida y eficiente dentro de las empresas, tanto de cara a los clientes finales como a los internos, se ha convertido en un elemento indispensable y es considerado como una herramienta clave para la rentabilidad de la empresa.

Entre los beneficios⁷⁵ que pueden mencionarse del uso del portal del empleado están:

- Acceso rápido en todo momento y en cualquier lugar a toda aquella información necesaria para el trabajo diario del empleado.
- Gestión y publicación de contenidos, creando una base de conocimiento y poniéndola al alcance de toda la empresa.
- Fácil integración de información de las aplicaciones existentes en la empresa obteniendo una mayor rentabilización de las mismas.
- Ofrece una ventana donde la empresa puede publicar toda la información que precise comunicar a sus empleados.

E. GENERALIDADES DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA

1. Comunicación Externa

➤ Definición.

La comunicación externa es definida como “el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (socios, accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”.⁷⁶

Para Gary Kreps⁷⁷, “la comunicación externa en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes”. Este proceso consiste en vehicular información o contenidos informativos desde la organización empresarial hacia el conjunto de la opinión pública a través de los medios de comunicación social.

⁷⁵ Abast Systems. 2007. Portal del Empleado: ¿Es usted consciente que el mejor colaborador en su negocio son sus propios empleados? En: http://www.abast.es/portal_empleado.shtml

⁷⁶ Collado.Carlos Fernández. 1991.

⁷⁷ Kreps, Gary. 1995. La Comunicación en las Organizaciones. Estados Unidos: Ed. Addison Wesley Iberoamericana. Pp. 254-257

Asimismo, Kreps indica que “la comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización. La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos en el entorno relevante”⁷⁸.

Otros definen la comunicación externa como el “conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivos, así como a proyectar una imagen favorable de la organización”⁷⁹. Además, el mismo autor explica que en ella están inmersos los siguientes objetivos:

- Gestión de la imagen (imagen corporativa, cultura de la empresa).
- Relación de la organización con su entorno.
- Gestión del diálogo con sus diferentes públicos.

Bartoli⁸⁰ define que las tipologías que puede adoptar la comunicación externa, son las siguientes:

- a) Comunicación externa operativa: Es aquella que se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con todos los públicos externos de la compañía: clientes, proveedores, competidores, Administración pública, etc.
- b) Comunicación externa estratégica: Tiene por finalidad enterarse de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación laboral, etc., que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa.
- c) Comunicación externa de notoriedad: Su finalidad es mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos, mejorar su imagen, etc. Las formas de darlo a conocer serían mediante la publicidad, promoción, donaciones, patrocinios, etc.

2. Los Medios De Comunicación Masivos:

Dentro de este apartado debemos distinguir entre los mensajes comerciales directamente controlados por la organización y las noticias, es decir, aquellas informaciones que los públicos consideran propias del medio. En este último caso el control que las organizaciones ejercen sobre la información es variable.

⁷⁸ Op cit. Pp. 304

⁷⁹ Granados, Ignacio Martín. 2009. Los públicos externos. En: <http://maganto.wordpress.com/2009/02/02/los-publicos-externos-tema-5/>

⁸⁰ Bartoli, Annie. 1992. Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada. España: Ediciones Paidós Ibérica. Pp. 57

3. Las Relaciones Interpersonales:

En el ámbito de las relaciones personales como fuente de información hay que destacar la influencia de los grupos de referencia y la de los líderes de opinión. El grupo de referencia determina la conducta del individuo, bien porque éste acepta sus informaciones como evidencia de la realidad o bien porque utiliza los valores del grupo como pautas normativas para su propio comportamiento. Los líderes de opinión son personas cuyo alto grado de credibilidad se basa en su mayor conocimiento e implicación en un área determinada.

4. La Experiencia Personal:

Probablemente sea ésta la fuente de información más decisiva en la formación de la imagen de una organización. Esta fuente proporciona una información de primera mano, aunque es cierto que su influencia y su uso pueden estar mediatizados por cualquiera de las dos fuentes anteriormente descritas.

La experiencia personal puede ser directa, como cuando hay un contacto no mediado con personas que pertenecen a la empresa como institución (por ejemplo a través del servicio de atención al cliente o participando en un acto organizado por la empresa), o indirecta cuando esa experiencia está relacionada con el consumo o uso de productos y servicios o con la observación del comportamiento de la organización en el ámbito del patrocinio.

Norberto Mínguez⁸¹, expresa que la imagen corporativa está constituida por lo que la empresa ES, lo que la empresa HACE y lo que la empresa DICE. Por tanto, esa imagen también está constituida por cómo se manifieste su esencia, por cómo desempeñe su labor y por cómo exprese sus mensajes. Este conjunto de actos y manifestaciones conforma un cierto estilo, una marca de la casa que determina la imagen corporativa.

El autor señala que la imagen corporativa posee cuatro componentes diferenciables, cada uno de los cuales pertenece a un nivel distinto. Estos niveles son la identidad, el entorno, la conducta y la comunicación, en cada uno de ellos, se encuentra un componente de imagen: la imagen esencial, la imagen contextual, la imagen factual y la imagen conceptual.

⁸¹ Mínguez, Norberto. Un Marco Conceptual Para La Comunicación Corporativa. En: <http://www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html>

1. La imagen esencial: Está compuesta por aquellos rasgos más directamente vinculados a la identidad central de la organización y a su percepción desde dentro y fuera de la empresa. La imagen esencial emana de lo que la organización es incluso antes de hacer o decir nada y por eso su raíz se encuentra en la carta de identidad y, muy especialmente, en la misión y en la visión.
2. La imagen contextual: Toda organización opera en un escenario preexistente y difícilmente modificable. Son las características de este escenario las que determinarán la imagen contextual, la cual dependerá de la imagen del país y del sector en el que opere la organización. Esto significa que la imagen contextual está formada por un marco político y legal, por un marco social y cultural, por un marco económico y tecnológico y por un marco medioambiental.
3. La imagen factual: Es resultado de la conducta de la organización. Si la imagen esencial y la contextual son imágenes en algunas medidas previas, la imagen factual es necesariamente consecuencia de una actuación, de un comportamiento.
4. La imagen conceptual: Es la imagen concebida y difundida por la organización a través de los distintos instrumentos de comunicación de que dispone. Este componente de la imagen corporativa ha de facilitar la percepción de un estilo corporativo, de unos modos particulares de expresión que caractericen a la organización y la diferencien de las demás. Las acciones comunicativas que dan lugar a la imagen conceptual pueden tener lugar en los ámbitos comercial, interno, social o sectorial.

5. Imagen Interna “Versus” Imagen Externa

La imagen que los públicos internos tienen de la institución es primordial para proyectar una buena imagen a los públicos externos. Para ellos, la organización debe lograr que estos dos tipos de imagen estén en estrecha relación.

Para ello, la institución puede emplear la imagen intencional⁸² que es la proyección que se ofrece de la empresa y el producto a través del hacer y el decir. Esta debe transmitirse a través de todos los medios de comunicación como un mensaje singular repetidamente. Este mensaje singular debe expresarse con símbolos, a través de medios escritos y audiovisuales, en la

⁸² Valdés, Mirlandia; Iglesias, Elizabeth; Gaviero, Vivian. 2006. En: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/reliminter.htm>

atmósfera, en acontecimientos sociales y por el propio personal. Los autores exponen que el empleo de esta imagen intencional se realiza a través de los siguientes medios de comunicación:

- Símbolos: Son aquellos que provocan un reconocimiento de la compañía o de la marca, se deben diseñar para su reconocimiento instantáneo.
- Medios escritos y audiovisuales: Los símbolos escogidos deben introducirse en la publicidad que comunica la personalidad de la empresa o de la marca a través de la historia, deben utilizarse de forma repetitiva y deben reflejar el tono de imagen que la empresa desea comunicar.
- Atmósfera: Aprovechamiento del espacio físico en el cual la empresa produce y entrega sus productos o servicios para comunicar las características del producto o servicio que ofrece (diseño correcto de sus edificios, colores, materiales y mobiliario).
- Acontecimientos: A través del patrocinio de diversos acontecimientos.

F. EFICIENCIA

1. Definiciones

- “Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.”⁸³
- “Es una parte vital de la administración que se refiere a la relación entre insumos y productos: Si se obtiene más producto con una cantidad dada de insumos, habrá incrementado la eficiencia y si logra obtener el mismo producto con menos insumos, habrá incrementado también la eficiencia.”⁸⁴
- “Es una medida normativa de la utilización de recursos. Puede medirse por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados.”⁸⁵
- Por lo anterior podemos decir que eficiencia es cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

⁸³ Según Diccionario de real academia de la lengua

⁸⁴ Stephen P. Robins y Mary Coulter, en su libro Administración, editorial Prentice Hall

⁸⁵ Idalberto Chiavenato en su Administración de recursos humanos, editorial McGraw-Hill

2. Generalidades⁸⁶

Cuando se habla de eficiencia, se hace mención al logro de los fines con la menor cantidad de recursos, es decir, el logro de los objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas. El trabajo del administrador tiende a buscar la eficiencia en un cien por ciento, pero considerando no sólo las necesidades de la organización, sino también las expectativas de los individuos que la componen, así como evitar en menor medida la afectación del medio ambiente que le rodea.

Esta eficiencia debe ser acorde con una ética organizacional, por ejemplo, una eficiencia basada en la explotación desmedida del trabajador tiende a afectar los valores morales del individuo. La eficiencia debe ser un producto de la habilidad y preparación del administrador, y no el resultado del sacrificio de sus elementos humanos.

De lo anterior se deduce que eficiencia es la óptima utilización de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos deseados.

Por lo tanto, una empresa, producto, organización o persona es “eficiente” cuando es capaz de obtener resultados deseados aprovechando al máximo los recursos a su disposición. La eficiencia, se enfoca a los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible. Pero, Así tenemos a aquellos que aprovechan al máximo los recursos con que cuentan y otros, aun con pocos recursos, los aplican bien y logran resultados fabulosos y logran ser productivos.

3. Importancia

En los tiempos actuales las empresas que aún continúan en los diferentes mercados han logrado un grado de eficiencia, pero a su vez, a medida que avanza el desarrollo se introducen más competidores, y si a la vez se suma entre otros factores la situación de crisis que estamos viviendo, se requiere no sólo que deban de ser eficaces, sino también que importa mucho el ser eficiente y mantener una mejora continua. Más aún, se puede asegurar que en términos generales, aquellas empresas que no lleguen a ser eficientes sostenidamente en medio de cualquier crisis económica y mundial, permanecerán poco tiempo en el mercado.

⁸⁶ <http://www.degerencia.com/articulo/eficacia-y-eficiencia-de-la-empresa-actual>

G. EFICACIA

1. Definiciones

- Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera⁸⁷
- Es hacer lo que es apropiado, es decir, las actividades de trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus metas.⁸⁸
- Es una medida normativa del logro de los resultados. Puede medirse en función de los objetivos logrados.⁸⁹

Podemos complementar nuestras definiciones, mencionando lo siguiente: La eficacia es un concepto absoluto, esto significa que no podemos ser medio eficaces: somos eficaces o no lo somos. Si alcanzamos nuestra meta, somos eficaces; si no la alcanzamos, aunque sea por poco, no somos eficaces.

2. Generalidades

Lo principal consiste en definir un objetivo previamente. La eficacia se basa en lo que se llama "operacionalización": todo aquello que es tangible y que nos sirve para cumplir el objetivo que se ha planificado. Estrategias de marketing, planeamiento, establecimiento de métricas, estadísticas...pero sobre todo, buenas ideas, creatividad e innovación.

La realidad es que cuanto más nos exijamos y trabajemos para lograr un objetivo, mejores resultados obtendremos. Cuanta mayor especialización tengamos, imprimiremos más calidad a nuestro producto o servicio. Sabiendo conjugar y aplicar estos consejos adecuadamente, y no perdiendo de vista que nos debemos manejar dentro de un margen de flexibilidad, recorreremos un camino que sin dudas nos conducirá al éxito.

⁸⁷ Según Diccionario de real academia de la lengua española

⁸⁸ Stephen P. Robins y Mary Coulter

⁸⁹ Idalberto Chiavenato

3. Importancia

Hoy en día las organizaciones deben ser más "Eficaces" ya que la competencia es fuerte entre ellas. Organizar implica desarrollar una estructura intencional de papeles para lograr el desempeño eficaz.

Las funciones de los gerentes proporcionan un estudio útil para lograr ser buenos líderes en cualquier organización que se propongan dirigir, ya que logran obtener una Eficacia Organizacional.

H. SERVICIO AL CLIENTE

1. Definiciones

- Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un proveedor con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.⁹⁰
- Es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, no necesariamente intangible que proporciona la satisfacción de deseos y que no están necesariamente unidas a la venta de un producto u otro servicio.⁹¹

Podemos decir que servicio al cliente es aquella actividad que relaciona la organización con el usuario, a fin de que este quede satisfecho con dicha actividad. De una forma resumida el servicio al cliente es toda acción o actividad que se tiene con el usuario.

2. Generalidades

Sin lugar a dudas, el éxito de una empresa dependerá fundamentalmente que aquellas demandas de sus clientes sean satisfechas satisfactoriamente, porque estos son los protagonistas fundamentales, el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Si por el contrario, cualquier empresa no satisface todas aquellas necesidades o demandas que les plantean sus clientes su futuro será muy pero muy corto. Entonces, todos los esfuerzos

⁹⁰ <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/servicio-al-cliente.php>

⁹¹ Daysi Rudy Olivares Martínez y otros. 2013. Plan de capacitación dirigido al personal técnico y administrativo de la dirección regional de salud metropolitana del ministerio de salud que contribuya a la eficiente prestación de servicios. Licenciatura en Administración de Empresas. San Salvador: Facultad de ciencias económicas, Universidad de El Salvador. 134p.

deberán estar destinados al cliente, hacia su satisfacción, por pequeña que sea, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa, porque de nada sirve que el producto sea de excelente calidad, o que tenga un precio competitivo o que esté muy bien presentado sino existen compradores para él.

Una de las principales problemáticas asociadas a este servicio, además de la tardanza en las respuestas a los clientes, es la mala predisposición que observan quienes se desempeñan en la misma. Malos tratos o directamente la no solución del problema son las principales quejas de los usuarios.

Para paliar esta situación, en los últimos años, las empresas, han diseñado encuestas a través de las cuales el cliente puede evaluar la atención recibida. Esto por supuesto ayuda a conocer si se resolvió el problema o consulta y para saber si el representante cumplió bien con su labor.

3. Características⁹²

- **Intangibilidad:** La principal característica que distingue a los servicios de otros productos es que no pueden poseerse físicamente. Se entiende entonces como la cualidad de no ser percibido por medio de los sentidos. La Intangibilidad reviste particular importancia debido al hecho que de ella se derivan las otras tres características exclusivas de los servicios.
- **Inseparabilidad:** Consiste en la situación en la que los servicios se producen y se consumen simultáneamente. La Inseparabilidad tiene dos implicaciones que conviene poner de relieve. En primer lugar, el proveedor del servicio desempeña una función clave en la entrega del servicio y de hecho el mismo puede ser el propio servicio. En segundo lugar, dado que la producción y el consumo ocurren en forma simultánea, el usuario tiene también un importante papel que desempeñar en la prestación de servicios.
- **Imperdurabilidad:** Es el resultado de la inseparabilidad de la producción y del consumo; ello significa que la capacidad de servicio que no se utiliza, no puede ser almacenada para su utilización en fecha posterior, puesto que los servicios no pueden almacenarse; estas fluctuaciones de la demanda representa un auténtico desafío para los encargados de su gestión.
- **Heterogeneidad:** Se refiere a la inconsistencia o variación en el rendimiento de los seres humanos. Dos proveedores de servicio pueden mostrar inconsistencia en su rendimiento, al

⁹² Daysi Rudy Olivares Martínez y otros.

igual que un solo proveedor de un se servicio respecto al proveedor de otro.

I. EFICIENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente es toda una ingeniería de detalles, que nace en ventas eficientes, productos y servicios de calidad, tiempos de respuesta cortos e inmediatos y el cumplimiento de lo prometido, las quejas y reclamos se originan por el incumplimiento.

Para dar un buen servicio al cliente, no basta con atenderlo con amabilidad, sino que también es necesario atenderlo con rapidez.

Una atención de excelente calidad podría quedar arruinada si se le hace esperar de más al cliente. No hay nada peor para este que tener que esperar demasiado, ya sea para que lo atiendan, le entreguen un producto o para que le brinden un servicio.

1. Cómo tener una atención al cliente eficiente.⁹³

- a) **Con un software:** un buen programa de gestión en el que se pueda incluir toda la información sobre el cliente/ consumidor, cuando compró, qué producto, número de serie del producto, su reclamación, la solución que se dé. Este punto daría mucho que escribir, pero los Sistemas de Gestión Comercial y Soluciones CRM o SRM suelen ser buenas opciones.
- b) **Con un equipo de atención al cliente bien formado y motivado.** En el momento en el que contactan con el cliente/ consumidor, ellos son la imagen de la empresa. Qué imagen se quiere transmitir al cliente y de esta forma se motiva al equipo en función de ésta.
- c) **Con una política de atención al cliente clara, concisa y orientada al cliente/ consumidor:** para ayudar al equipo de atención al cliente a tomar decisiones rápidas y orientadas a la política de la empresa.
- d) **Con una implicación de toda la empresa.** Aunque se tenga un equipo de atención al cliente, es importante que toda la empresa se sienta vinculada a ellos y que no se consideren como una isla aparte. Reducirá los conflictos y mejorará el servicio.
- e) **Con un canal de comunicación de acceso al cliente/consumidor.** Comunicación con el cliente de las mismas formas en que éste se comunica contigo. Abre todos los canales que hagan falta.

⁹³ <http://soniarujas.com/2012/07/5-consejos-para-tener-una-atencion-al-cliente-eficiente/>

J. EFICACIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE

Buscar la perfección en el servicio al cliente es una eficaz manera de marcar una diferencia con la competencia.

El primer paso para garantizar que el servicio al cliente de su empresa sea de calidad inmejorable, es averiguar lo que está haciendo la competencia, para imitarlo o superarlo. Leer libros que analizan las empresas inspiradas por el servicio al cliente, pueden enseñar buenas lecciones.

Cuando medimos en la eficacia sabemos la cantidad y el costo de un resultado específico (producto o servicio); cuando medimos la efectividad sabemos si la inversión efectuada fue útil, es decir, si sirvió para satisfacer la necesidad que inicialmente motivó la destinación de recursos. No obstante, puede ser que una organización utilice bien sus recursos y obtenga excelentes resultados en términos de cantidad y calidad.⁹⁴

Cuando las organizaciones comienzan a medir sus resultados a veces se quedan en solo la eficacia, obviamente que el fin de la destinación de los recursos no es la simple generación de productos o servicios a buenos costos, sino maximizar la satisfacción de las necesidades de los clientes que utilizan aquellos productos o servicios.

En general las Escuelas de Aviación son de beneficio para cierto sector de la población al cual le interesa específicamente convertirse en pilotos y así satisfacer la demanda que existe en El Salvador. El caso de estudio se ha desarrollado en la escuela de aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado esta ofrece la carrera de pilotos lo cual, permite a quienes están interesados en esta profesión optar a ellos (C.A.A.A) porque es la única escuela de aviación a nivel nacional que cuenta con todas las licencias de piloto. Después de una pequeña investigación en esta escuela de aviación comprobamos que esta presenta problemas en la comunicación tanto interna como externa y en consecuencia una atención deficiente a los clientes.

Es por ello que se ha enfocado en su necesidad, de llevar a cabo una planeación estratégica incluida en sus tres niveles, es decir, planeación estratégica, planeación táctica y planeación operativa. Además el uso de la planeación, permitirá que los directores del Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado cuenten con una buena base para llevar a cabo una administración eficiente de sus clientes.

⁹⁴ www.cpscetec.com.br/brasil_cuba/material_cuba/eficacia_y_eficiencia.doc

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA, EN LA ESCUELA DE AVIACIÓN CENTRO DE ADIESTRAMIENTO AÉREO AVANZADO, S.A DE C.V.

A. Importancia.

La importancia de la investigación radica en la elaboración de un análisis que permita conocer la situación actual de la comunicación interna y externa de la escuela de Aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado S.A de C.V, verificando las condiciones en que el personal desarrolla sus actividades diarias, la ocurrencia de problemas laborales en la escuela y las causas que los originan, con el fin de evitar una mala comunicación laboral a los que se encuentran los empleados en su lugar de trabajo; para luego diseñar un instrumento que ayudará a solucionar el problema identificado, es decir, con el desarrollo del estudio se busca lograr un mejor servicio al cliente.

B. Objetivos.

a) General

Realizar una investigación de campo a la escuela de aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado S.A de C.V; para lograr identificar la situación actual sobre las causas de los problemas de la comunicación interna y externa.

b) Específicos

- Recopilar la información necesaria a través de cuestionarios, guía de entrevista, los cuales servirán de base para el diagnóstico de la comunicación interna y externa en la escuela.
- Ordenar la información obtenida mediante los instrumentos de recolección de datos, para luego realizar un análisis de la información recopilada en la investigación de campo.
- Elaborar un diagnóstico de la situación actual sobre los problemas de comunicación internos y externos en las cuales los empleados y clientes realizan sus labores y visitas cotidianas a las instalaciones de la empresa.

C. Métodos y técnicas utilizados en la investigación.

El uso de métodos y técnicas utilizadas en la investigación permitieron tener acceso a un estudio racional y lógico puesto que se preservó la naturaleza del problema. A continuación, se detallan cada método y técnica utilizados.

1. Métodos de la investigación

Todo proceso de investigación debe descansar sobre una serie de métodos y técnicas que permitan establecer una serie de pasos que se deben de seguir para desarrollarla, el presente trabajo utilizará el método científico por ser un procedimiento claro, analítico y preciso. Este se adecua a la investigación que se llevará a cabo en la escuela de aviación del municipio de Ilopango, pues este proceso permitirá obtener información oportuna acerca de los sucesos por medio de una serie ordenada de procedimientos. Por ello se utilizaron los métodos auxiliares siguientes.

a. Análisis

Se estudiaron a los empleados y clientes de la escuela de aviación separándolos en cada una de las áreas administrativas y operativas con que cuentan de manera individual con el fin de conocer su opinión acerca de la función de la comunicación interna y externa y así determinar las relaciones entre ellos.

b. Síntesis

Después de haber recopilado la opinión de los clientes y del personal que conforma las áreas operativa y administrativa, se totalizaron y se unificaron los datos obtenidos con el fin de tener una perspectiva global de la situación actual de la función de la comunicación en que se encuentra la escuela de aviación.

2. Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizado en el estudio fue el descriptivo, porque especifica como es y cómo se manifiesta el problema en estudio, teniendo como objetivo dar un panorama lo más preciso posible de este. Este tipo de indagación permitió estudiar las partes, cualidades y circunstancias que lo engloban, teniendo un mayor alcance en términos de conocimiento del fenómeno estudiado.

3. Diseño de la investigación

Se utilizó el diseño no experimental puesto que como investigadores no se manipuló ninguna variable, es decir, la investigación se basó en los hechos tal como son en la realidad, lo cual limita a relatar los hallazgos de la indagación realizada.

4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

a. Técnicas

Son los medios que se utilizaron para la recolección de la información, las cuales se especifican a continuación:

1) La encuesta

Se dirigió a los empleados que laboran en la empresa, siendo éstos 42 personas llevando a cabo con ellos un censo, con el objetivo de conocer la opinión de todo el personal acerca del problema de la comunicación que existe dentro de la escuela. Y a través de un muestreo se llevó a cabo el cuestionario que fue dirigido a 53 clientes.

2) La entrevista

Esta consistió en reunirse con el Gerente General de la escuela de aviación, quien es la persona más conocedora del problema y está en mayor contacto con la realidad. La entrevista se realizó en el lugar donde está ubicada la empresa. Ésta se realizó con una serie de preguntas que proporcionó información más completa y precisa, estando en contacto directo entre entrevistadores y entrevistado. A través de esta técnica se obtuvieron opiniones, se percibieron aptitudes y comentarios que consolidaron la investigación.

3) Observación directa

Esta técnica permitió conocer la manera en que funciona la escuela de aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado (C.A.A.A.), tanto su funcionamiento y desarrollo de trabajo, así como también las acciones de sus actividades laborales de los miembros de la escuela. La observación se llevó a cabo durante las visitas que se realizaron al lugar de estudio, además de lo percibido alrededor de éste, lo que ayudó a completar datos obtenidos durante la recolección de la información.

b. Instrumentos

Estos son los medios auxiliares de las técnicas, contribuyendo de igual manera a la recolección de información. Los instrumentos que se utilizaron son los siguientes:

1) Cuestionario

Es el instrumento utilizado por la encuesta, este fue de utilidad para la obtención de datos y conocer la situación de fenómeno. El cuestionario se estructuró con un conjunto de preguntas

cerradas, múltiples opciones y abiertas, para conocer las diferentes opiniones de la población que reciben el servicio de la empresa así como también de los trabajadores.

2) Guía de entrevista

La entrevista se realizó de la forma estructurada y no estructurada, ya que las preguntas se formularon debidamente ordenadas y también espontánea ya que conforme nos iba dando respuestas nos iban surgiendo más preguntas, para obtener las respuestas oportunas del entrevistado en función del tema de comunicación interna y externa, esta fue dirigida al Gerente General de la empresa y que fueron de gran interés para la investigación.

3) Lista de cotejo

Este instrumento fue utilizado por la observación directa. Conforme se iba realizando la investigación se hizo uso de libretas de anotaciones, grabaciones de audio y de video, al momento de hacer la visita a las instalaciones de la empresa en estudio.

5. Fuentes de información

Hacen referencia a cuáles son las fuentes de obtención de información, las cuales fueron necesarias para llevar a cabo el estudio. Por tanto, de la siguiente manera se detallan las fuentes básicas que contribuyeron a estudiar el problema.

a. Primarias

Las fuentes primarias que se utilizaron para la recolección de datos fueron el Gerente General, los empleados y clientes de la escuela de aviación, mediante el uso de las técnicas de la encuesta, la entrevista y la observación directa.

b. Secundarias

Esta es la información ya plasmada por otros autores, es decir, en el estudio se hizo uso de libros, leyes, sitios virtuales, documentales, además de publicaciones realizadas por otros medios de comunicación, entre otros. Por tanto, el objetivo de las fuentes secundarias fue la obtención de datos basándose en lo bibliográfico y documental, tales como:

- ✓ Libros sobre la comunicación interna y externa.
- ✓ Trabajos de graduación
- ✓ Otros documentos relacionados al tema de eficiencia al cliente.
- ✓ Ley de aviación civil.

6. Ámbito de la investigación

El área geográfica en la que se realizó la investigación fue en el Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado S.A. de C.V. ubicada en el municipio de Ilopango departamento de San Salvador donde los empleados y clientes fueron nuestro objeto de estudio.

7. Unidad de análisis

Fue todo el personal involucrado en la operación y administración de la empresa y todos los clientes directos de la escuela de aviación. El objeto de estudio y las unidades de análisis se especifican a continuación:

a. Sujeto de Estudio

Escuela de aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado S.A de C.V

b. Unidades de análisis

1. EL Gerente General de la escuela de aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado.
2. Los empleados de la escuela de aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado.
3. Los clientes de la escuela de aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado.

8. Determinación del universo y muestra

a. Universo

Para el desarrollo de la investigación se definió como población el total de personas que laboran en la escuela que son cuarenta y dos empleados, y ciento dieciséis clientes directos registrados por el departamento de operaciones, en total es una población de 158 personas.

b. Muestra

Esta es la parte representativa del universo ya que cuenta con las mismas características de las unidades de análisis en estudio, teniendo como función básica determinar qué parte de la población debe examinarse.

El tipo de muestra que se utilizó en la investigación fue el Muestreo probabilístico (aleatorio) para ello se tomó el total de la población a los 116 clientes activos de la escuela de aviación, partiendo de esto para el cálculo de la muestra. La escuela de aviación de Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado solo cuenta con 42 trabajadores sin incluir al Gerente general por lo cual con ellos se realizó un Censo y al Gerente general se le realizó una entrevista.

1) Censo

Este es cuando se estudia la totalidad de las unidades de análisis. Por lo cual se llevó a cabo en esta investigación, un censo dirigido a los cuarenta y dos empleados con los que cuenta la empresa, presentándose a continuación:

CARGO QUE DESEMPEÑAN	N° DE TRABAJADORES
GERENTE DE OPERACIONES	1
JEFES DE DEPARTAMENTOS	4
ORDENANZA	2
MOTORISTA	1
ENCARGADO DE MERCADEO	2
CONTADOR	1
SECRETARIA	2
INSTRUCTORES DE TEORÍA Y VUELOS	29
TOTAL	42

2) Cálculo de la muestra

Para realizar la investigación de campo se tomó la muestra a partir de una población finita de 116 alumnos que reciben el servicio de aviación por parte de la escuela, es decir, la totalidad de clientes a los que la escuela brinda el servicio.

Por tanto, la muestra se calculó haciendo uso de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2pq}{E^2(N-1)+Z^2pq}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Variable de la distribución normal estándar (Nivel de Significancia)

p = Valor planeado de la proporción poblacional

q = El complemento del valor planeado de la proporción poblacional

N = Tamaño de la población

E = nivel de error

Los datos utilizados para calcular el tamaño de la muestra de clientes son:

$$N = 116$$

$$P = 0.95$$

$$q = 0.05$$

$$Z = 1.96 \text{ (Coeficiente distribución normal estándar para un 95\% de confianza)}$$

$$E = 0.10$$

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{(116) (1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.10)^2 (116-1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{111.4064}{2.1104}$$

$$n = 52.7892$$

n=53 clientes

Se utilizó un nivel de confianza del 95 % porque lo que interesa es tener un conocimiento general de la problemática, además se tiene mayor probabilidad que la muestra resulte lo más precisa, suficiente y representativa posible, generalizando los resultados hacia toda la población. La probabilidad de éxito y fracaso son del 50 % cada una. Se determinó el nivel de precisión o error permisible de 10 %, porque es un error que puede ser aceptado en los resultados y así la información tenga mayor validez.

9. Tabulación, análisis e interpretación de la información.

Los datos recopilados en la investigación de campo a través de las diferentes técnicas e instrumentos antes mencionados, procesándose con la ayuda de un software llamado Microsoft Excel 2010. Esta herramienta permitió agilizar la elaboración de cuadros estadísticos y gráficos para identificar visualmente los resultados y así se ha facilitado su interpretación.

Para llevar a cabo el análisis e interpretación de datos se clasificó y ordenó la información en cuadros estadísticos respecto a cada interrogante realizada, esto significa que se representan los datos en categorías que muestran el número de frecuencia o veces en que ocurrió cada alternativa.

Una vez se obtuvieron estos datos se procedió a la elaboración de los gráficos de pastel o de barras según convenía en el caso. Esto permitió tener una mejor visualización y por tanto llevar a cabo análisis e interpretaciones adecuadas.

D. Resumen del diagnóstico de la situación actual de la función de la comunicación interna y externa y servicio al cliente en la escuela de aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado S.A de C.V.

1. Generalidades

La elaboración del diagnóstico sobre la situación actual del factor comunicación en la escuela de aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado S.A. de C.V., se basó en los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a todo el personal y usuarios de la misma así como también las respuestas obtenidas de la entrevista realizada al Gerente General; también de las visitas realizadas a las instalaciones de la empresa en donde se verificó por medio de una lista de cotejo las acciones de sus actividades laborales.

El diagnóstico se divide en dos etapas: la primera muestra los resultados de la comunicación interna (empleados) y la segunda etapa contiene los resultados de la comunicación externa (clientes).

El conocimiento que se tiene sobre el tema de la comunicación y servicio al cliente en la empresa es poco o nulo, abonado a esto los empleados manifestaron que no han recibido capacitación sobre esta temática, por lo tanto capacitarlos es fundamental para prevenir problemas laborales de comunicación; afortunadamente el personal tiene la disposición y deseo de capacitarse, por lo cual la administración debe tomar las acciones para facilitarles la debida formación en esta área. (Ver Anexo 2, Preguntas 4, 8, 12, 18 y 19).

2. Comunicación interna.

En cuanto a la comunicación interna los resultados de la investigación indican que en la actualidad la mayoría del personal y usuarios de la empresa consideran que existe deficiencia

en la comunicación interna, lo que se corrobora con los resultados de la investigación ya que el 52% de los empleados considera deficiente la comunicación interna y el 64% de los clientes percibe que existen problemas de comunicación entre el personal de la escuela. Con lo anterior se confirma que se posee un área de oportunidad, la cual debe de ser tratada de inmediato, ya que no es un problema que afecte el funcionamiento del personal si no que trascienda y que es percibido por los usuarios. (Ver anexo 2 pregunta 4 y anexo 3 pregunta 5).

Por otra parte, es importante analizar que para tener una comunicación eficiente y que contribuya a mejorar el funcionamiento de la empresa, indiscutiblemente se requiere de canales de comunicación que transmitan de manera oportuna y con la mayor claridad, cualquier tipo de información que los empleados necesiten para llevar a cabo su trabajo, por ello es importante analizar ¿cuáles son los medios en los que se transmite la información a los empleados? En este sentido se percató que el 62% de los trabajadores se comunican a través de medio escritos, en los que figura el correo electrónico como medio más utilizado por ellos, esto debido a su practicidad y efectividad, no obstante este tipo de comunicación empleada por la escuela de aviación no satisface al personal como indica el 54% que está poco o nada satisfecho con dicho medio de información, pero principalmente el Gerente General en su entrevista afirma que la escuela por el momento solo cuenta con dos medios de comunicación para la información y considera que es importante contar con otras herramientas y un departamento de comunicación y así poder contar con otros tipos de canales que transmitan la información los cuales satisfagan a los empleados y los mismos puedan ejecutar las recomendaciones y directrices de la administración. (Ver anexo 2 pregunta 6 y 7 y anexo 4 pregunta 5 y 7).

Sin embargo, es importante resaltar que la empresa ya cuenta con reuniones mensuales para transmitir la información aeronáutica y que es de vital importancia por el giro que la empresa desarrolla (Ver anexo 2 pregunta 11).

En el área del personal de la escuela vale la pena destacar que, aunque no exista una comunicación efectiva la empresa cuenta con un organigrama, donde los empleados tienen el conocimiento de la estructura organizativa y que los niveles jerárquicos son respetados por los trabajadores. (Ver anexo 2 pregunta 3).

3. Comunicación externa

Reconociendo que la comunicación externa, es la responsable de mantener en buen estado la relación con los clientes, a través de reflejar una imagen positiva y promocionar los beneficios y características de los servicios que comercializa la empresa; y se afirma esta imagen positiva de la escuela por medio de recomendación de los mismos usuarios, pero también es importante

analizar, la comunicación actual es satisfactoria para los clientes, al consultarlo con los alumnos de la escuela se comprueba que aunque ellos recomienden la empresa los canales actuales o métodos utilizados son deficientes y el 60% de los encuestados opinan de esa manera, un dato muy preocupante es que los mismos empleados reconocen que las formas de comunicación empleadas para trasladar información a los usuarios es deficiente y el 43% de los encuestados ratifican esta aseveración. (Ver anexo 2 pregunta 9 y anexo 3 pregunta 1 y 13).

Además es importante conocer cuáles son los medios de notificación más utilizados por la escuela de aviación para comunicarse con sus clientes, al consultar esto el personal afirma que el medio más efectivo para comunicarse con los usuarios es a través de llamadas telefónicas, contradiciendo los clientes afirmando que ellos reciben la información sobre promociones y nuevos servicios vía correos electrónicos. (Ver anexo 2 pregunta 14 y anexo 3 pregunta 9).

De acuerdo a lo anterior se concluye que los clientes no se encuentran satisfechos con la manera que la empresa se comunica con ellos ya que consideran la misma deficiente, por tanto, la administración de la escuela deberá realizar los ajustes correspondientes en el actual proceso de comunicación y buscar nuevos procesos o tecnologías que satisfagan las necesidades de sus usuarios.

Es importante resaltar que a pesar de los problemas de notificación existentes, los clientes están satisfechos; porque reciben casi siempre el servicio que ofrece la escuela. (Ver anexo 3 pregunta 10).

4. Servicio al cliente.

La mayoría de los empleados y alumnos del centro de adiestramiento consideran que existe deficiencia en la comunicación externa e interna, lo cual genera conflicto de comunicación que son percibidos por consiguiente esto genera problemáticas en la atención al cliente, considerando lo anterior se comprobó al preguntar a los clientes sobre la atención que reciben se obtuvo un dato muy preocupante debido a que el 51% de los mismos consideran que reciben un trato deficiente. De acuerdo a lo anterior se concluye que una área de oportunidad para la escuela de aviación es mejorar la comunicación externa e interna, ya que esto está afectando lo que sin lugar a dudas ocasionaría graves consecuencias a la empresa, debido a que un cliente inconforme en el futuro se cambiará a la competencia ya que no recibe servicios que cumplen con sus expectativas, de la misma manera esto puede trascender e influir negativamente, a través de la publicidad boca a boca, la cual sería poco atractiva para atraer futuros usuarios a la empresa. Asimismo manifestaron que la empresa debería contar con otras herramientas de

comunicación más representativas como lo es correo electrónico por ser más accesible, un sitio web informativo porque es una herramienta muy efectiva, con esto se puede destacar que el Centro de Adiestramiento tiene gran oportunidad el servicio al cliente. (Ver anexo 3 pregunta 4 y 14).

No obstante, este problema el administrador lo conoce perfectamente y reconoce en la entrevista realizada que a pesar de las fortalezas que tiene la empresa es necesario contar con políticas y estrategias para la escuela y reforzar la tecnología para ofrecer un mejor servicio. (Ver anexo 4 pregunta 1, 2 y 4).

Luego de analizar cada una de las variables en las que se dividió el diagnóstico de la situación actual, se constató que existen problemas de notificación graves en la misma. No obstante es importante reconocer que un proceso de transmitir mensajes será eficiente si cada uno de los elementos y participantes deben de cumplir a cabalidad su función en el proceso, es por ello que se identificó que uno de las principales problemas de comunicación en la escuela de aviación es la forma de enviar y recibir los mensajes, esto se puede constatar debido a que los empleados opinan que reciben la información de manera personal afectando el proceso de comunicación debido a que el mensaje probablemente no es comprendido o recibido de manera oportuna, recomendando utilizar la notificación escrita por ser más confiable y certera,(Ver anexo 2 pregunta 8 y anexo 3 pregunta 8, 9 y11).

Es importante destacar que la escuela cuenta con resultados positivos del personal, se determinó que la mayoría de ellos son jóvenes y que los mismos están dispuestos a recibir capacitación en comunicación, lo anterior es de vital importancia para erradicar la problemática de falta de notificación, esto sin lugar a dudas contribuye a que los trabajadores no presentaran resistencia al cambio al adoptar nuevas formas de comunicación, y ayudara al desenvolvimiento laboral. También el administrador en su entrevista indica que el apoyaría al personal para que puedan adquirir nuevas ideas y una mejor eficiencia las cuales podrían basarse en nuevas estrategias, políticas o tecnologías de información tomando en cuenta la edad de los empleados esto puede resultar atractivo y eficiente para la comunicación entre los mismos. (Ver anexo 2 pregunta 19 y anexo 4 pregunta 15).

5. Conocimientos sobre la comunicación asertiva en la escuela de aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado S. A. DE C.V.

Como bien dicho la comunicación es la esencia de la actividad en cualquier entidad para su buen funcionamiento, ya que la buena comunicación mejora la competitividad en las empresas,

facilita el logro de objetivos establecidos, fomenta compromisos, responsabilidad y participación en los integrantes de la empresa y sus usuarios.

De acuerdo al censo realizado al personal en su mayoría (43%) contestaron que la comunicación se encuentra deficiente debido que muchas veces los medios que ellos utilizan no son los mejores tanto para ellos como también para el cliente y que en muchas ocasiones estos podrían ser pequeños detalles que a medida el tiempo pasa la comunicación en la empresa daña tanto la estabilidad del empleado como muchas veces el cliente. (Ver anexo 2 pregunta 5).

Sin embargo la mayoría de los empleados indicaron que este problema mejoraría convocando a reuniones como un medio más factible; y así puedan tener un mejor desempeño. Y esto trasmitirlo a lo exterior de acuerdo a los resultados se puede afirmar que a los trabajadores les gusta sentirse parte de la empresa porque les gustaría ese tipo de medio para que les sean transmitidos los objetivos y así tomar en cuenta las opiniones de ellos también. (Ver anexo 2 pregunta 9).

Aunque la empresa el medio que utiliza más para comunicarse con los clientes y que los empleados sienten más factibles, por el hecho que no hay reuniones es el teléfono. Por ser uno de los medios también más directos con los alumnos (Ver anexo 2 pregunta 14).

En el caso de las encuestas realizadas a los alumnos de la empresa el 94% de ellos consideraron también que el canal de la comunicación si es necesario y también opinaron que el hacer reuniones e intercambiar ideas ayudará con el fin de comentar problemas o transmitir inconformidades que prácticamente los jefes los desconocen. Y de esa forma ellos consideraron que se ahorrarían inconvenientes que están en la actualidad afectando el bienestar de empleados y clientes, esto es necesario porque podrían expresar sus necesidades y poder dar posibles soluciones para el futuro de la empresa y no ver estos problemas. (Ver anexo 2 pregunta 6 y 11).

Podemos reafirmar que los canales de comunicación internos y externos en una empresa si no son manejados de la mejor forma donde se involucre toda la organización esta tendrá una mala imagen ante los usuarios y futuros clientes potenciales, por eso es necesario realizar encuestas con claridad donde puedan dar puntos de vista para tener una mayor eficiencia en el servicio y un mejor desempeño laboral.

6. Eficiencia en los servicios

a. Productividad

La productividad es una de las percepciones que maneja toda empresa y que hacen que el personal lo tengan en la mente y que se sientan comprometidos a dar todo por este factor. Sobre algunos factores internos y externos que inciden positiva o negativamente en la percepción de su ambiente laboral, en otras palabras, se refiere a las características del medio ambiente de trabajo y que repercute en el comportamiento laboral, es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre la organización.

En relación al factor de servicio al cliente, que es una relación directa con otras personas que el trabajador tiene con los diferentes usuarios que necesitan algún tipo de servicio; se puede decir que el 64% de los encuestados determinó que la comunicación no es eficiente a la percepción de ellos y por ende esto en algunas veces afecta la atención que ellos merecen. Y sin embargo también aportaron que a pesar de ciertos inconvenientes que hay dentro de la escuela el 79% indicaron que casi siempre reciben el servicio que ofrece esta por parte del empleado esto es un impacto positivo para la escuela ya que los clientes en esa parte están satisfechos. (Ver anexo 3 pregunta 5 y 10).

7. Diagnóstico de necesidades de comunicación.

a. Comunicación interna

La comunicación interna es un factor clave que toda empresa debe perseguir para un mejor resultado. Según la investigación llevada a cabo los empleados de la escuela de aviación están dispuestos a contribuir y no tienen resistencia al cambio, siendo una ventaja para la empresa ya que están con todo el deseo de poder tomar capacitación para un mejor servicio al cliente y reconocen que tienen un área de oportunidad al someterse a este cambio y solventar el problema principal que es la comunicación. De esta manera puedan adquirir más conocimiento y lograr objetivos, principalmente puede considerarse como una nueva experiencia. Todo lo anterior lo afirma el 88% de los empleados que están de acuerdo en recibir capacitación. (Ver anexo 2 pregunta 19). Con los otros trabajadores que dijeron que no hacerles ver que un proceso de capacitación es una herramienta más que le es de utilidad tanto a la empresa como a ellos para su desarrollo personal y laboral.

b. Comunicación externa

En la escuela de aviación si bien se mencionó anteriormente que los trabajadores están con toda la disposición de adquirir capacitación un 88% de los empleados, esto será con el fin de poder ofrecer un mejor servicio al cliente, ya que ellos mencionaron en sus observaciones que les gustaría tener nuevas formas de comunicación con la escuela y no quedarse estancados únicamente en unas dos opciones, sino que también estar a la vanguardia de la tecnología para ellos sentirse satisfechos en el servicio que esta les presta.

c. Relaciones interpersonales

1) Relación laboral

En toda relación laboral interviene la comunicación, que es la capacidad de los seres humanos pensantes para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de compañeros de trabajo. Hay que tener en cuenta que las relaciones laborales permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para el desarrollo en una organización, y la mayoría de estos objetivos están implícitos a la hora de entablar lazos con otras personas; sin embargo, es también posible utilizarlas como un medio para obtener ciertos beneficios, tales como un puesto de trabajo.

Después de haber sido realizada la investigación en la escuela de aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado S.A. DE C.V. Se determinó que el factor de las relaciones laborales entre todos los miembros de la escuela de la misma es inestable, con solo determinar los problemas de comunicación que existen en esta empresa sin embargo, cabe resaltar que hay elementos que no son amigables para el desarrollo pleno de las relaciones dentro de la empresa pero un 67% de los empleados consideran que si existen conflictos de comunicación y de esta manera surge una deficiente relación laboral. (Ver anexo 2 pregunta 8).

Tomando en cuenta todos estos aspectos se determinó que no existe un desarrollo pleno de las relaciones laborales entre los empleados dentro de la escuela, pues hay otros aspectos que lo obstaculizan, por ello es importante tomar medidas dentro del plan de capacitación que corrijan este factor comunicación, ya que este es la base para la existencia de un ambiente organizacional saludable, de armonía y sana convivencia para los integrantes de la empresa.

2) Liderazgo.

El liderazgo es de suma importancia para todas aquellas entidades que buscan adecuarse al constante cambio que tiene el mundo globalizado. No se puede quedar atrás la empresa;

viendo como otras entidades crecen positivamente hacia el servicio al cliente. La escuela de aviación necesita líderes y estar a la vanguardia para poder ofrecer a sus clientes servicios de alta calidad.

Después de un diagnóstico observado para el del factor liderazgo , se percató que los empleados de la escuela de aviación consideran que sus jefaturas poseen liderazgo en un 12%, y consideran que para mejorar el desempeño laboral se deben de utilizar como medios de comunicación el jefe inmediato lo que hablan en bien de los lideres ya que los colaboradores tienen confianza en ellos y esto ayudará también a fomentar una buena motivación y un buen clima laboral y de la misma manera evaluamos que cuando no se posee lideres para que los demás miembros de la empresa se vean influenciados positivamente por la imagen de un líder, es donde surgen las dificultades; es por ello que es importante contar con jefaturas y colaboradores líderes, es decir: cualquier miembro de la empresa que tenga la capacidad de ejercer liderazgo en sus labores y vida personal. (Ver anexo 2 pregunta 20).

Como se mencionó anteriormente que los integrantes de la empresa consideran que es muy importante un líder para el desempeño de su cargo y la capacidad para orientar, tener un buen ambiente y motivar a los compañeros de trabajo en el logro de las metas y objetivos.

En conclusión, el liderazgo es importante y vital para la superación y desarrollo del centro de adiestramiento. Es importante, porque se necesita la capacidad de un jefe para guiar y dirigir a sus colaboradores y al mismo tiempo que ellos se muestren comprometidos con la entidad forjándoles el talento del liderazgo personal.

3) Capacitaciones.

Las inducciones son de gran beneficio para la formación profesional y especialización del personal para que estos tengan nuevos conocimientos, habilidades, destrezas, que le permitan desempeñar de una mejor manera el trabajo que ejecutan, en este sentido se determina que el 55% de los empleados encuestados han recibido inducción pero esta es muy diferente a la que ellos necesitan para fortalecer problemas administrativos ya que el 43% establece que fue otro tipo de capacitación recibida y sin embargo ellos también están con la disponibilidad de recibir en el área de comunicación.(Ver anexo 2 pregunta 19).

Por tal razón es necesario implementar capacitaciones que estén orientadas a enriquecer los conocimientos y que les permitan desarrollar nuevas habilidades y destrezas, que hagan de ellos personas más productivas y eficientes al momento de desempeñar su trabajo. (Ver Anexo 2 preguntas 17, 18 y 19).

E. Resultados generales de la comunicación interna y externa en la escuela de aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado S.A. de C.V.

Luego de haber analizado los factores de la comunicación interna y externa de forma individual, es necesario consolidar los resultados obtenidos para establecer un indicador que permita determinar el nivel de satisfacción o insatisfacción que perciben los empleados y clientes de la escuela de aviación.

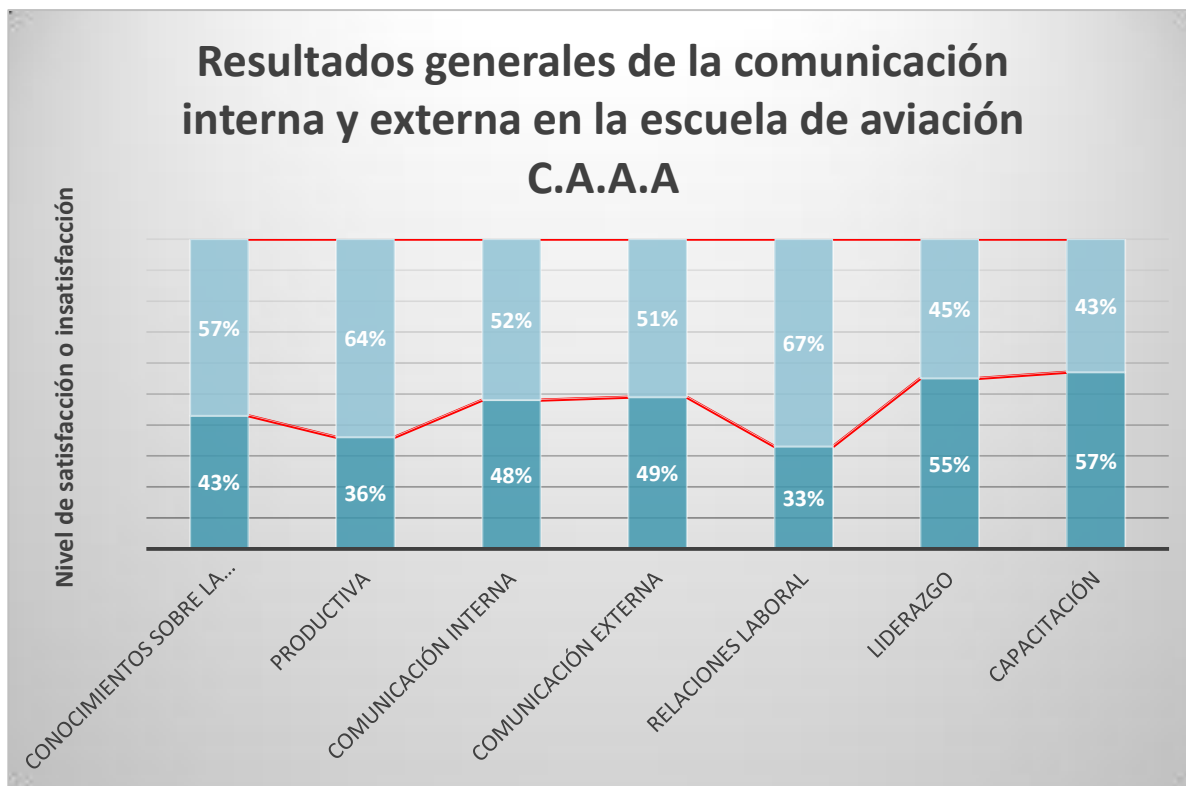
Esto permitió establecer la escala de medición detallada a continuación:

Escala de mediación	Categoría
0.10%-25.00%	Malo
25.01%-50.00%	Regular
50.01%-75.00%	Bueno
75.01%-100.00%	Excelente

La escala de medición se utilizó para categorizar cada factor de investigación de la comunicación en general en el que se encuentra la escuela de aviación.

Factor	Nivel de satisfacción	Nivel de insatisfacción	Categoría
Conocimientos del personal sobre la satisfacción en el trabajo	48%	52%	Regular
Conocimientos sobre la comunicación asertiva en la escuela de aviación	43%	57%	Regular
Productiva	36%	64%	Regular
Comunicación interna	48%	52%	Regular
Comunicación externa	49%	51%	Regular
Relaciones laborales	33%	67%	Regular
Liderazgo	55%	45%	Bueno
Capacitación	57%	43%	Bueno
Comunicación interna y externa	46%	54%	Regular

1. **Grafico general de cada factor evaluado de la comunicación.**



Nivel de satisfacción
Nivel de insatisfacción

En conclusión se determinó que la comunicación en la escuela de aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado S.A de C.V; se encuentra en un nivel de satisfacción del 46%, lo cual se categoriza en la escala de medición como Regular y es un parámetro que permite establecer que si es necesario implementar un plan estratégico orientado a corregir todos los factores en los cuales los empleados y clientes se sienten insatisfechos y que afectan la existencia de una comunicación excelente; en el cual los empleados y puedan desempeñar sus actividades de forma eficiente en un ambiente de armonía y sana convivencia; el cual genere cambios de actitud que puedan eliminar las diferencias ideológicas o de cualquier otro índole y

que el empleado se sienta identificado y comprometido con el cumplimiento de los objetivos, metas y visión de la escuela, todo lo anterior orientado a brindar un servicios de excelencia hacia los clientes.

F. Alcances y Limitaciones

Durante la realización del Diagnóstico de la situación actual sobre la comunicación interna y externa en la escuela de aviación Centro Adiestramiento Aéreo Avanzado se presentaron los siguientes alcances y limitaciones:

1. Alcances

Entre los alcances obtenidos en el desarrollo de la investigación, se mencionan:

- 1. Obtención de material informativo de la escuela de aviación:** se obtuvo material importante para la indagación por parte de la empresa, se tuvo acceso a todos los documentos solicitados por parte de la gerencia de la escuela de aviación.
- 2. Disponibilidad del entrevistado interno:** La disponibilidad de tiempo brindado por el Gerente General de la empresa fue muy valioso para el estudio, ya que gracias a él se obtuvo información importante para llevar a cabo la investigación y solventar algunos aspectos que no estaban claros. Hubo apertura y confianza por parte de entrevistado y eso favoreció este trabajo.
- 3. Disposición del docente asesor:** Esta disponibilidad ha sido muy valiosa para nuestro grupo para aclaración de dudas y retroalimentación sobre el tema de investigación.
- 4. Iniciativa:** La Iniciativa del equipo investigador para agilizar la elaboración del capítulo presente.

2. Limitaciones

Entre las limitaciones obtenidas en el desarrollo de la investigación, se mencionan:

- 1. Lentitud en la entrega de encuestas por parte interna:** La entrega de los instrumentos fue lenta debido a la falta de tiempo de los encuestados, más que todo del personal operativo esto provocó un retraso en el desarrollo de la investigación.

- 2. Factibilidad de hacer las encuestas a los clientes:** En un principio se hizo difícil realizar el proceso de encuestar por la disponibilidad de tiempo de ellos, ya que solo se presentan cuando realizan sus clases teóricas y horas prácticas, por lo que se requirió de pasar memorándum y correos a todos los clientes para contar con su colaboración y su opinión y así llevar a cabo la investigación, este proceso ofreció información precisa sobre las apreciaciones, aptitudes y comentarios que consolidaron el trabajo de campo.

G. Conclusiones y Recomendaciones.

1. Conclusiones

1. La empresa presenta problemas en el proceso de comunicación interna y externa, debido a que los medios utilizados no concuerdan con los empleados y usuarios, para tener una comunicación efectiva y oportuna.
2. La problemática de comunicación por la que atraviesa la escuela genera conflictos internos y externos que afectan el ambiente laboral y la calidad de servicios que se ofrecen a los clientes, de tal manera que los usuarios no reciben servicios de calidad y que llenen sus expectativas.
3. Los empleados reconocen que existen deficiencias en la prestación de los servicios debido a problemas comunicacionales, no obstante los mismos se encuentran en la disponibilidad de capacitarse y corregir el problema con el propósito de brindar servicios de calidad que satisfagan a los clientes existentes y futuros.
4. los integrantes de la empresa tienen poco conocimiento sobre comunicación y servicio al cliente, por tanto desconocen los elementos principales para una mejor eficiencia en el servicio.
5. Se identificó que los alumnos necesitan medios de comunicación donde puedan expresar las necesidades quejas y problemas en general, con el propósito de poder cumplir con sus expectativas y nuevos requerimientos, todo en la búsqueda de mejorar el servicio y atención al cliente.

6. Se determinó que la escuela de aviación presenta una deficiente falta de herramientas tecnológicas de comunicación; y que estas ya deberían estar siendo utilizadas.

7. Se identificó que el Gerente General de la empresa está dispuesto a apoyar al personal; para que estos reciban una capacitación y así brindar una mejor atención al cliente. Ya que para él la comunicación es una herramienta esencial que necesita la empresa.

2. Recomendaciones

1. El Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado debe desarrollar medios de comunicación más factibles y hacer uso de tecnología para el desenvolvimiento de los trabajadores y que también sean consideradas las expectativas de los clientes, con el propósito de mejorar la comunicación interna y externa, de manera efectiva y sobre todo que los comunicados, publicidad y promociones sean llevadas a todos los alumnos actuales y futuros de manera clara y oportuna.

2. Realizar reuniones con el personal para, dialogar y tomar decisiones que permitan que los trabajadores se sientan tomados en cuenta, en un lugar agradable y de confianza y que puedan desarrollar bien su trabajo y así ofrecer un servicio de calidad a los alumnos.

3. Proponer un plan de acción donde los integrantes de la empresa mejoren la comunicación interna de la escuela, y que esta fluya cada vez mejor para que sea lo más satisfactoria posible para todos los miembros de la empresa.

4. La escuela de aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado debe capacitar a su equipo de trabajo sobre conocimiento de la eficiencia al servicio al cliente en los cuales participen todos los miembros activos de escuela, con el propósito de brindar una mejor eficiencia al servicio al cliente.

5. La empresa debe crear un medio donde los clientes puedan comunicarse directamente con un encargado y que se les posibiliten escuchar quejas y problemas en general de ellos, con el fin de lograr una mejora en la atención al cliente.

6. Buscar nuevos mecanismos y métodos que permitan adaptar la actual infraestructura de comunicaciones a los nuevos cambios tecnológicos para modernizarse y que la empresa sea más competitiva y atractiva para los clientes.

7. Se propone al Gerente General de la escuela que debe tomar medidas de inmediato para capacitar a sus empleados ya que ellos por el momento están con toda la disponibilidad de recibir nuevas medidas o políticas con el fin de lograr una mejor eficiencia.

CAPÍTULO III : PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA, PARA FORTALECER LA EFICIENCIA EN SERVICIO AL CLIENTE. DE LA ESCUELA DE AVIACIÓN “CENTRO DE ADIESTRAMIENTO AÉREO AVANZADO S.A. DE C. V.”

A. IMPORTANCIA

Al implementar el plan estratégico de comunicación en la Escuela de Aviación “Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado S.A. de C.V.” será de beneficio en el aspecto interno como externo; la primera contribuirá a mejorar las relaciones entre empleados de la empresa y por consecuencia se sentirán identificados y comprometidos a ofrecer un servicio de eficiencia al cliente, lo cual generará un sentimiento de satisfacción en ellos. Esto impactará positivamente en el ambiente de trabajo de la empresa a largo plazo, mejorando las relaciones empleados-clientes con el objetivo que se desenvuelvan eficientemente en su desempeño y que los clientes reciban un excelente servicio con los estándares que el mercado globalizado les exige a las empresas modernas.

B. OBJETIVOS

a. General

Proponer un plan estratégico que desarrollé la función de la comunicación interna y externa, para aumentar la eficiencia de los servicios a los clientes de la Escuela de Aviación “Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado S.A. de C.V.”

b. Específicos.

- Presentar un plan de comunicación a la empresa como un medio para fortalecer el servicio al cliente.
- Otorgar herramientas adecuadas a los dirigentes de la empresa para facilitar la comunicación, con el propósito de fomentar valores corporativos en los empleados.

- Proponer los lineamientos para el fortalecimiento de la cultura empresarial a través de la implementación de un plan de comunicación que permita el involucramiento del personal.

C. BENEFICIOS

1. Para los empleados

Contribuirá a que el personal comprenda la comunicación de una forma más clara y ordenada, de manera que permita la eliminación de barreras comunicacionales que interfieren en el proceso de información, con el propósito de expresar sus opiniones o necesidades a sus superiores más precisa y ordenada.

De igual forma se logrará integración del personal en un ambiente armonioso, ya que por medio de estas estrategias propuestas podrán exponer ideas e inquietudes, con mayor facilidad.

2. Para los clientes

Permitirá que la escuela ofrezca a sus clientes mayor eficiencia al momento de transmitir información de cualquier tipo, debido a que los empleados contarán con herramientas de comunicación que contribuyan a difundir la cultura empresarial de esta forma, segura y fiable en los clientes, quienes diferenciarán a esta empresa de las demás de su rubro.

D. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA.

Debido a que la escuela no cuenta con un área de comunicación dentro del organigrama. A continuación se presenta la estructura organizativa formulada por el grupo de trabajo para la escuela de aviación C.A.A.A S.A DE C.V, en la cual se expone una reestructuración de las unidades administrativas existentes en la empresa pero que no están reflejadas en el organigrama actual, y la creación de un departamento de comunicación, para lo cual deberá incurrir en la contratación de dos personas adicionales con la finalidad de establecer orden, coordinación de las actividades, y una eficiencia en el servicio al cliente, por lo consiguiente se detalla la forma jerárquica del departamento a incluir.

- Gerente de Comunicación y Servicio al Cliente.
- Recepcionista

El presente plan de Comunicaciones permitirá a la escuela de aviación C.A.A.A el desarrollo confiable para compartir los planes, los problemas y los logros de la empresa. Así mismo, potenciará las relaciones interpersonales, y facilitará espacios de participación para todas las personas.

Es decir, este plan es una herramienta para la gestión del cambio dentro de la escuela, ya que mejora el rendimiento con elementos innovadores que sitúan a la empresa en una clara situación de ventaja competitiva. Del mismo modo, busca dar solución a una serie de problemas relacionados con la falta de fluidez en la comunicación.

El diagnóstico realizado y los antecedentes estudiados, justifican la necesidad de una solución estratégica a las comunicaciones de la escuela de aviación.

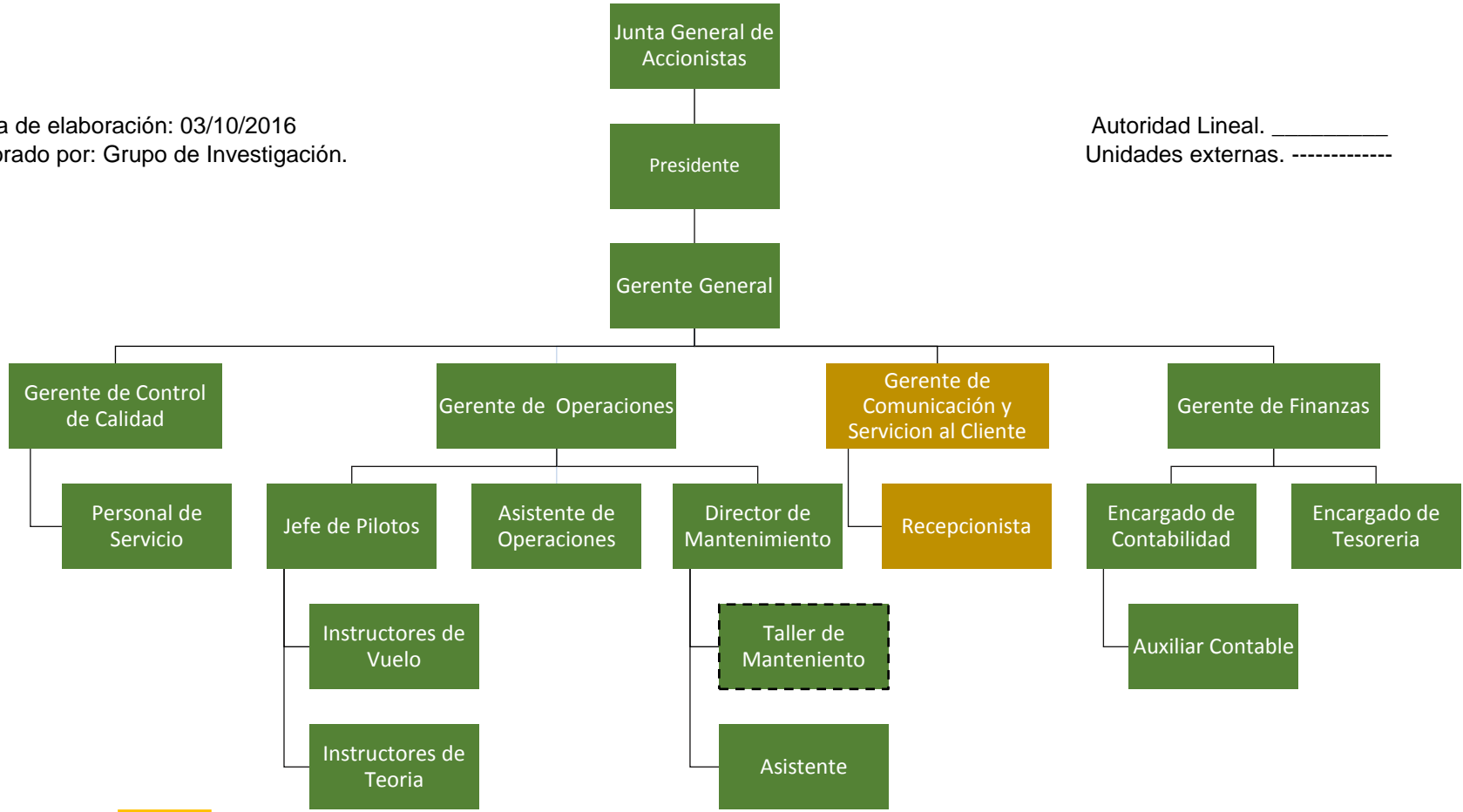
1. Objetivo del Departamento de Comunicación y Servicio al Cliente.

El objetivo principal será planificar, organizar, y controlar todas las actividades que se realizarán dentro de la empresa, incluyendo el servicio y atención al cliente.

a. Organigrama propuesto a la Escuela de Aviación C.A.A. S. A de C.V

Fecha de elaboración: 03/10/2016
Elaborado por: Grupo de Investigación.

Autoridad Lineal. _____
Unidades externas. -----



Nueva Unidad

Autorizado por: Gerente General C.A.A. A

b. Descripción del puesto del Gerente de Comunicación y Servicio al Cliente.

De acuerdo con el organigrama propuesto, el Gerente de Comunicación dependerá directamente de la Gerencia General de la empresa, para agilizar el desarrollo de las actividades de dicha Gerencia. Esta contribuirá a mejorar el proceso de información que se desarrollan en la empresa; así como también la comunicación externa.

c. Funciones principales del Gerente de Comunicación y Servicio al Cliente

El Gerente del Departamento de Comunicaciones debe tener como principal función ejecutar este plan de comunicación, de tal forma que se logre mejorar el proceso comunicativo de la escuela de aviación C.A.A.A.

Mantener informados a toda la empresa, de las actividades que se realizan dentro y fuera de la escuela.

Atender problemas de carácter crítico de inmediato y mediante su estudio resolver en forma oportuna.

Fortalecer los canales de comunicación de la empresa.

Promover campañas y reuniones de imagen empresarial, a través de publicidad e informes a los medios de comunicación.

Convocar a reunión semanal de coordinación y evaluación de actividades con todas las áreas de la empresa.

Guardar confidencialidad de toda la información.

d. Requisitos para puesto de Gerente de Comunicación y Servicio al Cliente

A continuación, se describe el perfil de la persona que desarrollara el nuevo puesto de Gerente de Comunicación y Servicio al Cliente.



CENTRO DE ADIESTRAMIENTO AEREO AVANZADO

Gerencia de Comunicaciones y Servicio al Cliente

Fecha de elaboración: Octubre de 2016
Revisión: Diciembre 2016
Página:1/3

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO Fecha: _____

- **Generalidades:**

Título del puesto	Gerente de Comunicaciones y Servicio al Cliente
Número de personas en el puesto	Uno
Gerencia a la que pertenece	Gerencia de General
Sede o lugar de ubicación	Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado
Superior inmediato:	Gerente General

- **Objetivo del puesto de trabajo:**

Verificar la comunicación eficiente interna y externa.

2. FUNCIÓN PRINCIPAL DE PUESTO

- **Descripción principal del puesto:**

Es el responsable de diseñar la estrategia general de comunicación según los distintos grupos de interés o públicos objetivo (internos y externos), controlar el posicionamiento, la marca y la percepción,

3. INDICADORES DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL

- Trabajo en equipo y cooperación
- Orientación al servicio al cliente
- Orientación a resultados.
- Excelente expresión oral y corporal

4. REQUISITOS

- A. Educación formal:** Licenciado en Administración de Empresas, o Licenciado en comunicaciones.
- B. Capacitación o cursos especializados necesarios para el puesto:** Capacitación en Comunicación interna y externa
- C. Edad:** 28-35 Años.
- D. Años de experiencia en puestos similares:** 2 años de experiencia
- E. Experiencia en:** Servicio al cliente.
- F. Habilidades o destrezas requeridas:**
Liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, empático, resolución de conflictos.
- G. Características personales requeridas:**
Responsable, discreto, ético, persuasivo.
- H. Competencias requeridas:** Dominio de paquete de Microsoft Office, conocimiento en comunicaciones, conocimientos en atención al cliente,

5. RESPONSABILIDADES

- A. Supervisión ejercida sobre:** Recepcionista.
- B. Total de personas bajo supervisión:** Una (1)
- C. Supervisión recibida de:** Gerencia General
- D. Poder de decisión ejercida sobre:** Recepcionista.
- E. Equipos:** Computadora de escritorio, teléfono, impresora.
- F. Responsabilidad por manejo de valores o dinero:** No aplica
- G. Responsable de administrar el proceso de:** Comunicación y servicio al cliente.
- H. Información confidencial que prepara o maneja en el puesto:** información detallada de la situación de la empresa, expedientes de empleados y clientes
- I. Contactos del puesto**
 - Externos:** Clientes del Centro del Adiestramiento Aéreo Avanzado
 - Internos:** Empleados

6. COMENTARIOS ADICIONALES:

Más que conocimientos de comunicación y servicio al cliente debe conocerse su aplicación en el campo laboral

7. AUTORIZACIONES

Gerente General

e.Estrategias del Gerente de Comunicación y Servicio al Cliente.

- 1. Tener un amplio conocimiento de toda la información objetiva, de lo relacionado con la empresa.**

Objetivo: Tener un amplio conocimiento de las funciones que desempeñan en la escuela de aviación, para mejorar las comunicaciones tanto internas como externas de sus empleados y clientes.

Meta: Conocer todas las funciones de la empresa

Política: Mantenerse informado de los cambios que se pueden generar en la empresa.

- 2. Mejorar el ambiente dentro de la empresa para motivar a los empleados a que se realicen las actividades e intercambiar ideas con mayor eficiencia y prontitud.**

Objetivo: Con el mejoramiento del ambiente se obtendrá mayor eficiencia de parte de los empleados y al mismo tiempo, una mejor imagen para los clientes.

Meta: Hacer que el ambiente sea agradable para los empleados y clientes que visitan la escuela.

Política: A mejor ambiente, mejor servicio.

3. Que el Gerente de Comunicación realice reuniones frecuentes con los clientes.

Objetivo: Consolidar a los clientes y proyectar una mayor atención a sus necesidades.

Meta: Que los clientes sientan que son importantes para la empresa.

Política: Mantener la mejor eficiencia con los clientes.

a. Mejorar los medios de comunicación de la empresa para una mayor eficiencia al servicio al cliente.

- Objetivo: Dar al cliente una mayor atención
- Meta: Enviar información mediante medios más prácticos, eficientes y efectivos.
- Política: Mantener un excelente servicio con los clientes.

b. Objetivos y Acciones de Mejora

- **Ámbito General**
 - a) Constituir canales de comunicación existentes, y se creen estratégicamente nuevos canales de comunicación, de tal forma que se logre una comunicación con carácter inclusivo para todas las personas de la escuela.
 - b) Fortalecer el sentido de pertenencia a la escuela de aviación.
 - c) Incentivar el interés en las personas para mejorar la calidad en los servicios.
 - d) Elevar el nivel de participación, estableciendo espacios y canales de comunicación interna para promover la participación en todos los niveles.
 - e) Optimizar la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos, para lograr una retroalimentación en la comunicación.

f. REQUISITOS PARA EL PUESTO DE LA RECEPCIONISTA.

1. Funciones principales de la Recepcionista.

- Atender las necesidades primordiales de la Gerencia
- Atender a todas las personas que visiten la escuela C.A.A.A
- Asistirá como apoyo en todas las actividades que realizará el Gerente de Comunicaciones.
- Colaborará en la disposición de documentación que se efectuó dentro de ésta.
- Recopilará la información y la registrará en archivo.
- Preparar boletines informativos en forma periódica, para enviar a los medios de comunicación las actividades que realice la empresa.
- Guardar confidencialidad de toda la información.
- Atender conmutador

2. Requisitos para el puesto de Recepcionista.

A continuación, se describe el perfil de la persona que desarrollará el nuevo puesto de Recepcionista.



CENTRO DE ADIESTRAMIENTO AÈRO AVANZADO

Recepción

Fecha de elaboración: Octubre de 2016
 Revisión: Diciembre 2016
 Página: 1/3

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO DE TRABAJO Fecha: _____

- **Generalidades:**

Título del puesto	Recepcionista
Número de personas en el puesto	Uno
Gerencia a la que pertenece	Gerencia de Comunicaciones y Servicio al Cliente
Sede o lugar de ubicación	Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado
Superior inmediato	Gerente de Comunicaciones y Servicio al Cliente

2. FUNCION PRINCIPAL DE PUESTO

- Atender el conmutador
- Recibir y distribuir registrando permanentemente movimientos de personas, llamadas y mensajes que permita lograr un mejor control en la empresa.

3. INDICADORES DE LA FUNCION PRINCIPAL

Informes o registros actualizados y número de clientes que visitan a la empresa.

1. REQUISITOS

- A. **Género:** Femenino
- B. **Educación formal:** Bachiller secretariado, bachiller Contable.
- C. **Capacitación o cursos especializados para el puesto:** Curso de Servicio al Cliente.
- D. **Edad:** 20-27 Años.
- E. **Años de experiencia en puestos similares:** Experiencia Laboral 6 meses a 1 año

F. Experiencia en: Servicio al cliente.

G. Habilidades o destrezas requeridas: Habilidad para el manejo de las relaciones interpersonales y servicio al cliente con excelencia, habilidad para trabajo en equipo

H. Características personales requeridas: Dinámica, con iniciativa propia, espíritu de servicio, responsable, buena presentación.

I. Competencias requeridas: Conocimientos sobre secretariado comercial, conocimientos de computación específicamente en Microsoft Office.

2. RESPONSABILIDADES

A. Supervisión ejercida sobre: No aplica

B. Total, de personas bajo supervisión: cero

C. Supervisión recibida de: Gerencia de Comunicaciones y Servicio al Cliente

D. Poder de decisión ejercida sobre: No aplica.

E. Equipos: Computadora de escritorio, teléfono, fotocopidora, impresora.

F. Responsabilidad por manejo de valores o dinero: No aplica

G. Responsable de administrar el proceso de: Recepción.

H. Información confidencial que prepara en el puesto: Archivo de clientes, información de personal.

I. Contactos del puesto

-Externos: Clientes.

-Internos: Continuamente se comunica con el personal de todas las gerencias escrita y verbalmente.

3. COMENTARIOS ADICIONALES: Se trabaja bajo presión y se necesita organizar el tiempo para cada función.

4. AUTORIZACIONES

Gerente General

a. DETALLE DEL SALARIO PARA EL GERENTE DE COMUNICACIONES Y RECEPCIONISTA PARA EL PRIMER AÑO

N ^a	Puesto	Salario	Trabajador				Patrono			
			3%	6.25%			7.5%	6.75%		
			ISSS	AFP	Renta	Líquido a pagar	ISSS	AFP	Total Mensual	Total Anual
1	Gerente de Comunicaciones y Servicio al Cliente	\$800.00	\$24.00	\$50.00	\$43.07	\$682.93	\$60.00	\$54.00	\$796.93	\$ 9,563.16
	Vacación	\$520.00	\$15.60	\$32.50	\$0.00	\$471.90	\$39.00	\$35.10		\$ 546.00
	Aguinaldo Primer Año	\$400.00								\$ 400.00
2	Recepcionista	\$300.00	\$9.00	\$18.75	\$0.00	\$272.25	\$28.00	\$20.25	\$320.50	\$ 3,846.00
	Vacación	\$195.00	\$5.85	\$12.19	\$0.00	\$176.96	\$14.63	\$13.16		\$ 204.75
	Aguinaldo Primer Año	\$150.00								\$ 150.00
									TOTAL GENERAL	\$14,709.91

E. ESTRATEGIAS DE COMPROMISO DE COMUNICACIÓN

Como se mencionó la escuela de aviación C.A.A.A. necesita un área específica de comunicación; considerando la Gerencia de Comunicación y Servicio al Cliente se presenta un compromiso a contribuir con el desarrollo y éxito del presente Plan.

La gestión del Gerente de Comunicaciones debe estar orientada al cumplimiento del presente Plan, el cual logrará convertir esta área más dinámica, con una comunicación planificada y capaz de conseguir la integración, participación, motivación, compromiso y pertenencia entre los miembros de la escuela.

- Establecer, según la propuesta, herramientas y canales de comunicación interna que permitan volver la comunicación interna más eficaz y productiva.
- Promover el Plan de Comunicación Interno con los integrantes de la escuela de tal forma que, cada persona pueda sentirse motivado de participar en las nuevas acciones comunicativas.
- Tener en cuenta la opinión de las personas en la implementación de las herramientas y medios de comunicación interno, de manera que puedan expresar su aceptación o presentar sus observaciones.

1.Objetivos del Plan Estratégico.

- General:

Mejorar la comunicación interna de la escuela de aviación C.A.A.A, creando nuevos canales de comunicación, ampliando y perfeccionando los ya existentes, permitiendo de esta forma un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas y una mejor coordinación entre ellas para así mejorar la calidad de la productividad de la escuela y a la vez, crear y mantener una imagen favorable de la empresa.

➤ A corto plazo:

Diseñar un Plan de Comunicación Interna que mejore en forma sustancial los flujos de comunicación, cree nuevos canales de comunicación, amplíe y optimice los existentes con carácter inclusivo.

➤ A mediano plazo:

Implantar, aplicar y mantener canales de comunicación que fomenten la participación y permitan que cada uno de los participantes de la escuela, desde su rol, aporte de manera oportuna y efectiva su opinión, postura y propuestas ante temas y situaciones que le afecten a la empresa.

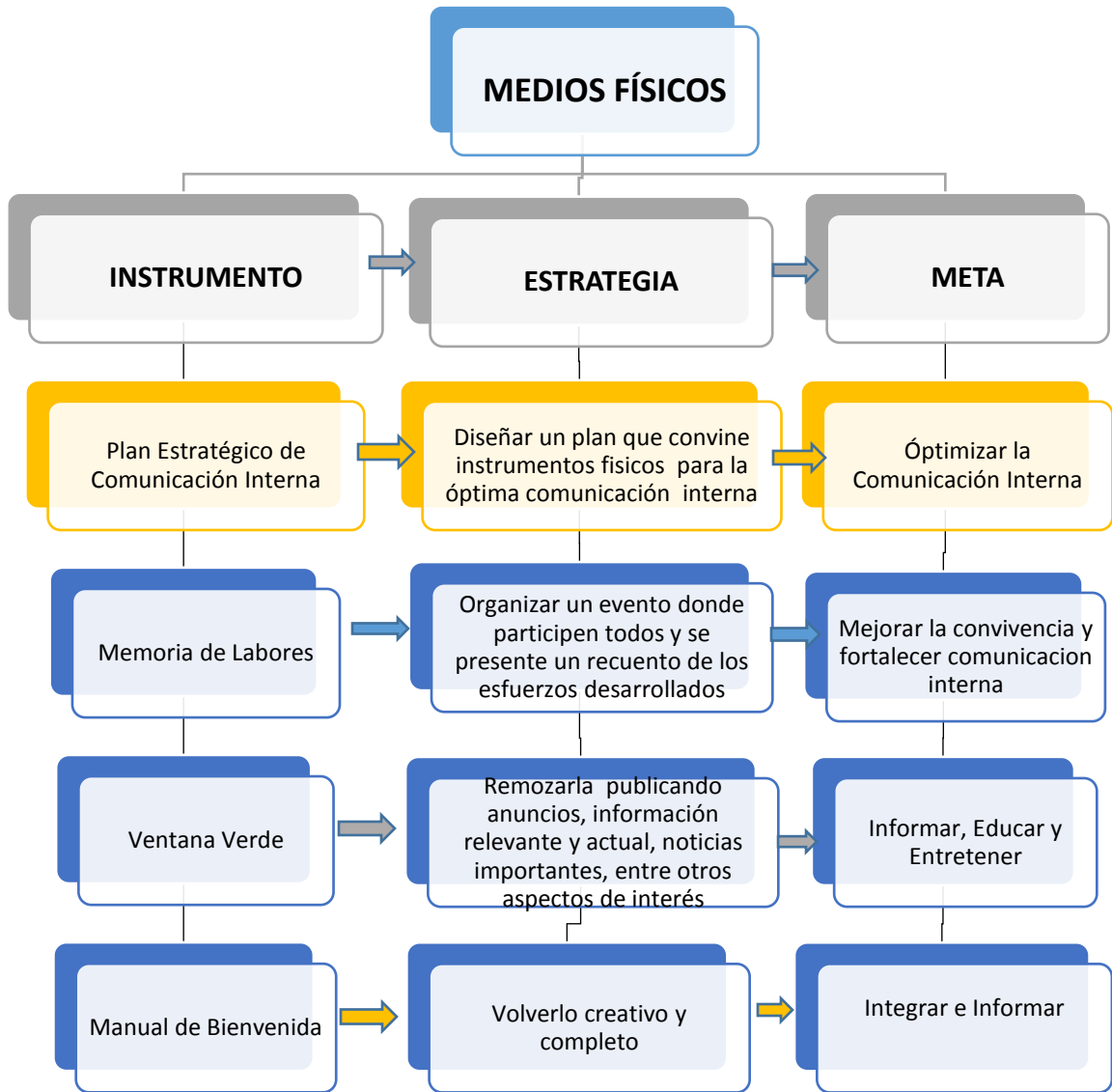
➤ A largo plazo:

Contar con el Departamento de Comunicaciones propuesto capaz de planificar y generar comunicación incluyente, que logre proyectar una imagen favorable en el público interno y esto genere diversos beneficios para la escuela de aviación.

2. Acciones a tomar.

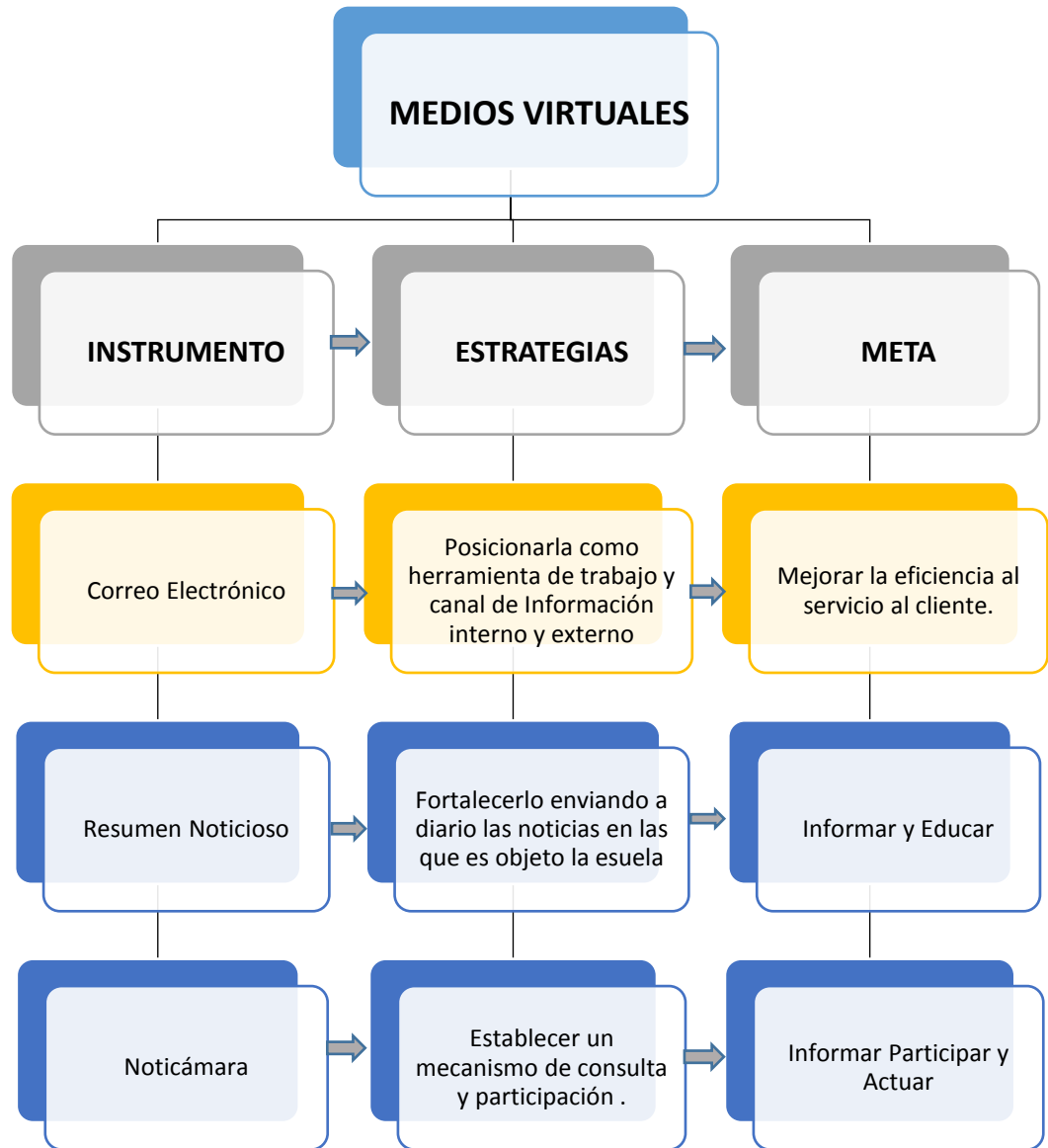
La escuela de aviación C.A.A.A ya cuenta con página web y correo electrónico. Mencionado esto, las acciones a realizar serán en fortalecer estos medios de comunicación ya existente; y proponer nuevos canales. Como se detalla a continuación.

➤ Fortalecimiento de los Canales de Comunicación Físicos.



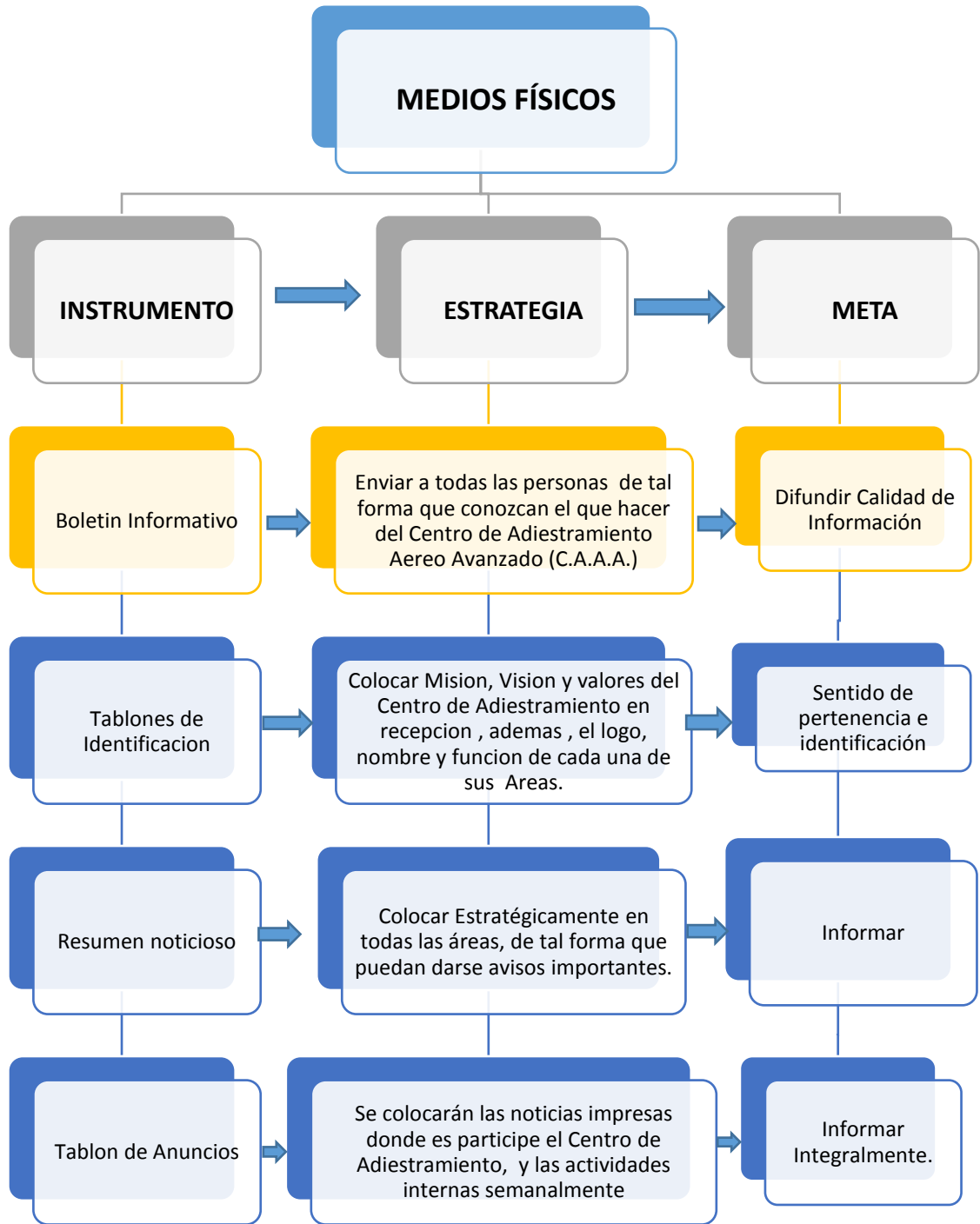
Elaborado por: Grupo investigador

➤ Fortalecimiento de los Canales de Comunicación Virtuales.



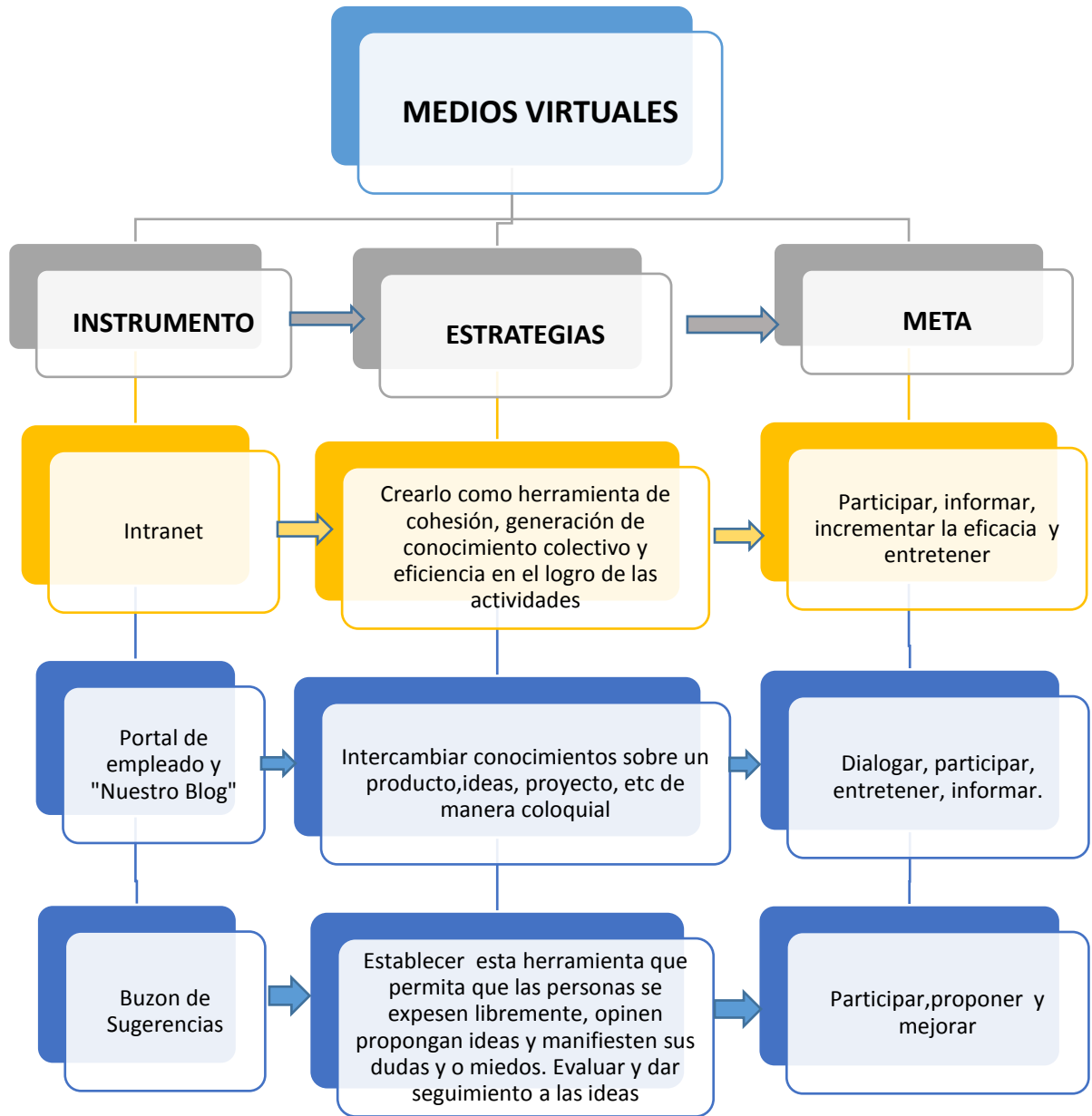
Elaborado por: Grupo investigador

➤ **Nuevos Canales de Comunicación Físicos.**



Elaborado por: Grupo investigador.

➤ **Nuevos Canales de Comunicación Virtuales.**



Elaborado por: Grupo investigador

F. PROPUESTA DE ACCIONES Y ESTRATEGIAS PARA LA COMUNICACIÓN Y LA EFICIENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE

La comunicación no está desarrollada en la escuela, al menos desde un punto de vista profesional, organizado y planificado. Por ello es necesario ejecutar este Plan de Comunicación que mejorará en forma sustancial a todo el personal.

Además de contar con esta propuesta, el Gerente de Comunicaciones y Servicio al Cliente debe hacer un Plan Estratégico de Comunicación Interna anual, que le permita a partir de un diagnóstico previo, plantear las líneas de acción funcionales para cada una de las necesidades comunicacionales que se presenten.

También, es necesario que realice una planificación interna mensual para poder organizar el trabajo comunicacional y lograr cumplir con los objetivos, en algunos casos, esta planificación les permitirá redefinir objetivos y resolver pronto y eficazmente las necesidades que identifiquen en su implementación.

Además, se debe realizar reuniones periódicas de coordinación que ayuden a cumplir con las actividades y acciones planificadas en la comunicación. Estas reuniones permitirán, además, evaluar el trabajo y mejorar el servicio al cliente.

En todo momento, debe generar comunicación incluyente, capaz de integrar a todas las personas que laboran en la escuela de aviación, debe motivarlas a utilizar y participar en los medios de comunicación y en la dinámica a seguir, de tal forma que se logre integrarlos y volverla más fluida e interactiva.

Asimismo, es necesario establecer mecanismos que permitan evaluar el rendimiento de las actividades realizadas por el Gerente de Comunicaciones y Servicio al Cliente. La evaluación permitirá analizar la posibilidad de realizar ajustes en el desarrollo del Plan de Comunicación. Se propone: El buzón de sugerencias, en donde los empleados y clientes puedan expresar libremente sus visiones particulares de los problemas, comentar sus dudas, expresar inquietudes o realizar aquellas sugerencias que consideran importantes para el buen desarrollo de su empresa. Esta propuesta incorpora el buzón de sugerencias de manera virtual, integrándolo a la Intranet (ver esquema de nuevos canales de comunicación).

De la misma manera, es necesario definir métodos como encuestas y sondeos de opinión, que ayuden a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Estas técnicas permitirán

contribuir a la mejora del clima organizacional, la satisfacción de las personas internas y externas.

El Gerente de comunicaciones y servicio al cliente debe velar porque la información llegue a manos de los gerentes de cada área de la empresa C.A.A.A y que, además, sea vista por las demás personas en forma física y/o digital.

Lograr que en la Memoria Anual de Labores se incluyan todas las actividades que desarrolla cada una de las áreas de la escuela de aviación, esto motivará el trabajo de cada área y se sentirán parte del éxito logrado como empresa.

G. DISEÑO DE LOS MEDIOS DE INNOVACIÓN

Es necesario generar herramientas tecnológicas innovadoras que permitan mantener una comunicación interna interactiva, creativa y participativa. Es decir, crear nuevos canales de relación entre los clientes y personal, incrementando así la capacidad de almacenamiento y difusión de la información.

La tecnología permite que cualquier hecho pueda ser difundido al instante en cualquier parte, entre las herramientas que se proponen están:

1. Intranet

La intranet logra una comunicación multidireccional, por eso es necesario potenciarla creando el Portal del Empleado, este portal mejorará la comunicación logrando inmediatez, interactividad y la participación. Además, Puede aprovecharse para fomentar las relaciones con todas las áreas. El esquema que se propone para que funcione es el siguiente:

- Diseño.

The image shows a screenshot of a corporate intranet website. At the top left is a circular logo for 'CENTRO DE ADIESTRAMIENTO AEREO AVANZADO' with a yellow and blue design. The top right header is dark blue with the text 'Intranet Corporativa' and a search icon. Below the header is a navigation menu with items: Inicio, Cursos, Requisitos, Exámenes medicos, Instalaciones, Equipo, Portafolio, and Contacto. The main content area has a large blue banner with the text 'Bienvenido a Intranet' and 'Centro De Adiestramiento Aéreo Avanzado' over a background image of an airplane flying through clouds. To the right of the banner are three informational boxes: 'Experiencia' with an airplane icon and text about the family's history; 'Económica' with a bar chart icon and text about course offerings; and 'Calidad' with a checkmark icon and text about a management model. On the left side, there is a sidebar with sections: 'Inicio de sesión' (login form with 'Cuenta' and 'Clave' fields and an 'Iniciar sesión' button), 'Recuperar Clave' (password recovery procedure), 'catálogo de servicios' (service catalog), 'Portal Información Simica', 'Sello de Acreditación 2010-2016', 'Emergencias' (emergency contacts), and 'Acceso directo Portales' (direct access to portals).

Intranet Corporativa

Inicio ▾ Cursos ▾ Requisitos ▾ Exámenes médicos ▾ Instalaciones ▾ Equipo ▾ Portafolio ▾ Contacto

MISIÓN

Formando pilotos profesionales a nivel nacional e internacional; con un alto grado de conocimientos en el área de la aviación; asegurando un crecimiento integró en los futuros pilotos comerciales, con excelentes métodos de estudio que nos ha permitido desarrollarnos por más de cuarenta años de experiencia. Bajo los reglamentos del ente regulador

VISIÓN

Ser reconocida como la mejor escuela de aviación a nivel internacional, con la mayor flota de aeronaves e implementación de nueva tecnología para la instrucción de los alumnos, manteniendo el enfoque de seguridad y responsabilidad social ante el país, mediante la formación de profesionales en el área de la aviación

La escuela de aviación ya cuenta con la Misión y Visión bien estructurada, por esa razón la propuesta no abarca esta generalidad.

2. Nuestro blog

Se propone este espacio de comunicación interactiva ya que cumple con la función de ceder comunicación a nivel interno que ayudará a desarrollar muchos aspectos tales como la colaboración, creatividad, comunicación y conectividad entre personas de todos los niveles y por ende reflejará una mejor eficiencia a la empresa.

La opción de un blog beneficia la comunicación interna en:

- Conocer las opiniones y reflexiones con respecto a diversos temas.
- Crear un ambiente de retroalimentación con las personas de una forma más llamativa, en donde las personas puedan opinar.
- Permitirá la colaboración masiva
- Diseño.



Nuestro Blog

Archivos del Blog

-2016(11)
-Epoca Actual
-2014 (8)
-2013(21)
-2012(13)
2010(16)

■ Ventajas de estudiar en CAAA

Publicado: Lunes 3 de octubre de 2016

Presidente: TITO GUTIÉRREZ

Volar es un sueño que muchas personas han tenido a lo largo de la historia. En la actualidad, ese sueño es factible, y CAAA ayuda a todas aquellas personas que algún día lo han deseado, a hacerlo realidad mediante la obtención de la Licencia de Piloto Privado de Aviación.



3. Boletín informativo

Permitirá canalizar y difundir información sobre acontecimientos importantes, reuniones, cambios de puestos de trabajo y/o novedades de la escuela. Se propone que se entregue a las personas de forma mensual ya sea impresa o digital, sin embargo, es recomendable que sea impreso, sin exceder en cuanto a número de páginas, pueden ser de 2 a 4 páginas que contengan información concisa e importante.

Nos es necesario enviarla a todo el personal, ellos contarán con el intranet donde se tendrán las noticias actualizadas, además, difícilmente se controlará su lectura y será un costo menos para la empresa. Pero será responsabilidad que cada Gerente entregue a sus contactos o enlaces importantes, según sus necesidades.

- Diseño.



4. Resumen noticioso

Debe mejorarse la estructura y diseño, es necesario volverlo más empresarial y creativo, con información bien clasificada y de interés para todos, dando prioridad a las noticias en donde la escuela es partícipe. Debe clasificarse por medio de comunicación y colocar el link del medio para que todas las personas que se relacionan con la escuela puedan acceder a la noticia completa en digital.

- Diseño.

20ª Feria Aeronáutica EL SALVADOR 2016

Participa en los próximos eventos Donde nuestra escuela es parte de ellos.
Para más información entra a nuestro link
<http://www.caaa-tase.com.sv/>

EXPOSITORES

- Operadores Aéreos
- Escuelas de Aviación
- Talleres de Mantenimiento Aeronáutico
- Formación y Servicios

Zilopango AIRSHOW 1997-2017
el tiempo se pasa volando

Muy pronto capacitación en talleres de mantenimiento

5. Tablones de identificación.

Estos tablones deben colocarse en la entrada principal de la escuela de aviación y en cada una de las áreas. La rotulación debe contener la misión y visión de la escuela, de tal forma que los clientes la conozcan e identifiquen. Así mismo, se pueden colocar los valores que defiende la empresa y el logo de la misma.

- Diseño



6. Tablón de anuncios

En esta herramienta se publicarán las noticias en donde se hace mención de la escuela C.A.A.A en forma diaria, cumpleaños del mes, publicación del valor del mes, publicidad sobre eventos a realizar, fotografías sobre convivios realizados, memos importantes que sugiera el Gerente de Comunicaciones, entre otros.

Este tablón de anuncios debe actualizarse todos los días y colocarlo a la vista para asegurarse que todos tengan acceso a verlo, una opción es colocarlo cerca del horario de horas de vuelo para que estén pendientes de revisarlo y participar de él.

- Diseño.



7. Buzón de sugerencias

El buzón de sugerencias puede ser virtual pero también una caja, es un medio a través del cual los empleados formulan ideas y las explican de forma confidencial. Este canal de comunicación tendrá como objetivo recoger las quejas y sugerencias de empleados y clientes del C.A.A.A, con la finalidad de mejorar su ambiente y eficiencia.

- Diseño.



H. DESCRIPCIÓN DEL GASTO PARA DISEÑOS PROPUESTOS

Para poner en marcha todos los diseños propuestos anteriormente no se requiere mayor inversión ni capital, ya que prácticamente se posee todo. Únicamente el gasto podría llegar a ser un poco más de papelería y tinta, y, aun así, es una cantidad baja. Se estima que se gastarían dos “Refill” a los cartuchos al año, y si se realizan en la escuela de aviación (comprándola tinta por litros) cada refill está valorado en \$0.04Color negro y \$0.50 en color. Cada litro de tinta cuesta\$8.00 aprox. Y posee 1000CC.Ypararellenar un cartucho en color negro se utilizan 5CC que está valorado en 0.8 centavos. De un litro de tinta podemos sacar 200 refill, valorando cada uno en 4 centavos.

Para rellenar el cartucho de tinta de color se necesitan 2cc de cada uno, y son 3(Cian, Amarillo, y Magenta), tomando en cuenta que cada cc de tinta vale 0.8ctvs. Y se usan 6 cc para rellenar, el costo del refill de tinta de colores de 4.8 centavos. Así que esta propuesta costaría a la escuela alrededor de18 ctvs. Al año por cada página impresa y así dar a conocer cada información importante de la C.A.A.A

Por lo tanto, el costo mensual para la impresión se detalla de la siguiente manera:

1. Costo mensual de impresión.

Costo por impresión anual	\$0.18
Costo por impresión mensual	\$0.015
Aproximación a imprimir	500.00
Costo mensual de impresiones	\$7.50

2. Propuesta de Actividades

Actividad	Descripción	Duración	Cantidad de Personas	Lugar
Elaboración del Diseño mensual	Se debe hacer un diseño mensualmente con el fin de motivar a toda las personas	Esto puede demorar un máximo de 2 horas según sea la complejidad del diseño.	1persona.	C.A.A.A
Insertar el diseño en cada medio informativo	Se copia el diseño mensual y se pega en el formato del medio de información.	Esto no lleva más de dos minutos	1Persona.	C.A.A.A
Rellenar cartuchos	Los cartuchos deben estar llenos para realizar la impresión sin problemas posteriores, como hojas borrosas o de mala calidad.	De 5 a 15 Minutos.	1Persona	C.A.A.A

Impresión de la información a comunicar	Se debe colocar el papel sobre la impresora y dar la orden al pc para comenzar con el proceso de impresión	Menos de un Minuto.	1Persona	C.A.A.A
Distribuir la información por los medios físicos	La información debe ser colocada en los medios físicos y entregada a las personas correspondientes para que la noticia sea notoria.	La distribución puede tomar de 1 día a una semana ya que se entregará también a cada Gerente	2personas.	Todas las personas internas y externas de la escuela C.A.A.A

I. PLAN DE CAPACITACIÓN EN COMUNICACIÓN.

1. capacitación en comunicación.

a. Objetivos

1) General

- Implementar un plan de capacitación que contribuya al fortalecimiento de la comunicación para la eficiencia al servicio al cliente, dirigidos a los empleados de la escuela de aviación C.A.A.A

2) Específicos

- Desarrollar un estudio de la comunicación que permita conocer la percepción de los empleados
- Fomentar en el personal la importancia de participar en las capacitaciones para adquirir los conocimientos esenciales en el uso de herramientas de comunicación que les permita realizar un mayor desempeño en sus funciones.
- Dotar de nuevos conocimientos, de comunicación a los empleados de la escuela de aviación C.A.A.A para el buen ejercicio de sus funciones.

3) Enfoque del plan

➤ Enfoque de la capacitación

El plan de capacitación tendrá una orientación correctiva ya que su principal objetivo está enfocado a solucionar problemas de comunicación y a identificar cuáles debilidades son factibles de corregir a través de acciones de capacitación, las cuales estén orientadas a que el empleado adquiera nuevos conocimientos o los actualice; con el propósito que el empleado pueda aplicar estos conocimientos en el desempeño de sus funciones pues la misión de la escuela de aviación C.A.A.A, Al mismo tiempo mejorar positivamente el servicio al cliente ya que al contar con un ambiente de armonía y una comunicación tendrá un impacto positivo en las relaciones laborales e interpersonales lo que permitirá incrementar la eficiencia, motivación, identificación liderazgo entre otros factores que son indispensables para que haya una eficiencia.

➤ Definición del contenido.

Para la ejecución del plan de comunicación se establece una bitácora en la cual se especificará el nombre de la capacitación, su duración, los objetivos que se pretenden alcanzar, así como la definición de los temas específicos que se desarrollaran, además se establecerá un tema que tendrá por objetivo que el empleado pueda aplicar el conocimiento adquirido en su ámbito laboral o personal para que este le sea útil en el desempeño de sus funciones y vida personal.

➤ Perfil del capacitador

El capacitador es una figura muy importante en las diferentes actividades de capacitación, pues es quien se encarga de coordinar y lograr el proceso de enseñanza-aprendizaje entre los participantes, es la persona profesionalmente capacitada que causa diferentes impresiones como líder, maestro, expositor, tutor, compañero, moderador, amigo, etc., a cada uno de los participantes. Para garantizar que la metodología de enseñanza-aprendizaje a implementar en el plan de capacitación sea la más adecuada, es necesario que la persona que desempeñe el papel de facilitador posea algunas características y habilidades que le permitan desarrollar con éxito las diferentes actividades programadas.

1. Requisitos

Requisitos:	
Edad:	Mínima 30 años
Sexo:	Masculino o Femenino
Educación profesional:	Lic. en Administración de Empresas, Comunicaciones o carreras afines, con estudios superiores de maestrías o posgrados en formación profesional.
Experiencia laboral:	3 años como facilitador con experiencia comprobable en áreas de trabajo en dirección y recurso humano.
Conocimientos:	Dominio de Microsoft Office, manejo de equipo audiovisual, desarrollo en la ejecución de planes, programas de capacitación y áreas de servicios.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar a los participantes y orientarlos en el logro de los objetivos. • Facilitador de disciplinas en manejo de conflictos y situaciones imprevistas. • Disposición de generar confianza y desarrollo de capacidades. • Capacidad en la función de la comunicación • Creación de espacios de comunicación asertiva.
Características:	Líder, tolerante, con sentido del humor y de adaptación, natural, congruente, buen porte, creativo, sociable, ético, disciplinado.

4) Contenido del plan de capacitación

Tema a desarrollar en la capacitación: La comunicación

Dentro de este tema se abordarán todos los aspectos concernientes al proceso de comunicación, los elementos que lo conforman, así como los tipos de comunicación que existen y otros temas de importancia con la finalidad de que adquirieran nuevos conocimientos y sea capaz de desempeñar una comunicación eficiente en las funciones que desempeña para el mejoramiento laboral. La capacitación se impartirá en dos sábados para poder abordar todos los temas.

Nombre del tema a Capacitar: Comunicación	Duración: 8 Horas
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Brindar nuevos conocimientos y fortalecer los canales de comunicación existente en la escuela C.A.A.A, que permitan mejorar la comunicación donde los empleados puedan desempeñarse eficientemente. ✓ Que al culminar la capacitación los empleados sean capaces de aplicar correctamente los conocimientos brindados por el facilitador. 	
Temas: <ol style="list-style-type: none"> 1) La comunicación, 2) Tipos de comunicación 3) Proceso de la comunicación, 4) Técnicas asertivas, 5) Desarrollo de la comunicación asertiva dentro de la empresa. 6) Fortalecimiento de los canales de comunicación 7) Nuevos canales de comunicación para una mayor eficiencia 	
Dirigido a todos los empleados de la escuela de aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado S.A de C. V	

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN A IMPARTIR: COMUNICACIÓN						
SÁBADO 1						
MATUTINO	TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 – 8:20 A.M.	20 MINUTOS	BIENVENIDA, PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN	PRESENTAR AL FACILITADOR Y DAR A CONOCER LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	ACTIVIDAD PARTICIPATIVA	GERENTE DE COMUNICACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	MICRÓFONO
8:20 – 9:00 A.M.	40 MINUTOS	LA COMUNICACIÓN	BRINDAR A LOS EMPLEADOS LOS CONOCIMIENTOS SOBRE QUE ES LA COMUNICACIÓN	EXPOSITIVA	CAPACITADOR	RETROPROYECTOR, LAPTOP, MICRÓFONO
9:00 – 9:40 A.M.	40 MINUTOS	TIPOS DE COMUNICACIÓN	EXPLICAR CUÁLES SON LOS TIPOS DE COMUNICACIÓN QUE EXISTEN	EXPOSITIVA	CAPACITADOR	RETROPROYECTOR, LAPTOP, MICRÓFONO
9:40 – 10:05 A.M.	20 MINUTOS	RECESO				
10:05 – 10:45 A.M.	40 MINUTOS	PROCESO DE LA COMUNICACIÓN	EXPLICAR COMO ES EL PROCESO COMUNICACIONAL	EXPOSITIVA	CAPACITADOR	RETROPROYECTOR, LAPTOP, MICRÓFONO

10:45 – 11:00 A.M.	15 MINUTOS	DINÁMICA	QUE LOS PARTICIPANTES INTERACTÚEN Y FOMENTAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE ELLOS.	PARTICIPATIVA	CAPACITADOR Y PARTICIPANTES	INSTALACIONES
11:00-11:40 A.M.	40 MINUTOS	TECNICAS ASERTIVAS	QUE LOS EMPLEADOS CONOSCAN CUALES SON LAS TECNICAS VERBALES	EXPOSITIVA	CAPACITADOR	RETROPROYECTOR, LAPTOP, MICRÓFONO
11:40-12:00 A.M.	20 MINUTOS	COMENTARIOS, PREGUNTAS RESPUESTAS Y REFRIGERIO	DESPEJAR LAS DUDAS QUE TENGAN LOS PARTICIPANTES Y QUE PUEDEN EXTERIORIZAR SUS COMENTARIOS SOBRE LA CAPACITACIÓN.	PARTICIPATIVA	CAPACITADOR Y PARTICIPANTES	MICRÓFONO

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN A IMPARTIR: COMUNICACIÓN						
SÁBADO 2						
MATUTINO	TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 – 8:20 A.M.	15 MINUTOS	BIENVENIDA, PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN	PRESENTAR AL FACILITADOR Y DAR A CONOCER LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	ACTIVIDAD PARTICIPATIVA	GERENTE DE COMUNICACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	MICRÓFONO
8:20 – 8:50 A.M.	30 MINUTOS	RETROALI- MENTACIÓN	ASESORARSE QUE LOS TEMAS DESARROLLADOS ANTERIORMENTE HAYAN QUEDADO CLAROS PARA EL PARTICIPANTE	ACTIVIDAD PARTICIPATIVA	CAPACITADOR	MICRÓFONO
8:50– 9:25 A.M.	35 MINUTOS	DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA DENTRO DE LA EMPRESA	EXPLICAR COMO PUEDEN APLICAR LA COMUNICACIÓN ASERTIVA DENTRO DE LA ESCUELA	EXPOSITIVA	CAPACITADOR	RETROPROYECTOR, LAPTOP, MICRÓFONO

9:25- 9:45 A.M	20 MINUTOS	RECESO				
9:45 – 10:25 A.M.	40 MINUTOS	FORTALECIMIENTO DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN	QUE LOS EMPLEADOS CONOZCAN EL USO DE LOS CANALES EXISTENTES EN LA C.A.A.A	EXPOSITIVA	CAPACITADOR	RETROPROYECTOR, LAPTOP, MICRÓFONO
10:25 – 11:00 A.M.	35 MINUTOS	NUEVOS CANALES DE COMUNICACIÓN	FACILITAR EL USO DE NUEVOS CANALES DE COMUNICACIÓN	EXPOSITIVA	CAPACITADOR	RETROPROYECTOR, LAPTOP, MICRÓFONO
10:55-11:15 A.M.	20 MINUTOS	DINÁMICA	QUE LOS PARTICIPANTES INTERACTÚEN Y FOMENTAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES	PARTICIPATIVA	CAPACITADOR Y PARTICIPANTES	INSTALACIONES
11:15-12:00 A.M.	40 MINUTOS	COMENTARIOS, PREGUNTAS, Y RESPUESTAS Y REFRIGERIO	DESPEJAR LAS DUDAS DE LOS PARTICIPANTES Y QUE PUEDAN DAR COMENTARIOS SOBRE LA CAPACITACIÓN.	PARTICIPATIVA	CAPACITADOR Y PARTICIPANTES	MICRÓFONO E INSTALACIONES

5) Diploma de participación

**CENTRO DE ADIESTRAMIENTO AEREO AVANZADO, S.A
DE C.V****OTORGA A:**

EL PRESENTE***Diploma de Participación*****Por su asistencia en la capacitación orientada a enriquecer los conocimientos de
Comunicación para el mejoramiento de eficiencia de servicio al cliente.**

Gerente de Comunicación

Facilitador

Participante

2. Presupuesto del plan de capacitación.

No.	Tema a desarrollar	Presupuesto de la capacitación					
		Facilitador	Recursos pedagógicos	Materiales didácticos	Refrigerio	Imprevistos	Total
1	Comunicación	\$250.00	\$60.00	N/A	\$150.00	\$50.00	\$510.00
Total, por sábado							\$510.00
Total, de la capacitación							\$1,020.00

J. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

1. Recursos

Es necesario definir los recursos fundamentales para la implementación del plan, entre los cuales están:

2. Humanos

Está formado por todos los empleados de la escuela de aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado S.A de C.V.

3. Materiales y Técnicos

Para proporcionar los nuevos conocimientos a los empleados de la escuela de aviación C.A.A.A se necesitarán los siguientes recursos materiales y técnicos.

- Espacio físico: Los planes propuestos se llevará a cabo en las instalaciones de la escuela Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado S.A de C.V
- Mobiliario y equipo: La escuela dispone de los bienes e instrumentos que se necesitan. Por ejemplo: sillas, escritorios, pizarra, computadora, proyector, impresora entre otros.
- Papelería: La empresa se encargará de facilitar el material didáctico que será utilizado en el desarrollo del plan.

4. Financieros

A continuación, se detalla el presupuesto consolidado de Recursos para la implementación del Plan Estratégico para la Función de la Comunicación en la escuela C.A.A.A S. A de C. V.

PRESUPUESTO CONSOLIDADO					
Descripción	Responsables	Recursos Materiales	Recursos Técnicos	Recursos Financieros	Tiempo
Boletín informativo	Gerente de Comunicación y Servicio al Cliente	Papel Bond Tinta	Computadora, Impresora	\$ 15.00	1 Mes
Tablones de Identificación	Gerente de Comunicación y Servicio al Cliente	Papel Bond, Pizarra Tinta	Computadora, Impresora	\$ 7.50	1 Mes
Resumen Noticioso	Gerente de Comunicación y Servicio al Cliente	Papel Bond Lapiceros, Tinta	Computadora, Impresora Celular	\$ 45.00	15 Días
Tablón De Anuncios	Todas las Gerencias	Papel Bond, Lapiceros, Tinta	Computadora, Impresora	\$ 12.00	15 Días
Intranet	Gerente de Comunicación y Servicio al Cliente	Papel Bond Lapiceros	Computadora Servicio de Internet	\$ 120.00	1 Mes
Portal de Empleados y Blog	Gerente de Comunicación y Servicio al Cliente	Papel Bond Lapiceros	Computadora Servicio de Internet	\$ 78.00	1 Mes
Buzón de sugerencias	Todas las Gerencias	Papel Bond, lapiceros, acrílico	Computadora	\$ 35.00	1 Mes
Contratación de Gerente de Comunicaciones y Servicio al Cliente	Gerencia General			\$10,509.16	Anual
Contratación de Recepcionista	Gerencia General			\$4,200.75	Anual
Plan de capacitación	Todas las Gerencias			\$1,020.00	Anual
Total				\$16,042.41	

La propuesta se entregará al presidente de la Junta Directiva de la escuela de Aviación C.A.A.A. la propuesta sobre los diferentes planes elaborados. Estos serán dos copias impresas. Si los demás miembros solicitan asesoría sobre cada uno, el equipo investigador los expondrá. Los miembros de la escuela serán los responsables de elegir qué planes implementar, puesto que serán aquellos que se acoplen a sus necesidades inmediatas y recursos disponibles a la fecha (recurso humano, materiales, técnicos y financieros).

Además, se toma en consideración la participación activa de los miembros de la escuela, el interés que ellos muestren por una eficiencia al cliente.

La propuesta de las estrategias para mejorar la comunicación interna y externa y mayor eficiencia al cliente, de la escuela, se realizará en el primer semestre posterior a su aprobación, lo cual se espera se comiencen a ejecutar en el mes de Febrero del año 2017.

K. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

En este cronograma se detalla la propuesta en marcha con sus respectivos tiempos y actividades.

L. EVALUACIÓN Y CONTROL.

1. Evaluación

Esta acción partirá de verificar mensualmente que los planes se estén llevando a cabo según lo detallado. Es decir que, los directivos necesitan saber si las estrategias están o no funcionando bien y para saberlo deben evaluar las acciones llevadas a cabo. Esta evaluación tomará en consideración como: evaluar factores internos y externos, la medición del desempeño y aplicar acciones correctivas.

2. Control

Una vez realizada la evaluación, si las estrategias desarrolladas no están funcionando bien, se deberán aplicar las acciones correctivas pertinentes, ya que cada una está sujeta a modificaciones futuras que puedan realizarse. El control se registrará en informes cada tres meses, con la finalidad de determinar el avance y efectividad de los planes desde su implementación para generar buenos resultados.

El establecimiento de las diferentes estrategias propuestas para la escuela de aviación Centro De Adiestramiento Aéreo Avanzado, buscan fortalecerla comunicación, eficiencia al servicio al cliente de ésta. La propuesta se ha enfocado en las necesidades y problemas actuales de la escuela, y buscar la integración de todo el personal en conjunto con los clientes es el reto que se debe lograr, puesto que juntos es como se logrará que la empresa marche con eficiencia y pueda otorgar un servicio de calidad. Para la formulación de cada plan, se formuló de antemano el Gerente de Comunicación y Atención Al Cliente, ya que no contaban con él. Hay que recordar que un plan por más sencillo que sea, los resultados pueden ser exitosos, todo depende del interés de los involucrados, y el empeño que conlleva ejecutarlos.

BIBLIOGRAFIA

Libros:

- Adler, Alfred. 1984, "Conocimiento del hombre". Editorial Espasa-Calpe. Madrid
- Bartoli, Annie. 1992. "La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada." Ediciones Paidós Ibérica. España.
- Chiavenato, Idalberto. 1994, "Iniciación a la Administración General". Séptima Edición. Editorial McGraw-Hill. Bogotá.
- Chiavenato, Idalberto. 2005, "Introducción a la teoría general de la administración" Séptima edición. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Chiavenato, Idalberto. 2006, "Introducción a la Teoría General de la Administración". Séptima Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Collado, Carlos Fernández. 1991. "La Comunicación en las organizaciones". Segunda edición. Editorial Trillas. México.
- Díaz de Castro, Emilio. 1999, "Administración y Dirección". Primera Edición. Editorial Nuevo Día. Argentina.
- Fincowsky, Franklin y Benjamín, Enrique. 1993, "Organización de Empresas". Novena edición. Editorial Casa Blanca. EEUU.
- Fred R. David. 2003, "Conceptos de Administración Estratégica". Novena edición. Editorial Pearson. México. / Décimo primera edición 2008/ Décimo cuarta edición 2013.
- Fred R. David. 2008, "Conceptos de Administración Estratégica". Décimo primera Edición. Editorial Pearson. México.
- Herrcsher, Enrique G. 1998, "Administración, aprender y actuar". Primera edición. Editorial Granica. Argentina.
- Hitt A. Michael y Porter W. Lyman. 2006, "Administración". novena Edición. Editorial Pearson Educación. México.
- Kenichi, Ohmae. 1993, "Gerencia de Mercadeo". Tercera edición, Editorial VanCleff. Inglaterra.
- Koontz, Harol y Wehrich, Heinz. 1990, "Administración". novena Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. "Fundamentos de Marketing". octava Edición. Editorial Pearson. México.
- Kreps, Gary. 1995. "La Comunicación en las Organizaciones. "Editorial Addison Wesley Iberoamericana. E.E.U.U.

- Mintzberg, Quinn y Voyer. 1997, "El proceso Estratégico". primera Edición Breve. Editorial Pearson. EEUU.
- Munich, Lourdes. 1990, "Fundamentos de Administración". Quinta edición. Editorial Trillas. España.
- Reyes Ponce, Agustín. 2004, "Administración Moderna". primera Edición. Editorial Limusa. México.
- Robbins, Stephen P. y Clouter, Mery. 2005, "Administración". Octava Edición. Editorial Pearson Educación. México.
- Tabel, Charles H. 1993, "Planificación objetiva" Primera edición, E.E.U.U.
- Tanaka Nakasone, Gustavo. 2005, "Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones". Tercera edición. Editorial Fondo. Perú.
- Terry, George y Stephen, Franklin. 2003 "Principios de Administración". Primera Edición. Editorial Contienta. México.
- Vicuña, María José. 2012, "El plan estratégico en su práctica". tercera Edición. Editorial ESIC. Madrid.
- Vicuña, María José. 2012, "El plan estratégico en su práctica". Tercera edición. Editorial ESIC. Madrid.
- Villafañe, Justo. 1999, "La gestión profesional de la imagen corporativa" Editorial Pirámide. España.

Tesis:

- Daysi Rudy Olivares Martínez y otros. Octubre de 2013. "**PLAN DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD METROPOLITANA DEL MINISTERIO DE SALUD QUE CONTRIBUYA A LA EFICIENTE PRESTACIÓN DE SERVICIOS**". San Salvador, El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad De El Salvador.
- Arias, Mercy Carolina. 2001. "**BASES GENERALES PARA IMPLEMENTAR UN DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL INTERNO EN UNA INSTITUCIÓN PRIVADA.**" El Salvador: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.

Leyes:

- Decreto Constituyente N° 38, Constitución de la República de El Salvador, San Salvador, El Salvador, Diario Oficial N°234, Tomo N° 281, Publicado el 16/12/1983.
- Decreto Legislativo N° 582, Ley orgánica de aviación civil de El Salvador, San Salvador, El Salvador, Diario Oficial N°198, Tomo N° 353, Publicado el 19/10/2001.

- Decreto Ejecutivo N° 4, Reglamento técnico de la ley orgánica de aviación civil de El Salvador, San Salvador, El Salvador, Diario Oficial N°41, Tomo N° 378, Publicado el 28/02/2008

Sitios Web:

- Flotilla Aérea “ Comunidad sobre la aviación militar y civil de El Salvador” <http://flotilla-aerea.com/2015/10/04/escuelas-de-aviacion-civil-de-el-salvador/>
- Escuela de aviación de El Salvador: <http://sv.globedia.com/escuela-aviacion-salvador>
- Centro de Adiestramiento Aero Avanzado: <http://caaa-tase.com.sv/index.html>
- Producto de comunicación y sus elementos: <http://sorgalim-delaluz.blogspot.com/2008/11/proceso-de-comunicacin-y-sus-elementos.html>
- Elementos de la comunicación: http://recursos.cnice.mec.es/lengua/profesores/eso1/t1/teoria_1.htm
- Escat, María. La necesidad de un programa de comunicación interna: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/44/progconinter.htm>
- Cabañas, Custodia. Barreras y dificultades para lograr una comunicación interna estratégica en las empresas: <http://www.equipostrytalento.com/tribunas/observatorio-de-comunicacion-interna/barreras-y-dificultades-para-lograr-una-comunicacion-interna-estrategica-en-las-empresas/>
- Escobar, Jorge Fernández. Tipos de Comunicación Corporativa-Interna: <http://www.miespacio.org/cont/aula/tiposco.htm>
- Puyal, E. "La comunicación interna y externa en la empresa": <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/comui/100.HTM>
- Comunicación interna: Una herramienta para implicar a los empleados en la categoría de la organización: <http://www.cen7dias.es/contenido.php?boletin=28&secc=6&det=1168&extendido=OK>
- Bangemann, Martín. Europa y la sociedad global de la información. Recomendaciones al Consejo Europeo: <http://www.daleya.com/?query=informe+bangemann++++&daleyaidext%5B%5D=1&daleyaidext%5>

- Abast Systems. 2007. Portal del Empleado: ¿Es usted consciente que el mejor colaborador en su negocio son sus propios empleados?:
http://www.abast.es/portal_empleado.shtml
- Mínguez, Norberto. Un Marco Conceptual Para La Comunicación:
<http://www.ehu.es/zer/zer7/minquez73.html>
- Valdés, Mirlandia; Iglesias, Elizabeth; Gaviero, Vivian. 2006:
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/reliminter.htm>
- Eficacia y Eficiencia de la Empresa Actual:
<http://www.degerencia.com/articulo/eficacia-y-eficiencia-de-la-empresa-actual>
- Servicio al cliente: <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/servicio-al-cliente.php>
- 5 Consejos para tener una atención al cliente eficiente:
<http://soniarujas.com/2012/07/5-consejos-para-tener-una-atencion-al-cliente-eficiente/>
- Eficiencia, Eficacia y Efectividad:
www.cpsctec.com.br/brasil_cuba/material_cuba/eficacia_y_eficiencia.doc

ANEXOS

Anexo 1

**Instrumentos de recolección de
Información**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Cuestionario dirigido a los empleados de la Escuela de Aviación “Centro de
Adiestramiento Aéreo Avanzado S.A de C.V (C.A.A.A)”**

Como estudiantes de la Universidad de El Salvador le expresamos nuestros mayores agradecimientos por permitirnos llevar a cabo nuestro trabajo de grado. El uso de la información es estrictamente de carácter académico y los datos personales son confidenciales.

- **Indicaciones:**

- I Marcar con una “X” de la manera más sincera posible la opción que le parezca conveniente de acuerdo a su desempeño dentro de la empresa.
- II Contestar todas las preguntas, sin obviar ninguna de ellas.
- III En caso de tener duda, consultar al encuestador.

- **Datos Generales:**

- a. Sexo: Masculino Femenino
- b. Edad: 18 a 25años 26 a 30años 31 a 35 años 36 a más años
- c. Tiempo de laborar en la empresa
- 1 año o menos de 1 año de 2 a 5 años de 6 a 10 años de 11 a más años
- d. ¿Cuál es el puesto que desempeña en la empresa? _____

- **Datos de contenido:**

1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa? Sí No
- Si su respuesta a la pregunta 1 fue si pase a la pregunta 2, de lo contrario pase a la pregunta 3.
2. ¿De qué manera le han dado a conocer la Misión y Visión de la empresa?

Correo electrónico carta personal tablero de avisos

Reuniones boletín de la empresa memorándum

Otros _____

3. ¿Conoce el organigrama de la escuela C.A.A.A.?

Sí No

4. ¿Cómo calificaría la comunicación interna en la empresa?

Excelente 10-9

Muy Buena 8-7

Buena 7-6

Deficiente 6-5

5. ¿Cómo calificaría la comunicación externa en la empresa?

Excelente 10-9

Muy Buena 8-7

Buena 7-6

Deficiente 6-5

6. ¿Cómo recibe la información sobre nuevos servicios y/o promociones e ideas nuevas de la empresa?

Correo electrónico carta personal tablero de avisos

Reuniones boletín de la empresa memorándum

Otros _____

7. ¿Cuál es el grado de satisfacción que recibe usted en cantidad y calidad sobre la información de la empresa?

Muy satisfecho 10-9 Satisfecho 9-8 Poco satisfecho 8-7 Nada satisfecho

8. ¿Existen conflictos de comunicación en la empresa?

Sí No algunas veces

9. ¿Qué medios de comunicación considera usted necesarios para un mejor desempeño laboral?

Teléfono Carta Personal Reuniones Jefe inmediato

Memorándum Otros _____

10. De las siguientes herramientas de comunicación, indique con cuáles cuenta su empresa o tiene planificado desarrollar en un futuro?

- Sistema intranet
- Sistema de internet
- Sitio web informativo
- Correo electrónico
- Video conferencia
- Red de teléfonos celulares
- Boletín informativo
- Otros _____

11. ¿Con que frecuencia se reúnen para conocer los objetivos que cada dirección tiene y donde cada empleado puede exponer sus opiniones?

- Mensualmente Trimestralmente Anualmente Otros

Menciónelos: _____

12. ¿Sabe usted que es servicio al cliente?

13. ¿Considera que la empresa tiene una buena comunicación para favorecer la atención al cliente?

- Sí No

¿Por qué? _____

14. ¿Cuál es el medio de comunicación que más utiliza para comunicarse con sus clientes; y que usted considera más eficiente?

- Teléfono
- Carta
- Personal
- Reuniones
- Correo electrónico
- Memorándum
- Otros

15. ¿Cree usted que los clientes se encuentran satisfechos con el servicio prestado por la Escuela de Aviación?

- Mucha satisfacción
- Poca satisfacción
- Nada de satisfacción

16. ¿Para qué cree Usted que sirve la comunicación en la empresa? (señale 3 en orden de importancia, tomando en cuenta que 1 es el más importante)

- Sirven para transmitir información
- Sirven para mejorar la comunicación interna
- Sirven para mejorar el clima organizacional
- Sirve para crear o promover la identidad con la empresa
- Sirve para mejorar la productividad
- Todas las anteriores

17. Durante su tiempo de trabajo. ¿Ha recibido cursos de capacitación de parte de la escuela de aviación?

Sí Algunas veces Nunca

18. Si su respuesta anterior fue afirmativa ¿En cuáles de las siguientes áreas ha recibido usted capacitación?

- Administración
- Trabajo en equipo
- Computación
- Liderazgo
- Comunicación
- Otros

Especifique: _____

19. ¿Estaría dispuesto/a a recibir capacitación en el área de comunicación?

Si no

20. En su opinión ¿qué beneficios se lograrían con una excelente comunicación interna y externa?

- Integración
- Transmitir una imagen positiva
- Fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo.
- Todas las anteriores

Muchas gracias por su valiosa colaboración

Encuestado por: _____ Fecha _____



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Cuestionario dirigido a los clientes de la Escuela de Aviación “Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado S.A de C.V (C.A.A.A)”.

Como estudiantes de la Universidad de El Salvador le expresamos nuestros mayores agradecimientos por permitirnos llevar a cabo nuestro trabajo de grado. El uso de la información es estrictamente de carácter académico y los datos personales son confidenciales.

Indicaciones:

- IV Marcar con una “X” de la manera más sincera posible la opción que le parezca conveniente de acuerdo a su desempeño dentro de la empresa.
- V Contestar todas las preguntas, sin obviar ninguna de ellas.
- VI En caso de tener duda, consultar al encuestador.

Datos Generales

a. Sexo: Masculino Femenino

b. Edad: 18 a 25 años 26 a 30 años 31 a 35 años 36 a más años

c. Nivel Académico

Nivel Básico Bachillerato Universidad Técnico Otros _____

Datos de contenido.

1. ¿Cómo se enteró del Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado (C.A.A.A.)?

a) Recomendación b) Anuncios c) Sitio Web d) Otros _____

2. ¿Con que frecuencia visita el Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado (C.A.A.A.)?

a) Siempre b) ocasionalmente c) Casi Nunca d) Nunca

3. Si la respuesta anterior fue "siempre" o "ocasionalmente" ¿por qué visita el Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado (C.A.A.A.)?

Es Estudiante Esta por Inscribirse Conocer de la empresa

Otros _____

4. La atención que recibe de parte de los empleados del Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado (C.A.A.A.) es:

Excelente 10-9

Muy buena 8-7

Buena 7-6

Deficiente 6-5

5. ¿A su criterio cree que la comunicación entre los empleados del Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado (C.A.A.A.) es eficiente?

Si No Tal vez

6. ¿Considera necesario que la escuela de aviación (C.A.A.A.) se realicen actividades para intercambiar información acerca de los problemas más frecuentes que se presentan con los clientes y así poder brindar un mejor servicio al cliente?

Si es Necesario No es Necesario Indiferente

7. Si su respuesta fue "si es necesario" ¿Con que frecuencia cree que se deberían reunir?

a) Diariamente b) Semanalmente c) Mensualmente d) Ocasionalmente

8. ¿Estima Conveniente que la escuela de aviación (C.A.A.A.) debería de existir un plan de comunicación frecuente para los clientes?

Si No Tal vez

9. ¿Cómo recibe la información de promociones y nuevos servicios que el Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado (C.A.A.A.) posee o piensa poner en marcha?

a) Correo Electrónico b) Carta c) Personal d) Brochure Sitio Web

Otros _____

10. ¿Cuándo usted solicita algún servicio de los que ofrece la escuela de aviación C.A.A.A lo recibe de buena forma de parte del empleado de la empresa?

Siempre Casi Siempre No es atendido

11. ¿Cree usted que en el Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado (C.A.A.A.) existen problemas de comunicación?

Si No Tal vez

12. Si su respuesta fue "si" ¿cuál cree que es la principal razón?

a) Falta de Información b) Falta de comunicación c) Inestabilidad d) Otros

13. ¿Según su criterio cómo evalúa la comunicación externa de la escuela de aviación?

- a) Excelente 10-9
- b) Muy buena 9-8
- c) Buena 8-6
- d) Muy deficiente 6-5

14. ¿De las siguientes herramientas de comunicación, indique usted como cliente con cuales debería contar el Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado?

Sistema intranet sistema de internet sitio web informativo

Correo electrónico video conferencia red de teléfonos celulares

15. ¿En su opinión cree que una excelente comunicación externa contribuye a ofrecer buen servicio al cliente?

Si No Posiblemente

Muchas gracias

Encuesto _____ fecha _____



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Desarrollo de la guía de entrevista dirigida al Gerente General de la Escuela de Aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado

Capitán: Tito Manuel Gutiérrez

Objetivo: Obtener información sobre el funcionamiento de la comunicación interna y externa que se desarrolla en las diferentes áreas de esta empresa y el nivel de eficiencia en el servicio al cliente.

Como estudiantes de la Universidad de El Salvador le expresamos nuestros mayores agradecimientos por permitirnos llevar a cabo nuestro trabajo de grado en esta empresa, del mismo modo hacerle de su conocimiento que toda la información recopilada por este u otros medio será de exclusiva confidencialidad y utilizada para fines únicamente académicos.

1. ¿Cómo describe usted el funcionamiento actual que vive la empresa referente a la comunicación en los diferentes niveles operativos y/o administrativos?
2. ¿Actualmente, cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa?
3. ¿Qué tipo de medidas a corto plazo y largo plazo implementa la empresa para el cumplimiento de sus objetivos?
4. ¿Considera que contar con herramientas como un manual o una política de comunicaciones es de vital importancia para el buen desempeño comunicacional de una empresa?
5. ¿Qué técnicas o estrategias utiliza la empresa para el buen funcionamiento de la comunicación entre empleados y clientes?

6. ¿Cómo puede afectar una mala comunicación interna y externa en el nivel de eficiencia de los servicios que se les brinda a los clientes de esta empresa?
7. ¿Considera que es necesario la existencia de una unidad de comunicación o por defecto alguna persona responsable que vele por el funcionamiento de la comunicación entre empleados y clientes?
8. ¿Por qué es importante tener una comunicación eficaz entre empleados en las empresas?
9. ¿De qué manera se puede lograr una comunicación interna que involucre a todas las áreas de la empresa?
10. ¿Las nuevas herramientas tecnológicas son esenciales para mejorar la comunicación interna y externa en la empresa y de qué manera se puede adaptar a la innovación de estas?
11. ¿Considera usted que la empresa necesita un plan estratégico para implementar una mejor comunicación entre empleados y clientes?
12. ¿Considera usted que los empleados y clientes de la empresa estarían dispuestos a someterse a nuevas políticas de comunicación para el beneficio de la empresa?
13. ¿Cree que una excelente comunicación interna y externa contribuirán a mejorar el servicio al cliente?
14. ¿Cree usted que una excelente comunicación interna y externa contribuirá a un mejor desempeño de los empleados y por qué?
15. ¿Cree usted que el personal de esta escuela de aviación estaría dispuesto a recibir capacitación en el área de comunicación para brindar un mejor servicio al cliente?

Anexo 2

**Tabulación del Cuestionario Dirigido a los
Empleados del Centro de Adiestramiento
Aéreo
Avanzado (C.A.A.A.**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Cuestionario dirigido a los empleados de la Escuela de Aviación “Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado S.A de C.V (C.A.A.A)”

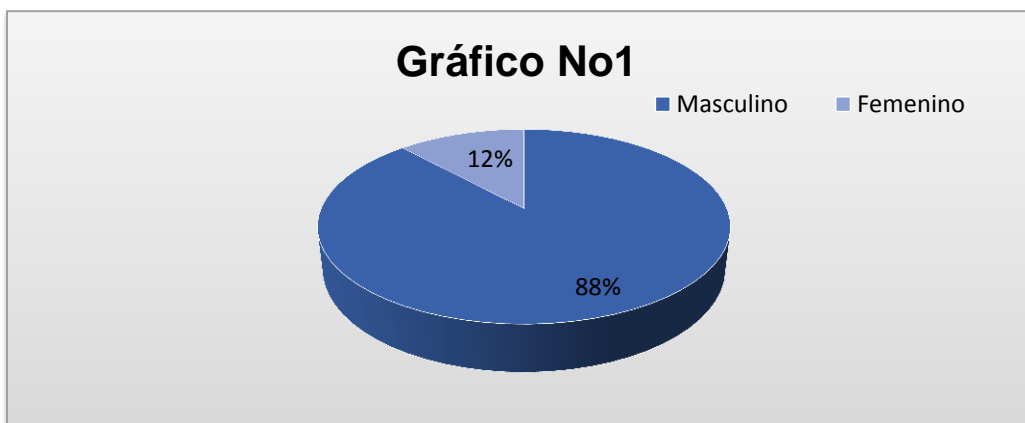
Datos Generales:

Objetivo: Conocer la proporción que corresponde a cada género dentro del Personal que labora en la Escuela de Aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado S.A de C.V.

a. **Sexo**

Cuadro No 1

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Masculino	37	88%
Femenino	5	12%
Total	42	100,00%



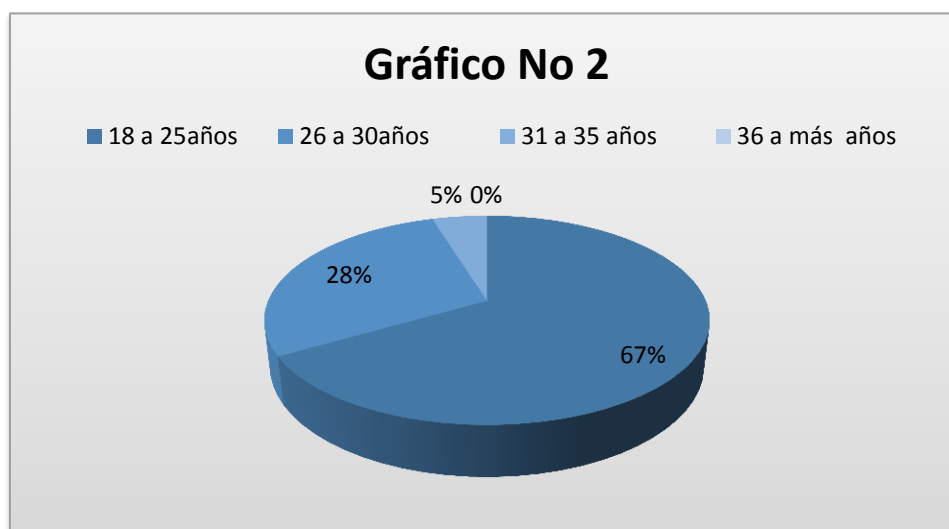
Interpretación: Hay una distribución mayoritaria de proporción de empleados en la escuela de aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado en el género masculino lo cual es aceptable porque es una empresa donde su giro se desenvuelven más los hombres ; pero de igual forma la empresa cuenta con un mínimo de proporción también por el género femenino.

a. Edad

Objetivo: Establecer el rango de la edad del personal que labora en la Escuela de Aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado S.A de C.V

Cuadro No 2

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
18 a 25años	28	67%
26 a 30años	12	29%
31 a 35 años	2	5%
36 a más años	0	0%
Total	42	100,00%



Interpretación:

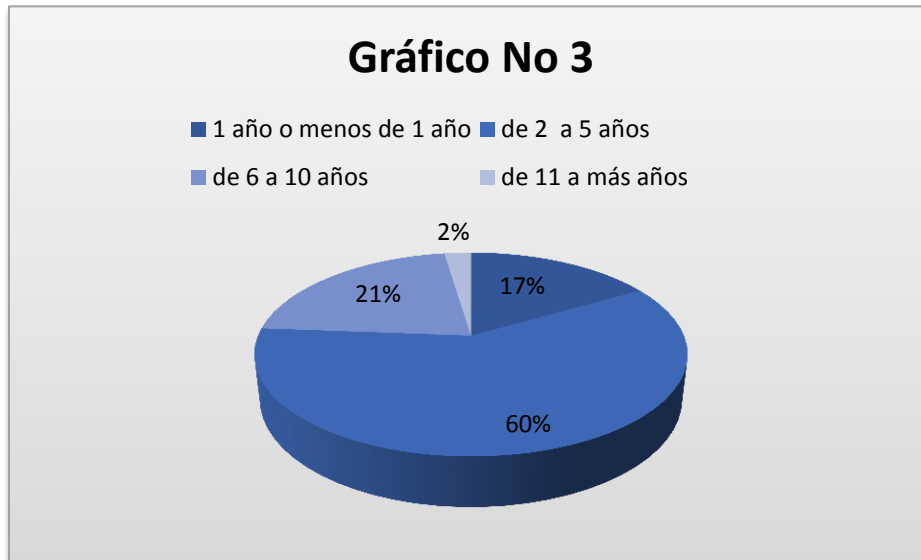
Equitativamente se encuentra el rango de edad en la escuela de aviación, por lo tanto hay personal en edades apropiadas para desempeñar cada una de las funciones asignadas en condiciones óptimas, de acuerdo a la distribución de puesto, un 67% refleja una edad que indica madurez para su desempeño, y el otro 29% indica que son personas con experiencia y responsabilidad.

b. Tiempo de Laborar en la Empresa

Objetivo: Investigar la antigüedad y la experiencia laboral que posee el Personal de la escuela.

Cuadro No 3

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
1 año o menos de 1 año	7	17%
de 2 a 5 años	25	60%
de 6 a 10 años	9	21%
de 11 a más años	1	2%
Total	42	100,00%



Interpretación:

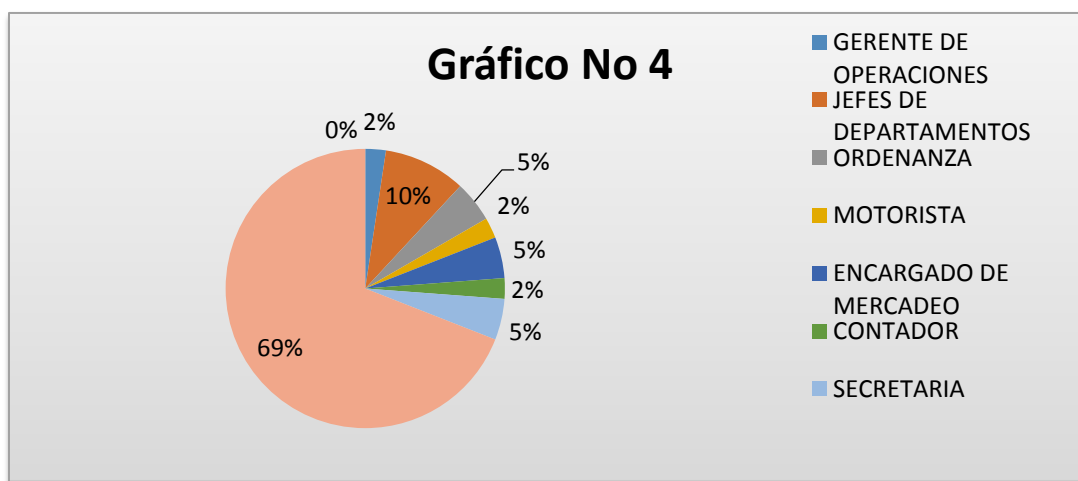
Visiblemente la mayoría del personal tiene más de un año de tiempo de laborar en la escuela, siendo esto se visualiza que hay estabilidad para los empleados y esto es característico de una buena empresa.

d. ¿Cuál es el puesto que desempeña en la empresa?

Objetivo: identificar los diferentes puestos que desempeña el personal en el Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado S.A. de C.V.

Cuadro No 4

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
GERENTE DE OPERACIONES	1	2%
JEFES DE DEPARTAMENTOS	4	10%
ORDENANZA	2	5%
MOTORISTA	1	2%
ENCARGADO DE MERCADEO	2	5%
CONTADOR	1	2%
SECRETARIA	2	5%
INSTRUCTORES DE TEORIA Y VUELOS	29	69%
Total	42	100,00%



Interpretación: Ciertamente el personal de la escuela de aviación cuenta en su mayoría con instructores de vuelo por ser una de las empresas que se dedica a la aviación, por lo tanto se demuestra que cuentan con el personal para dar un buen servicio a los estudiantes.

Datos de contenido:

Pregunta 1

¿Conoce la Misión y Visión de la empresa?

Objetivo: Identificar si el personal mantiene clara la Dirección que tiene la empresa en su Misión y Visión.

Cuadro No 5

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	9	21%
No	33	79%
Total	42	100%



Interpretación:

Efectivamente la mayoría de los empleados de la escuela de aviación C.A.A.A no conoce la Misión y Visión de la escuela, por lo tanto es necesario un plan de acción a corto plazo de parte de la empresa para que los empleados conozcan la filosofía de la empresa y cuáles son los objetivos primordiales que persigue de este modo hacerles saber que ellos son un elemento muy importante para alcanzar esos objetivos.

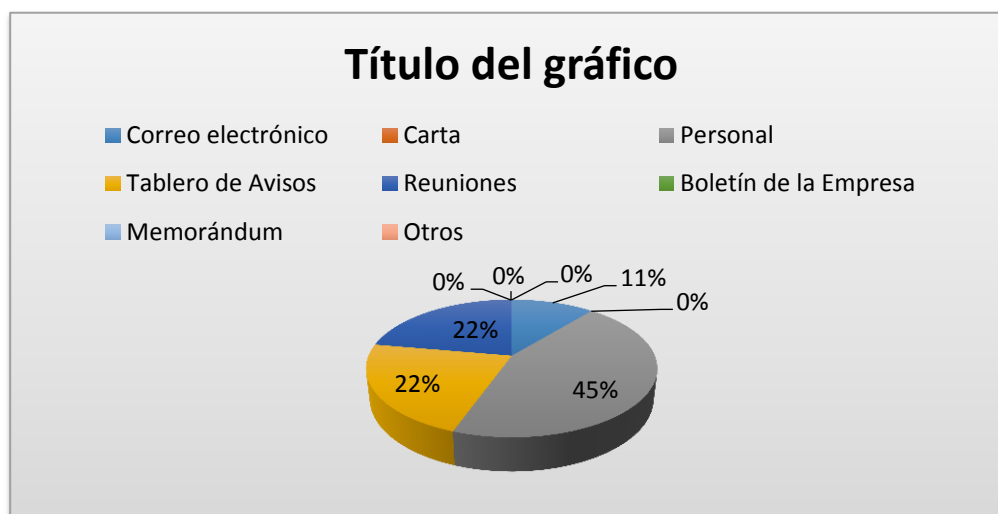
Pregunta 2

¿De qué manera le han dado a conocer la Misión y Visión de la empresa?

Objetivo: Identificar la forma más utilizada por la empresa para dar a conocer información importante acerca de la entidad.

Cuadro No 6

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Correo electrónico	1	11%
Carta	0	0%
Personal	4	44%
Tablero de Avisos	2	22%
Reuniones	2	22%
Boletín de la Empresa	0	0%
Memorándum	0	0%
Otros	0	0%
Total	9	100%



Interpretación:

Podemos apreciar que a los empleados se les ha transmitido la Misión y Visión de diversas formas, pero falta que la conozcan 33 personas y eso no contribuye a que el trabajador sea el elemento muy importante para alcanzar esos objetivos.

Pregunta 3

¿Conoce el Organigrama de la Escuela CAAA?

Objetivo: Identificar si el personal conoce la Estructura Organizativa de la Escuela de Aviación al Personal que conoce como está organizada.

Cuadro No 7

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	40	95%
No	2	5%
Total	42	100%



Interpretación:

Visiblemente la mayoría de los empleados tiene conocimiento de la estructura organizativa de la escuela. Siendo esto una característica positiva para la escuela ya que conocen los niveles jerárquicos administrativos.

Pregunta 4

¿Cómo calificaría la Comunicación Interna en la empresa?

Objetivo: Identificar que tan efectiva es la comunicación dentro de la empresa.

Cuadro No 8

Opciones	Ponderación	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Excelente	10-9	4	10%
Muy Buena	8-7	9	21%
Buena	7-6	7	17%
Deficiente	6-5	22	52%
Total		42	100%



Interpretación:

Evidentemente la mayoría del personal siente deficiente la comunicación, lo que indica que se deben tomar medidas para prevenir estos problemas y tomar acciones que conlleven a una mejor comunicación, con el fin de fortalecer un mejor desempeño para la productividad de la escuela.

Pregunta 5

¿Cómo calificaría la comunicación externa en la empresa?

Objetivo: Identificar la satisfacción que tienen los empleados con la comunicación que se maneja internamente.
Comunicación externa de la empresa

Cuadro No 9

Opciones	Ponderación	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Excelente	10-9	0	0%
Muy Buena	8-7	8	19%
Buena	7-6	16	38%
Deficiente	6-5	18	43%
Total		42	100%



Interpretación:

Se muestra una deficiente comunicación en los empleados, por lo tanto es necesario tomar medidas efectivas o poner una persona encargado que controle este problema interno de los empleados de la escuela, porque es muy importante para un mejor ambiente laboral y una mejor productividad.

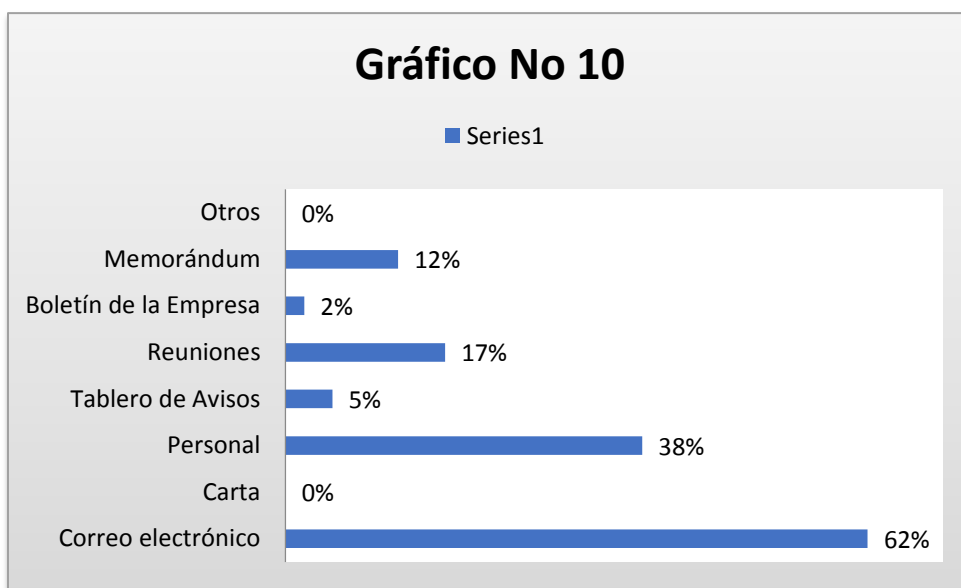
Pregunta 6

¿Cómo recibe la información sobre nuevos servicios y/o promociones e ideas nuevas de la empresa?

Objetivo: Conocer que medios son los más utilizados por la empresa para comunicarse con sus empleados

Cuadro No 10

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Correo electrónico	26	62%
Carta	0	0%
Personal	16	38%
Tablero de Avisos	2	5%
Reuniones	7	17%
Boletín de la Empresa	1	2%
Memorándum	5	12%
Otros	0	0%



Interpretación:

Se muestra la poca ocurrencia de medios de comunicación en la escuela C.A.A.A, pero siendo el correo el medio más común en recibir la información, esto conlleva a que se deben identificar medios más informativos y más seguros para una eficiencia en los empleados.

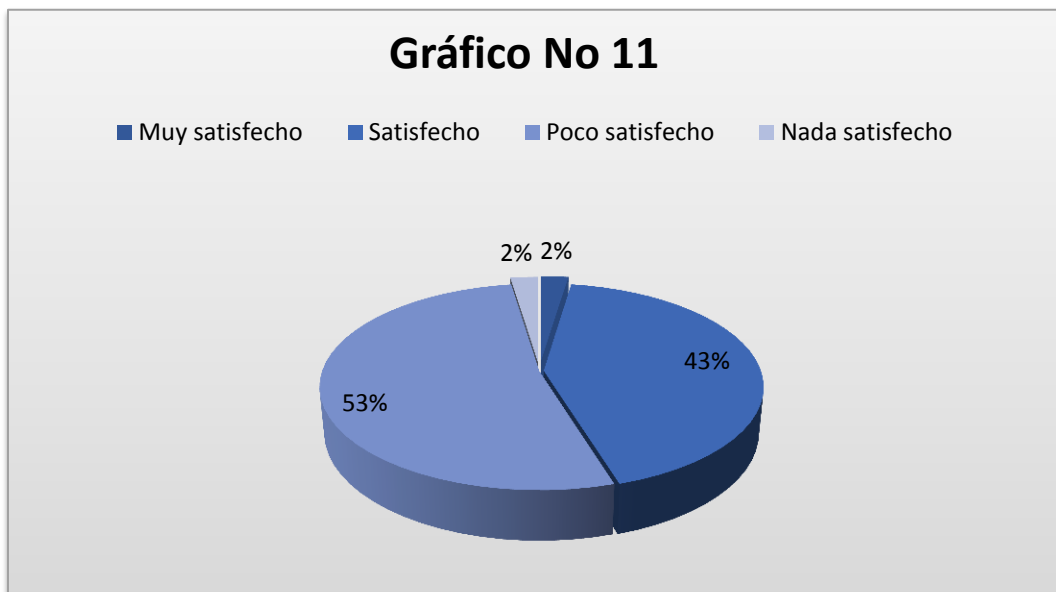
Pregunta 7

¿Cuál es el grado de satisfacción que recibe usted en cantidad y calidad sobre la información de la empresa?

Objetivo: Conocer el grado de aceptación que hay en cuanto a la calidad de comunicación en la escuela de aviación.

Cuadro No 11

Opciones	Ponderación	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Muy satisfecho	10-9	1	2%
Satisfecho	9-8	18	43%
Poco satisfecho	8-7	22	52%
Nada satisfecho	7-6	1	2%
Total		42	100%



Interpretación:

Ciertamente la mayoría de los empleados no se sienten satisfechos con la calidad de información que les brinda la escuela, por lo tanto si hay un problema de fluidez y calidad al transmitir información, es por eso que muchas veces se interrumpen metas y objetivos de la empresa.

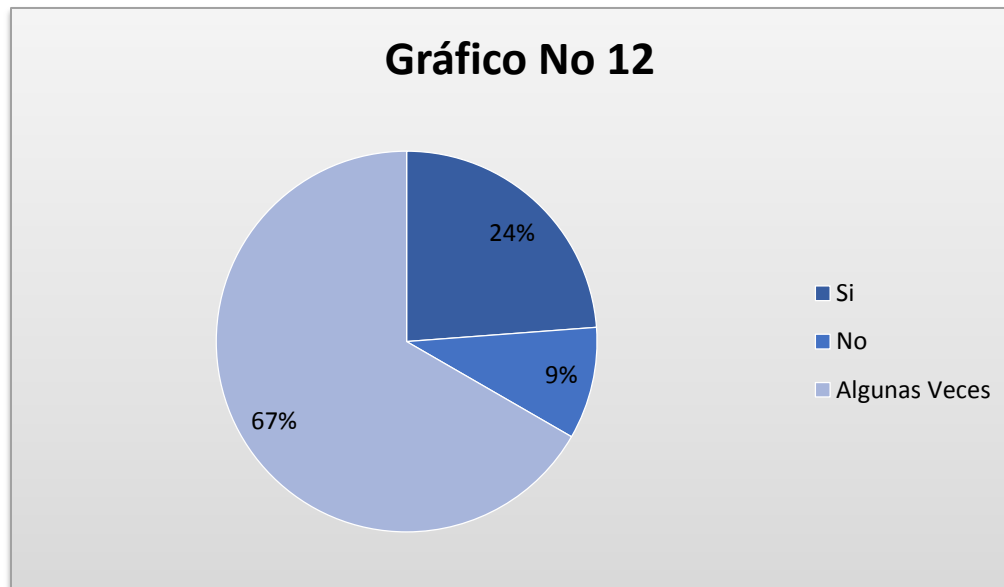
Pregunta 8

¿Existen conflictos de Comunicación en la Empresa?

Objetivo: Identificar si existen problemas de Comunicación.

Cuadro No 12

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	10	24%
No	4	10%
Algunas Veces	28	67%
Total	42	100%



Interpretación:

En la escuela de aviación C.A.A.A claramente se muestra la falta de comunicación en los empleados, lo que conlleva a que estos no puedan desempeñarse de la mejor manera ya que no acatan las ordenes tal como deben de darse, estos problemas se dan por la falta de información o interés por parte de los empleados sobre los asuntos de la empresa, ya que se crean especulaciones al no haber proporcionado los directivos la información adecuada y necesaria.

Pregunta 9

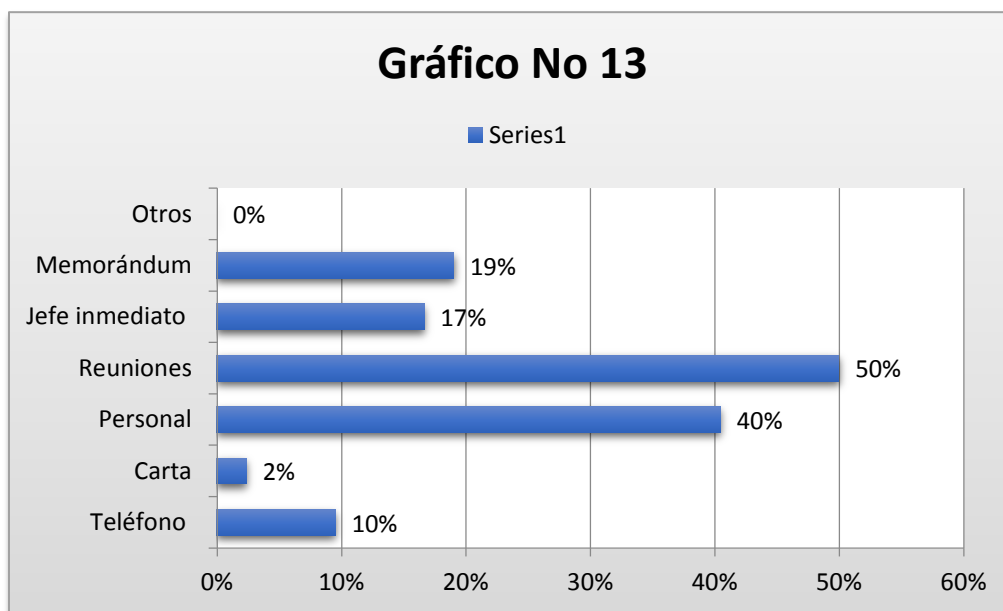
¿Qué medios de comunicación considera usted necesarios para un mejor desempeño laboral?

Objetivo: Conocer los medios de comunicación que los empleados consideran necesarios para tener un mejor desempeño.

Cuadro No 13

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Teléfono	4	10%
Carta	1	2%
Personal	17	40%
Reuniones	21	50%
Jefe inmediato	7	17%
Memorándum	8	19%
Otros	0	0%

n=42



Interpretación:

Claramente la falta de reuniones en la escuela causa problemas, por lo tanto ante la carencia de esto los empleados están pidiendo y están dispuestos a asistir a reuniones informativas considerando que con esto tendrán un mejor desempeño laboral, y sentirse parte de la empresa y así poder participar de ellas.

Pregunta 10

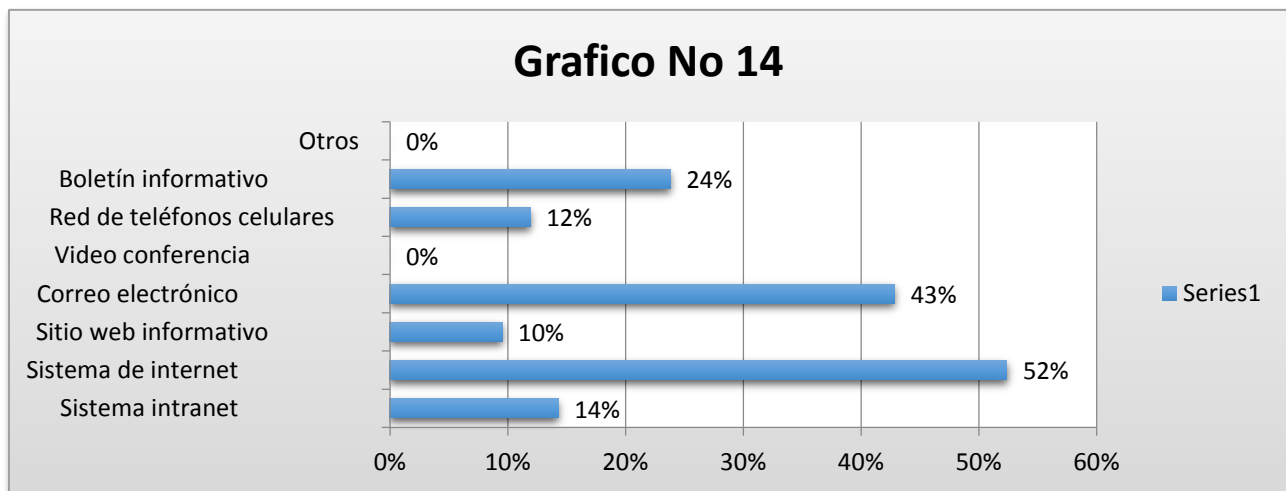
¿De las siguientes Herramientas de Comunicación, indique con cuáles cuenta su empresa o tiene planificado desarrollar en un futuro?

Objetivo: Identificar con cuales Medios de Comunicación cuentan la empresa y si tiene planificado desarrollar otros medios de comunicación en un futuro.

Cuadro No 14

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Sistema intranet	6	14%
Sistema de internet	22	52%
Sitio web informativo	4	10%
Correo electrónico	18	43%
Video conferencia	0	0%
Red de teléfonos celulares	5	12%
Boletín informativo	10	24%
Otros	0	0%

n=42



Interpretación:

Evidentemente el personal de la escuela de aviación se ve que cuenta más que todo con herramientas virtuales como el Internet y correo. Y se refleja poco que hayan otras en el futuro, eso es positivo porque la información fluye más rápido pero también puede afectar que no se puede tener un control de las ordenes o requerimientos que se hacen pudiendo afectar en las actividades que se realizan ya que los empleados pueden excusarse de no a ver recibido tal información.

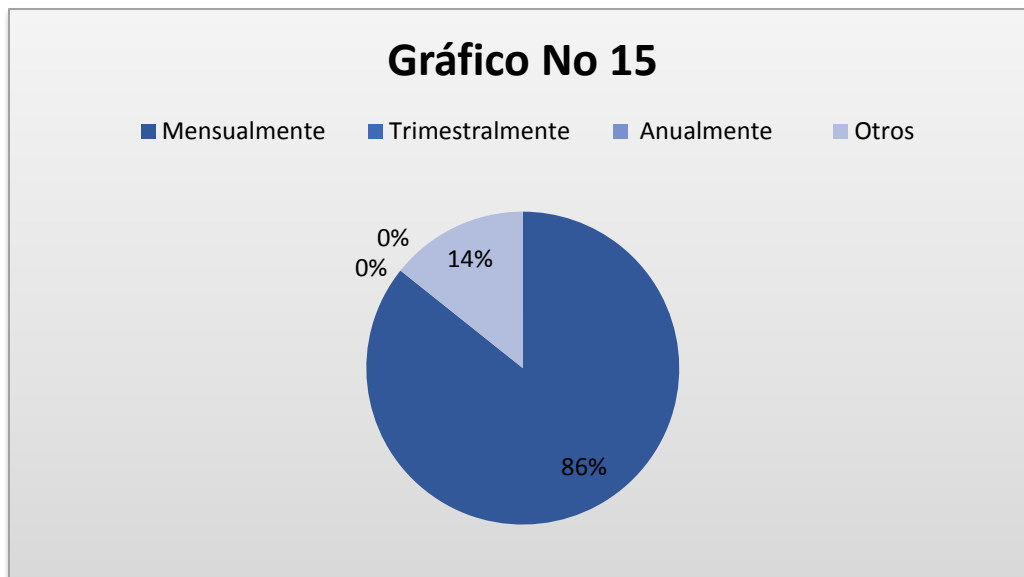
Pregunta 11

¿Con que frecuencia se reúnen para conocer los Objetivos que cada Dirección tiene y donde cada empleado puede exponer sus opiniones?

Objetivo: Detectar las necesidades que tienen los Empleados de estar informados en cuanto a los objetivos de la entidad.

Cuadro No 15

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Mensualmente	36	86%
Trimestralmente	0	0%
Anualmente	0	0%
Otros	6	14%
	42	100%



Interpretación:

La frecuencia con la que se trasmite la información hacia los empleados está acorde a rubro en el que se desempeña la empresa (Adiestramiento Aéreo Avanzado) ya que en la aeronáutica la información es vital pero no varía mucho en el corto plazo por lo que estar informando a los empleados en un periodo mensual está acorde a las necesidades de la empresa.

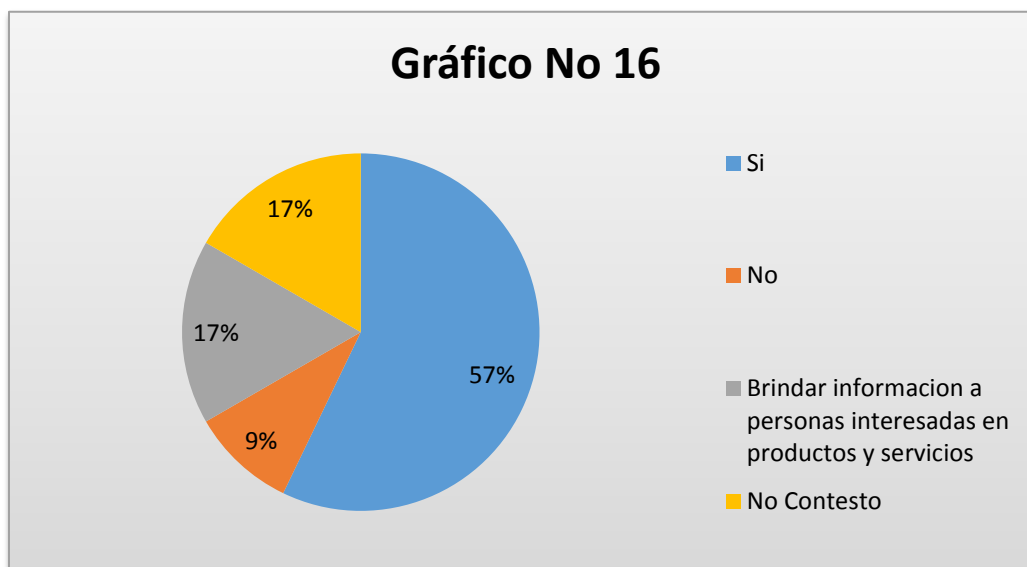
Pregunta 12

¿Sabe usted que es Servicio al Cliente?

Objetivo: Identificar el grado de conocimiento que tienen los empleados para brindar una excelente atención al cliente.

Cuadro No 16

Respuestas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	24	57%
No	4	10%
Brindar información a personas interesadas en productos y servicios	7	17%
No Contesto	7	17%
Total	42	100%



Interpretación:

Evidentemente la mayoría de los empleados de la empresa C.A.A.A SA DE CV tiene identificado el concepto "Servicio al Cliente" con brindar un servicio idóneo con la mejor atención personalizada, no obstante una mínima parte desconoce el concepto clave; lo que conlleva a que la empresa debe capacitar al personal y conceptualizar los términos para diseñar estrategias que permitan ofrecer un servicio óptimo y eficiente para lograr los objetivos que permitan un mejor posicionamiento de la empresa.

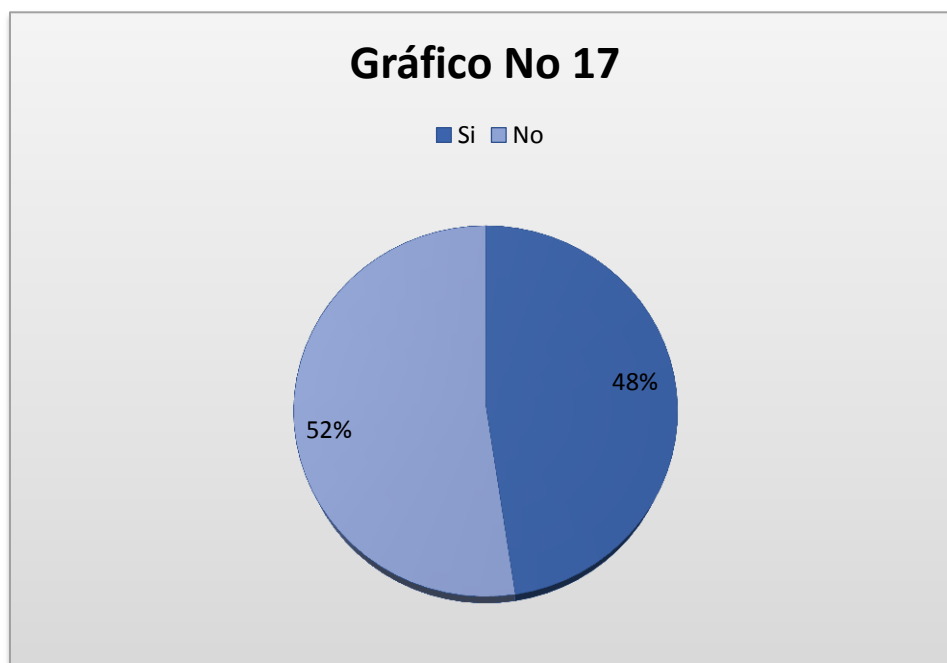
Pregunta 13

¿Considera que la empresa tiene una buena Comunicación para favorecer la Atención al Cliente?

Objetivo: Identificar desde el punto de vista del empleado la comunicación y el trato del personal para con el Cliente.

Cuadro No 17

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	20	48%
No	22	52%
Total	42	100%



Interpretación:

Para el 52% del personal no se cuenta con una herramienta idónea de comunicación entre los actores involucrados que forman parte del Servicio al cliente y al ser una empresa que se dedica a brindar servicio esto es una limitante que podría estar afectando a la empresa en relación a la competencia, por lo que significa una oportunidad si se trata de utilizar tecnologías de la información establecer una relación más cercana con el cliente.

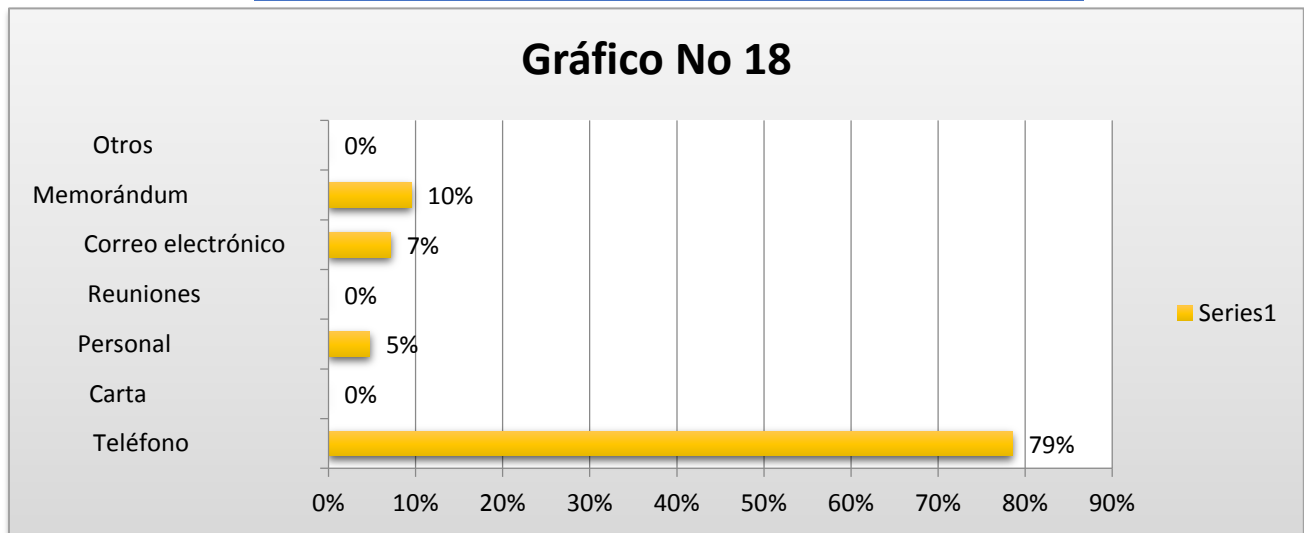
Pregunta 14

¿Cuál es el medio de comunicación que más utiliza para comunicarse con sus clientes; y que usted considera más eficiente?

Objetivo: Investigar si el empleado conoce verdaderamente al Cliente.

Cuadro No 18

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Teléfono	33	79%
Carta	0	0%
Personal	2	5%
Reuniones	0	0%
Correo electrónico	3	7%
Memorándum	4	10%
Otros	0	0%
Total	42	100%



Interpretación:

A criterio y experiencia de los encuestados el mejor canal para interactuar con los clientes es por la vía telefónica, debido a que al cliente se le da la oportunidad de exponer todo lo que necesita al detalle, se ofrece calidad del servicio con la mejor eficiencia y se satisface de manera inmediata oportuna, Clara y precisa. Cabe manifestar que un 5%, 7% y 9% consideran al canal por escrito como mejor opción, pero es poco utilizada según experiencia de empleados debido al tiempo de espera para obtener la información y la seguridad del servicio suele ser menor.

Pregunta 15

¿Cree usted que los clientes se encuentran satisfechos con el servicio prestado por la Escuela de Aviación?

Objetivo: Conocer los Niveles de Satisfacción con el Servicio prestado por parte de la Escuela de Aviación hacia los Clientes.

Cuadro No 19

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Mucha satisfacción	13	31%
Poca satisfacción	28	67%
Nada de satisfacción	1	2%
Total	42	100%



Interpretación:

Evidentemente el servicio suministrado por La Escuela de Aviación no está cumpliendo con las expectativas, estándares de los clientes, ni de los empleados, generando que se cuestione como puede mejorar el Servicio para crear mayores niveles de satisfacción y así mejorar la perspectiva del consumidor. Retener al cliente es en lo que se debe enfocar la empresa y para lograrlo es necesario conocer la razón por la que los empleados consideran poco satisfactorio el servicio brindado ya que los clientes seguirán transmitiendo su experiencia a los posibles consumidores afectando negativamente a la empresa.

Pregunta 16

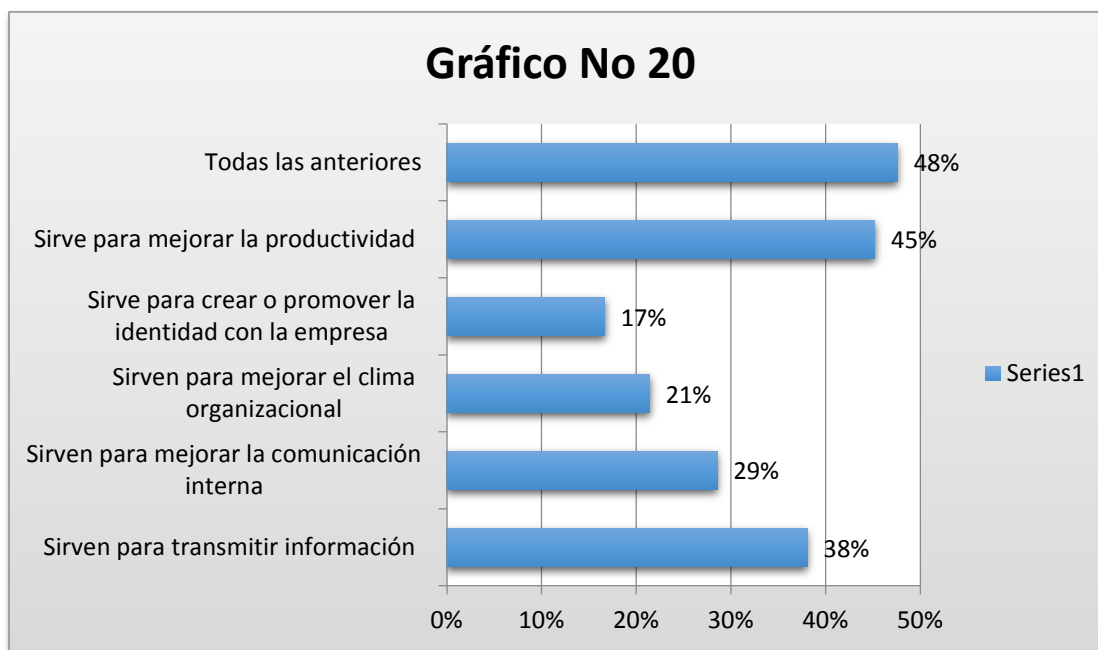
¿Para qué cree Usted que sirve la Comunicación en la Empresa?

Objetivo: Investigar si los empleados están satisfechos con la información brindada por la empresa.

Cuadro No 20

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Sirven para transmitir información	16	38%
Sirven para mejorar la comunicación interna	12	29%
Sirven para mejorar el clima organizacional	9	21%
Sirve para crear o promover la identidad con la empresa	7	17%
Sirve para mejorar la productividad	19	45%
Todas las anteriores	20	48%

n=42



Interpretación:

Considerablemente la mayoría determina que una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los ámbitos internos y externos facilitando el cumplimiento de los objetivos y las metas trazadas por la empresa es notablemente que el concepto de la comunicación es vital porque da la pauta al empleado al cumplimiento de satisfacción de las necesidades, coordinación y el control de un buen clima empresa y clientes.

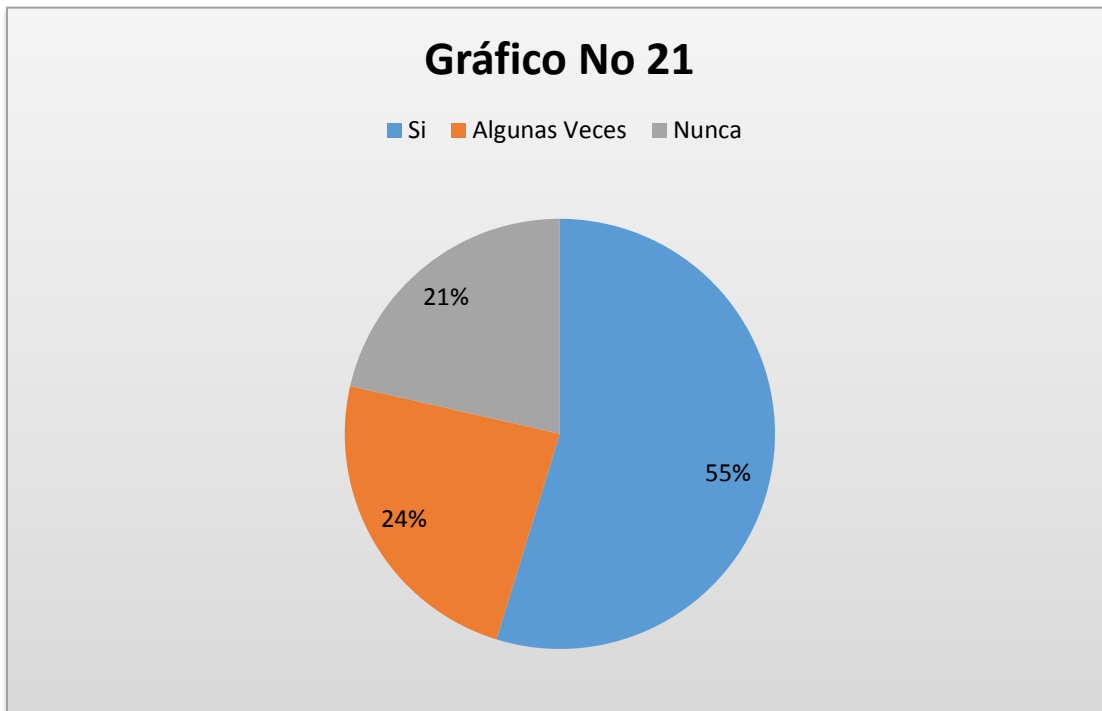
Pregunta 17

Durante su tiempo de trabajo. ¿Ha recibido cursos de capacitación de parte de la escuela de aviación?

Objetivo: Investigar si se les ha proporcionado alguna clase de capacitación al personal.

Cuadro No 21

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	23	55%
Algunas Veces	10	24%
Nunca	9	21%
Total	42	100%



Interpretación:

La Escuela de Aviación si tiene definido que debe capacitar al personal de forma constante y oportuna para que pueda conocer ,planear y realizar actividades que el cliente requiera en su momento pero debe tomar en cuenta que existe una parte de sus empleados que debe poner atención y deben proporcionarles todas las herramientas de la razón de ser de la empresa y del servicio que presta entre más conocimiento tenga el personal aumenta la satisfacción del cliente y los empleados se siente identificados qué son parte de la empresa.

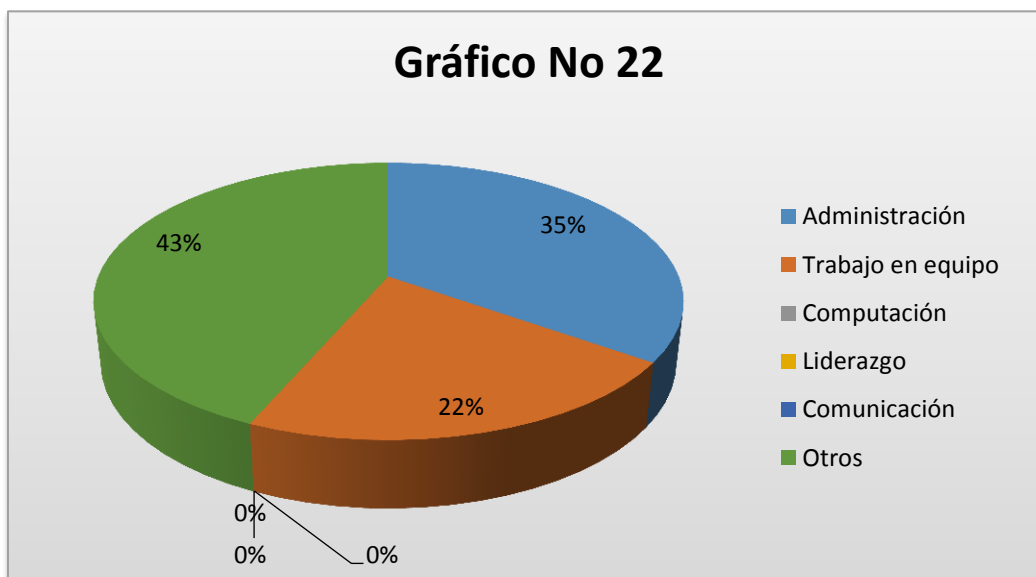
Pregunta 18

Si su respuesta anterior fue afirmativa ¿En cuáles de las siguientes áreas ha recibido usted capacitación?

Objetivo: Conocer sobre cuales temas han sido capacitados y así poder ver sus deficiencias.

Cuadro No 22

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Administración	8	35%
Trabajo en equipo	5	22%
Computación	0	0%
Liderazgo	0	0%
Comunicación	0	0%
Otros	10	43%
Total	23	100%



Interpretación:

Es de vital importancia destacar que al ser una empresa enfocada al servicio, las capacitaciones en esta temática se encuentran deficientes o nulas y se demuestra la debilidad en comunicación; pero hay un porcentaje mayor que ha recibido otro tipo de capacitación lo que indica que la escuela posee cierta fortaleza en otra área.

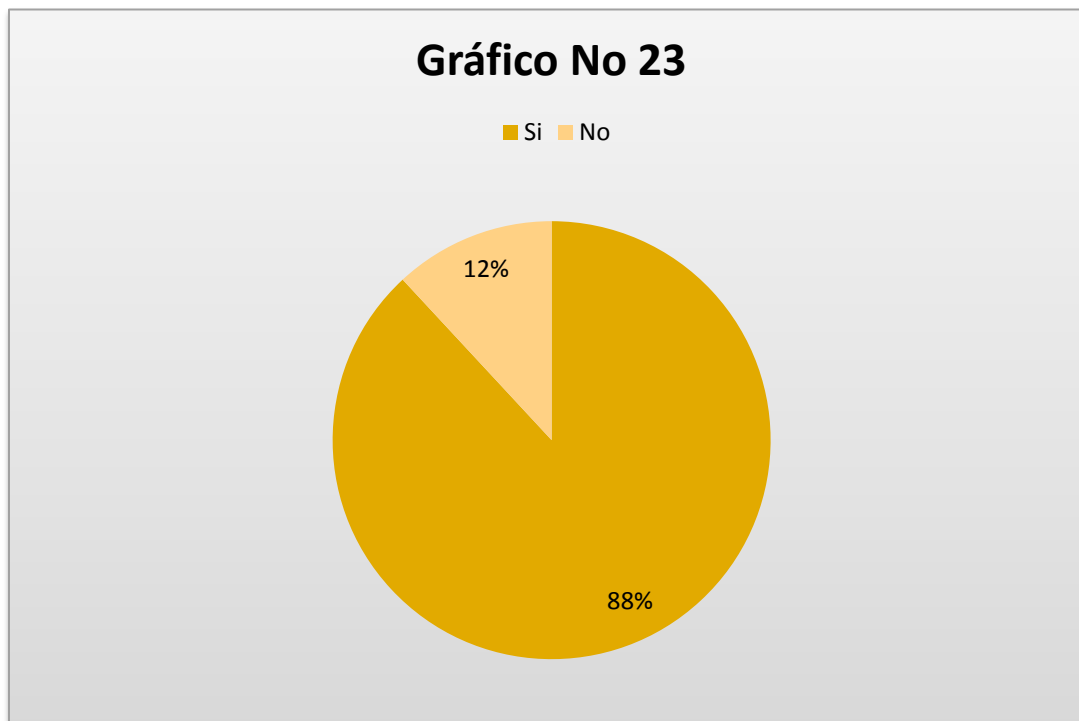
Pregunta 19

¿Estaría dispuesto/a recibir capacitación en el área de comunicación?

Objetivo: conocer si los empleados estarían dispuestos o interesados en recibir una capacitación sobre la comunicación interna y externa.

Cuadro No 23

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	37	88%
No	5	12%
Total	42	100%



Interpretación:

Efectivamente el personal de la empresa tiene la voluntad de recibir conocimientos teóricos, prácticos para incrementar el desempeño de las actividades y evitar riesgos, malos entendidos, notificaciones inadecuadas, ordenes confusas o malos criterios a la hora de brindar el servicio. Están dispuestos a cambiar la comunicación para lograr objetivos idóneos y brindar excelente servicio, es importante determinar que la comunicación interna y externa es vital para cualquier empresa.

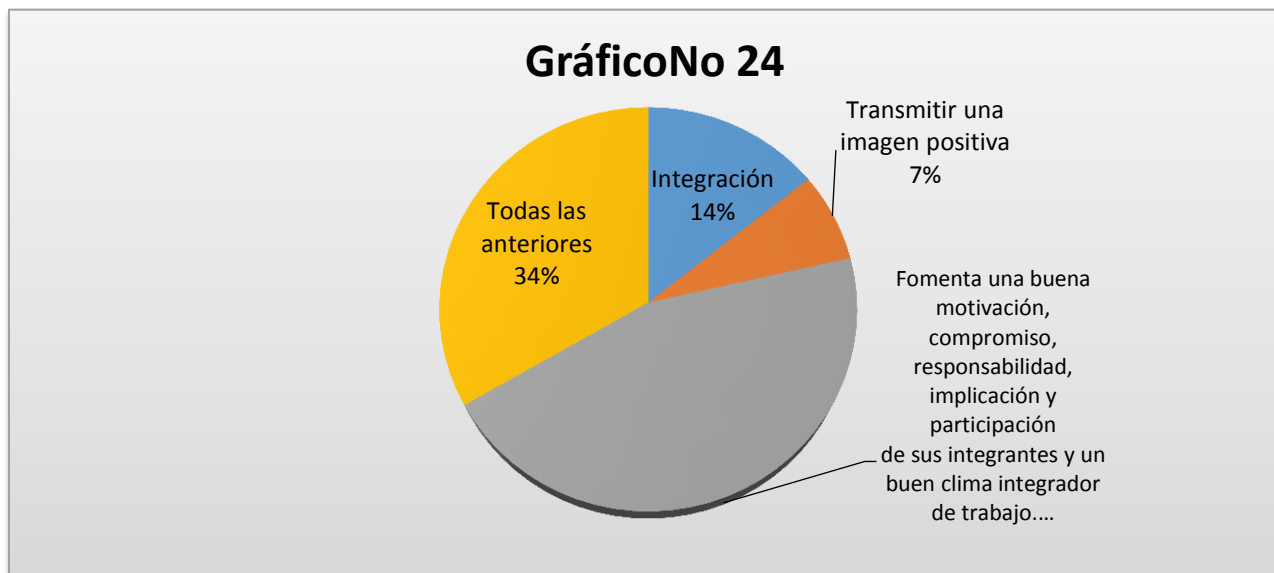
Pregunta 20

En su opinión ¿qué beneficios se lograrían con una excelente comunicación interna y externa?

Objetivo: Investigar si el personal considera necesaria una capacitación y si esta le va ayudar a su desarrollo laboral y personal.

Cuadro No 24

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Integración	6	14%
Transmitir una imagen positiva	3	7%
Fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo.	19	45%
Todas las anteriores	14	34%
Total	42	100%



Interpretación: Justamente al aplicar la comunicación Interna y Externa permitirá una buena gestión que promoverá un clima laboral saludable y se obtendría una productividad alta, a mayor motivación mayores son los resultados para la empresa y el cliente, es importante mencionar que toda empresa que ejecuta una transmisión y recepción de datos esenciales logrará objetivos sin lugar a duda cuando la organización conoce el mercado y proyecta una imagen confiable.

Anexo 3

**Tabulación del Cuestionario Dirigido a
los Clientes del Centro de
Adiestramiento Aéreo
Avanzado (C.A.A.A.)**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cuestionario dirigido a los clientes de la Escuela de Aviación “Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado S.A de C.V (C.A.A.A)”

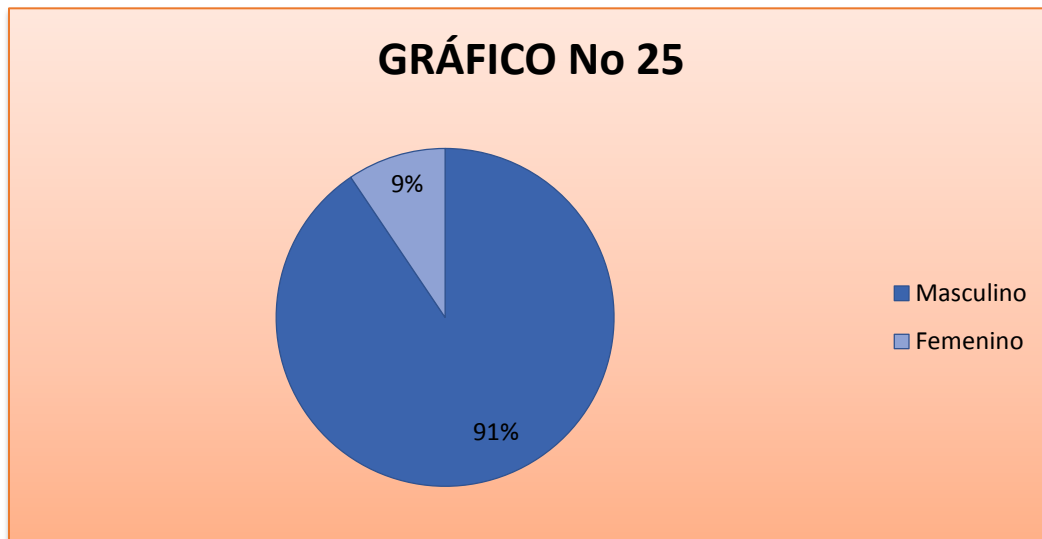
Datos Generales

a. Sexo

Objetivo: Determinar cuál es el sexo que prevalece entre los clientes en la Escuela de Aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado.

Cuadro No 25

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Masculino	48	91%
Femenino	5	9%
	53	100%



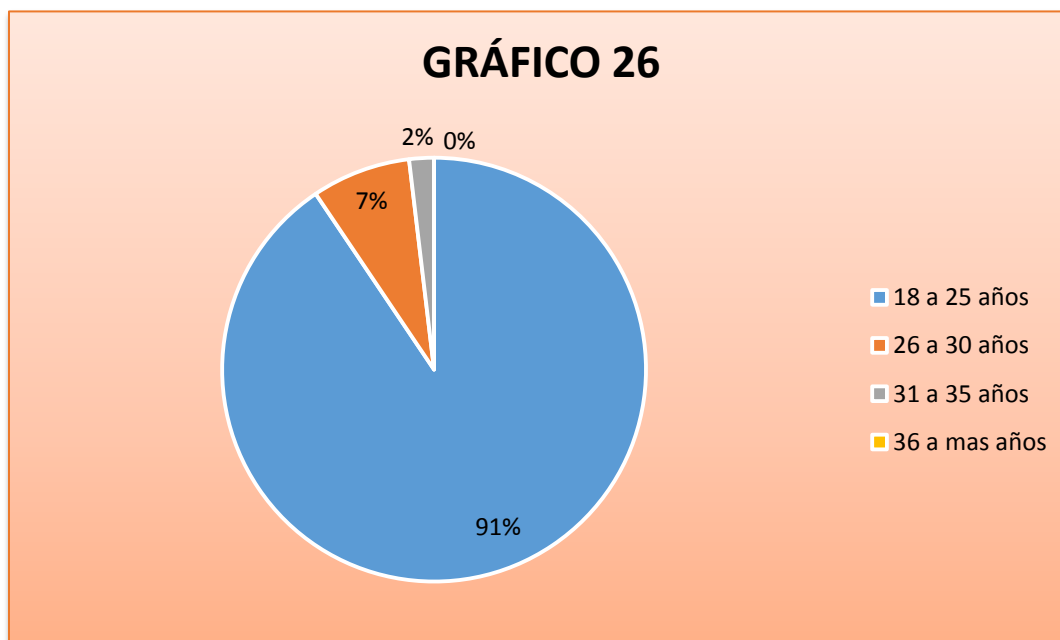
Interpretación Hay una distribución mayoritaria de proporción de clientes del Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado del género masculino lo cual es comprensible porque es una profesión que preferiblemente es cursada por hombres; pero de igual forma la escuela cuenta con una mínima proporción también de mujeres.

b. Edad

Objetivo: Conocer la edad predominante entre los usuarios de la Escuela de Aviación a fin de indagar sobre las diferentes opiniones que los clientes tienen acerca de la Comunicación tanto interna como externa.

Cuadro No 26

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
18 a 25 años	48	91%
26 a 30 años	4	8%
31 a 35 años	1	2%
36 a más años	0	0%
Total	53	100%



Interpretación:

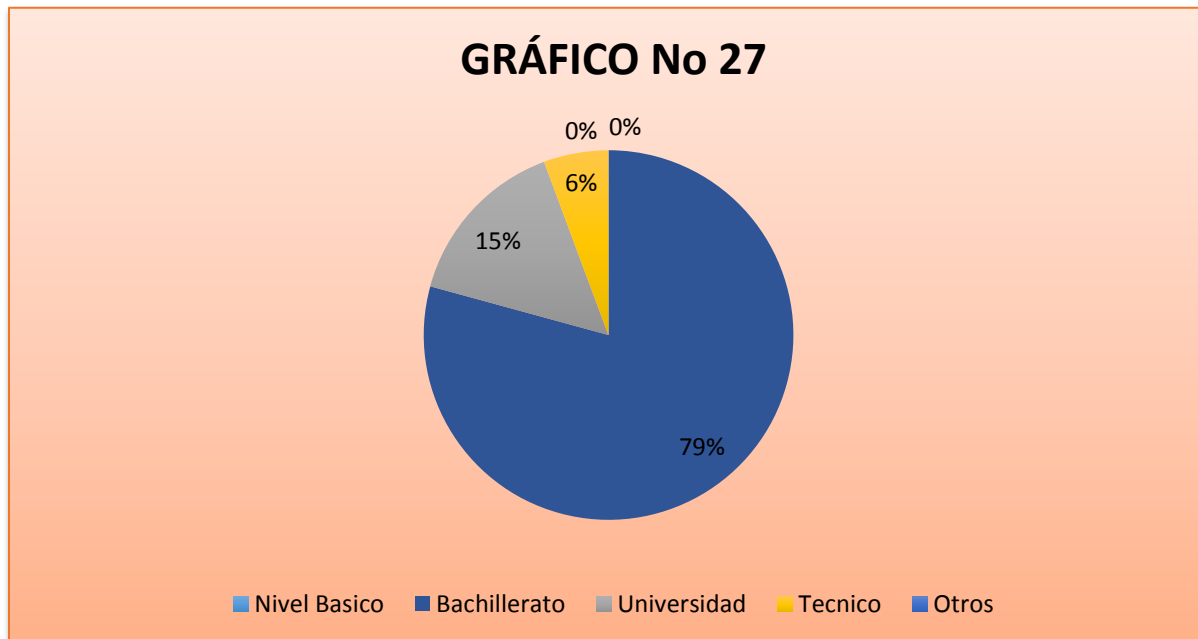
La edad predominante entre los usuarios encuestados es de 25 años de edad. Lo que implica que por su edad se pueden obtener diferentes opiniones que puedan contribuir a la solución del problema de comunicación que posee la Escuela de Aviación, además conocer el grado de interés que tiene cada sector y la importancia que le dan a la Escuela de Aviación para que esta continúe operando de manera más óptima.

c. Nivel Académico

Objetivo: Identificar el nivel académico que poseen los usuarios de la Escuela de aviación para que puedan brindar un mejor análisis sobre la situación de comunicación que posee la empresa.

Cuadro No 27

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Nivel Básico	0	0%
Bachillerato	42	79%
Universidad	8	15%
Técnico	3	6%
Otros	0	0%
Total	53	100%



Interpretación:

Evidentemente la mayoría de los clientes del Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado tienen un nivel académico de bachillerato, lo cual es comprensible porque es uno de los requisitos para ser aceptado en la escuela.

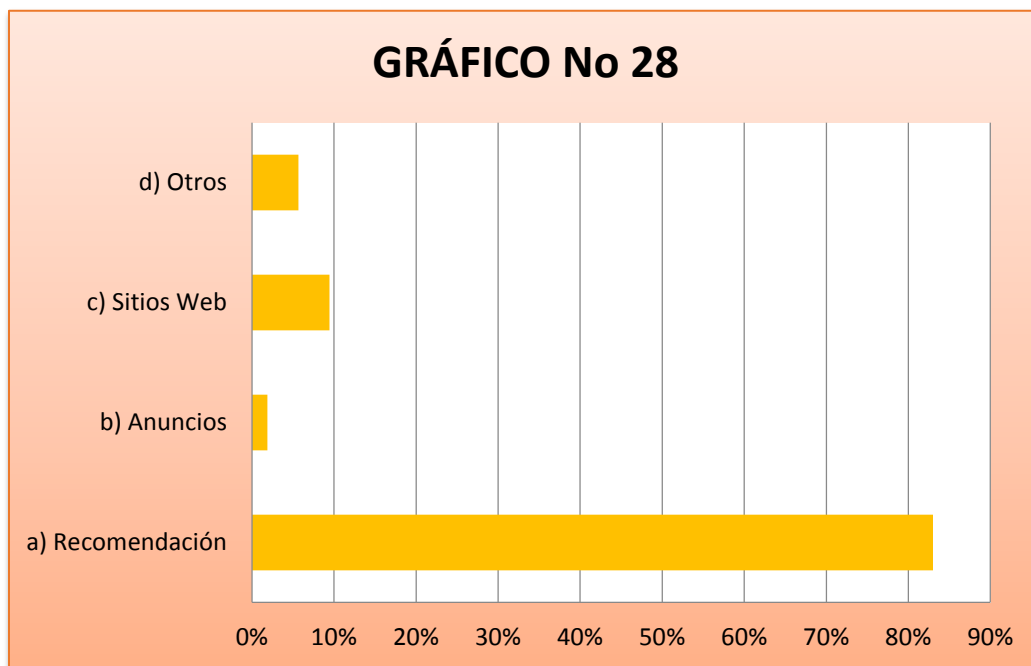
PREGUNTA 1

¿Cómo se enteró del Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado (C.A.A.A.)?

Objetivo: Descubrir como conocieron los usuarios de la escuela de aviación la existencia de esta.

Cuadro No 28

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
a) Recomendación	44	83%
b) Anuncios	1	2%
c) Sitios Web	5	9%
d) Otros	3	6%
Total	53	100%



Interpretación:

Efectivamente la mayoría de los clientes de la Escuela de aviación se enteró por recomendación de otros clientes esto debido a que la mayoría son jóvenes los cuales tienen intereses similares y es por ello que recomienda al Centro de Adiestramiento. Por lo tanto se debería tener más iniciativa para fomentar los demás medios por los cuales los clientes deberán enterarse del Centro de Adiestramiento y de los servicios que presta.

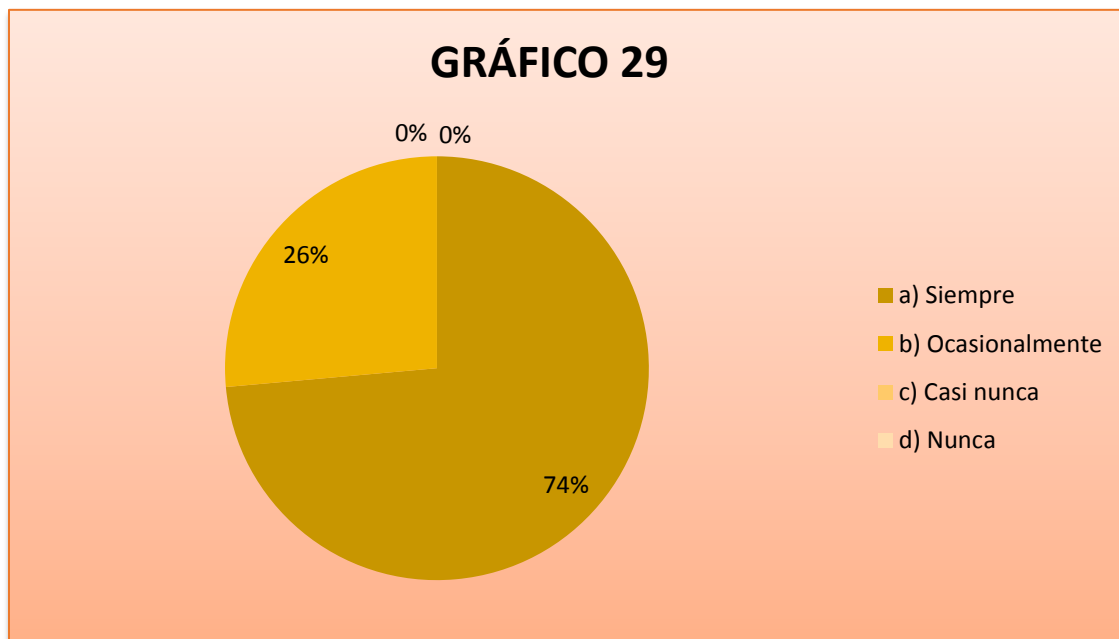
PREGUNTA 2

¿Con que frecuencia visita el Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado (C.A.A.A.)?

Objetivos: Determinar la frecuencia con que los Usuarios se visitan la Escuela de Aviación.

Cuadro No 29

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
a) Siempre	39	74%
b) Ocasionalmente	14	26%
c) Casi nunca	0	0%
d) Nunca	0	0%
Total	53	100%



Interpretación:

Evidentemente la mayoría de los clientes visitan siempre la escuela de aviación esto puede deberse a que muchos de ellos son estudiantes activos, sin embargo las demás personas que los visitan pueden ser clientes potenciales los cuales deberían de atenderse de la mejor manera.

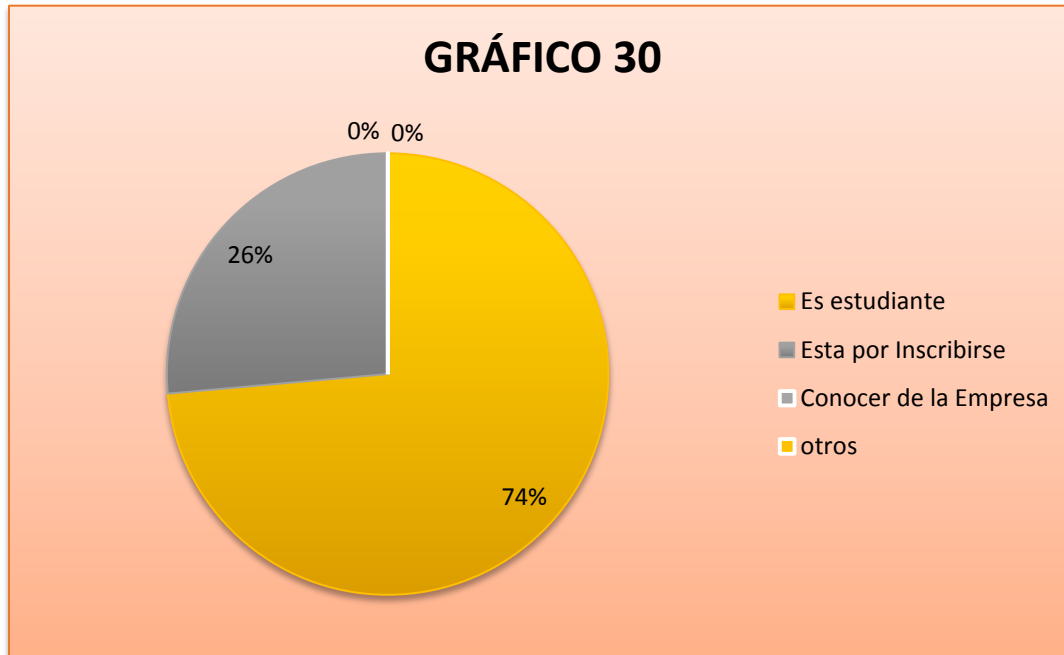
PREGUNTA 3

Si la respuesta anterior fue “siempre” o “ocasionalmente “¿por qué visita el Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado (C.A.A.A.)?”

Objetivo: comprobar cuál es la razón por la que visitan el Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado (C.A.A.A.).

Cuadro No 30

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Es estudiante	39	74%
Esta por Inscribirse	14	26%
Conocer de la Empresa	0	0%
Otros	0	0%
Total	53	100%



Interpretación: Efectivamente la mayoría de los que visitan el Centro de Adiestramiento es porque son estudiantes lo que indica que se les debe dar una atención efectiva para asegurar su permanencia durante toda la carrera ya que es el fin que busca la escuela, y estos recomendarán a otros clientes potenciales.

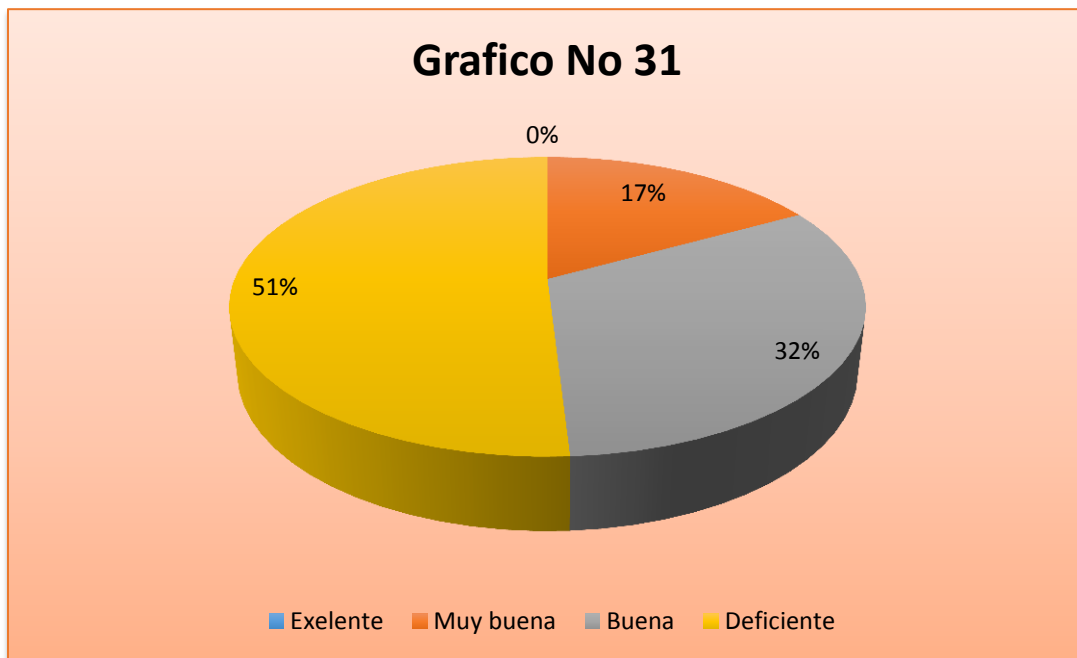
PREGUNTA 4

La atención que recibe de parte de los empleados del Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado (C.A.A.A.) es

Objetivo: Conocer acerca de la atención que se les brinda a los clientes en el Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado (C.A.A.A.).

Cuadro No 31

Opciones	Ponderación	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Excelente	10-9	0	0%
Muy buena	8-7	9	17%
Buena	7-6	17	32%
Deficiente	6-5	27	51%
Total		53	100%



Interpretación:

La mayoría de los clientes considera de que la atención de parte de los empleados de Centro de Adiestramiento es deficiente por lo tanto se debería capacitar mejor a los empleados para que sepan dar al cliente lo que necesitan para que la deficiencia que tienen se revierta y escalar hasta llegar a la excelencia.

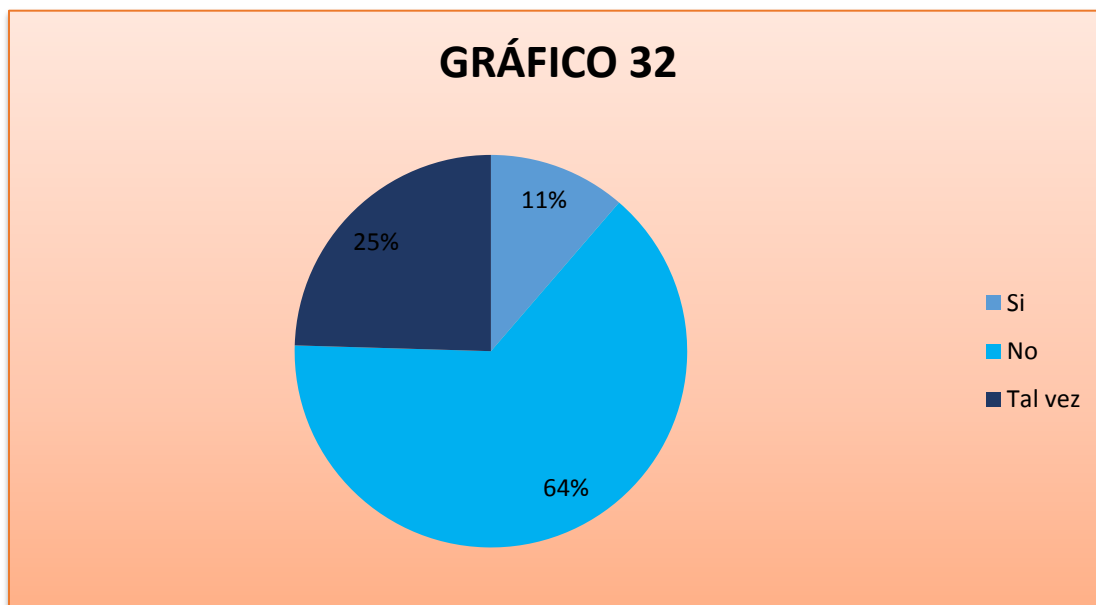
PREGUNTA 5

¿A su criterio cree que la comunicación entre los empleados del Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado (C.A.A.A.) es eficiente?

Objetivo: Evaluar si la comunicación entre los empleados del Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado (C.A.A.A.) según los clientes.

Cuadro No 32

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	6	11%
No	34	64%
Tal vez	13	25%
Total	53	100%



Interpretación:

Notablemente se muestra que la comunicación en el Centro de Adiestramiento no es eficiente a la percepción de los Clientes de la empresa, lo que indica que se deben tomar medidas para mejorar o desaparecer esta opinión ya que el fin de la comunicación es obtener una respuesta a las necesidades que se presenten en el tiempo estipulado.

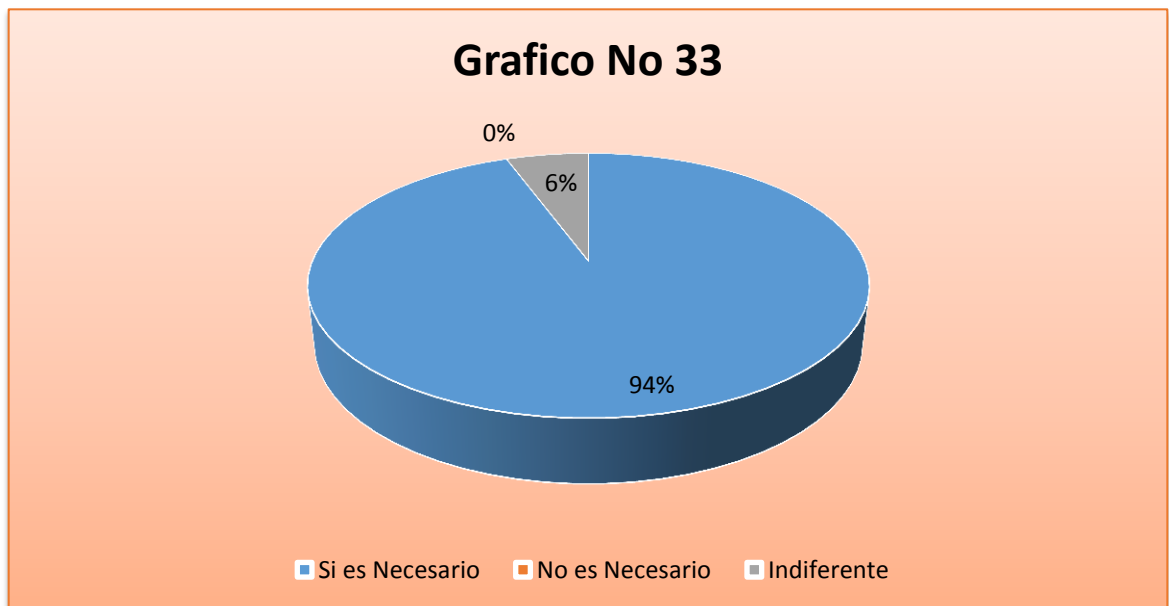
PREGUNTA 6

¿Considera necesario que la escuela de aviación (C.A.A.A.) se realicen actividades para intercambiar información acerca de los problemas más frecuentes que se presentan con los clientes y así poder brindar un mejor servicio?

Objetivo: Conocer la opinión de los clientes si es necesario reunirse para ventilar los problemas y posibles soluciones.

Cuadro No 33

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si es Necesario	50	94%
No es Necesario	0	0%
Indiferente	3	6%
Total	53	100%



Interpretación:

Ciertamente la mayor parte de los Clientes del Centro de Adiestramiento considera que si es necesario reunirse para poder comentar los problemas que los clientes manifiestan y poder dar posibles soluciones y así se pueda obtener un mejor servicio.

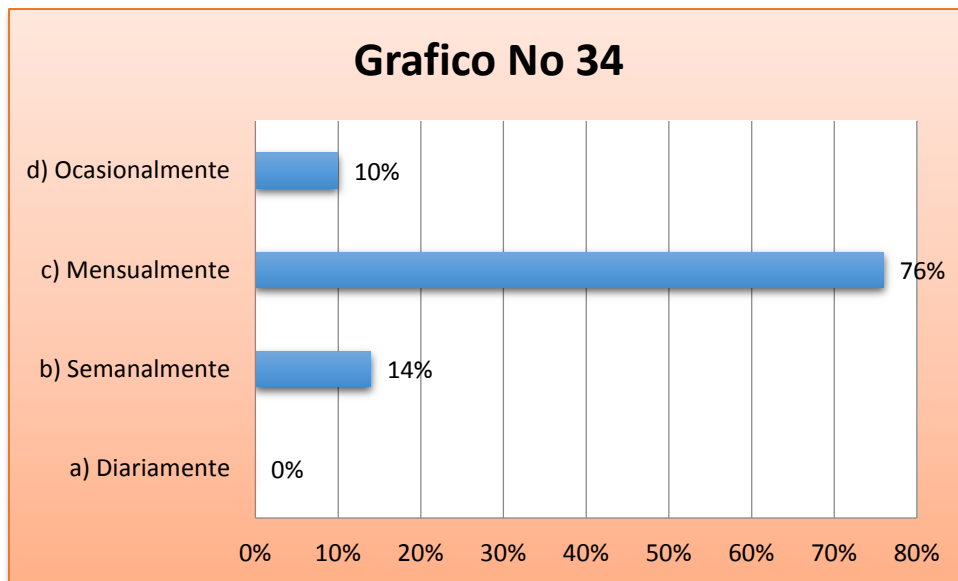
PREGUNTA 7

Si su respuesta fue "si es necesario ¿Con que frecuencia cree que se deberían reunir?

Objetivo: Examinar la frecuencia con que se deberían reunir los empleados del Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado (C.A.A.A.) según los clientes.

Cuadro No 34

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
a) Diariamente	0	0%
b) Semanalmente	7	14%
c) Mensualmente	38	76%
d) Ocasionalmente	5	10%
Total	50	100%



Interpretación:

Claramente se distingue que los clientes consideran que los empleados se deben reunir mensualmente para compartir resultados y solucionar nuevos problemas por lo tanto esta reunión que se tenga mensualmente podrá actualizar las inquietudes de los clientes al igual que proporcionar una solución a los empleados.

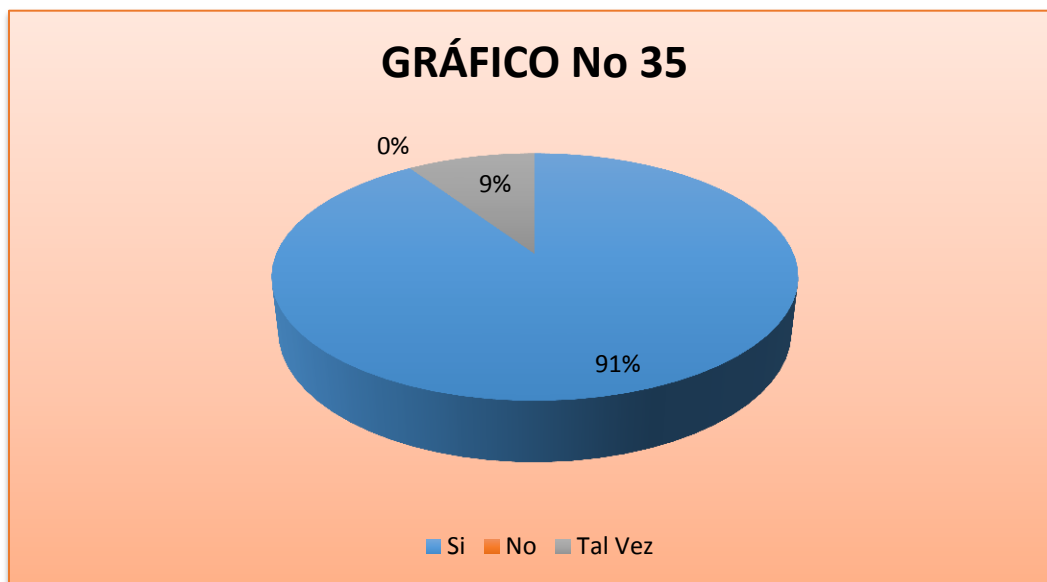
PREGUNTA 8

¿Estima Conveniente que el Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado (C.A.A.A.) debería de existir un plan de comunicación frecuente para los clientes?

Objetivo: Determinar si los clientes consideran necesario la comunicación con ellos de parte del Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado (C.A.A.A.).

Cuadro No 35

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	48	91%
No	0	0%
Tal Vez	5	9%
Total	53	100%



Interpretación:

Provechosamente los clientes opinan que si debería existir un plan de comunicación para los Clientes del Centro de Adiestramiento debido a la importancia que es estar actualizado con la información reciente.

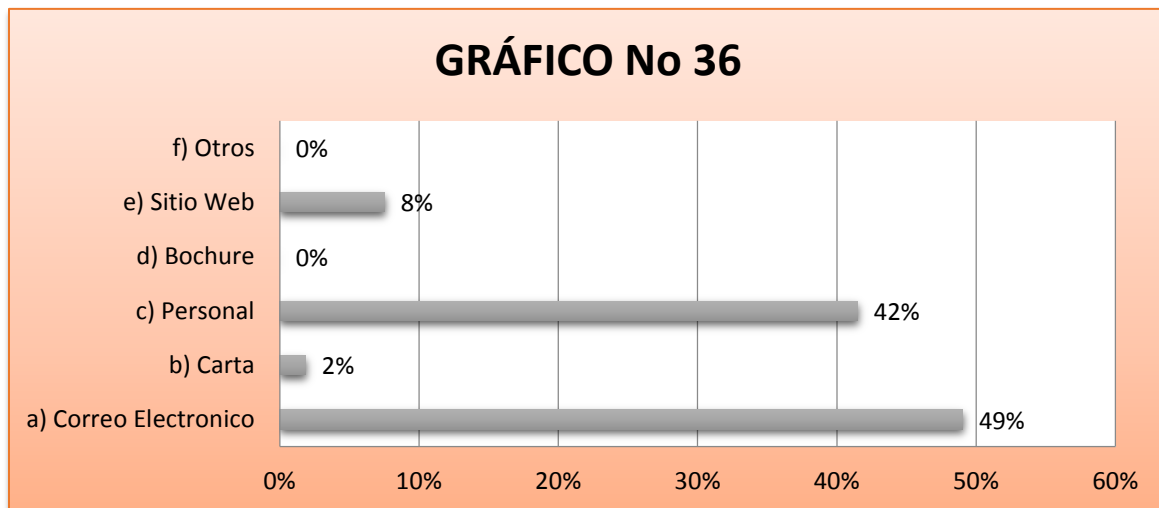
PREGUNTA 9

¿Cómo recibe la información de promociones y nuevos servicios que el Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado (C.A.A.A.) posee o piensa poner en marcha?

Objetivo: Conocer como el Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado (C.A.A.A.) comparte información con los usuarios.

Cuadro No 36

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
a) Correo Electrónico	26	49%
b) Carta	1	2%
c) Personal	22	42%
d) Brochure	0	0%
e) Sitio Web	4	8%
f) Otros	0	0%
Total	53	100%



Interpretación:

Los medios de comunicación más significativos que son mayormente utilizados por los clientes del Centro de Adiestramiento es el correo electrónico, ya que hoy en día la mayor parte de las personas posee correo electrónico, de forma personal, puesto que se hace más fácil esta comunicación. Por tanto la empresa debe poner un énfasis mayor en estos medios más utilizados por sus clientes y por allí compartir la información relevante de la escuela.

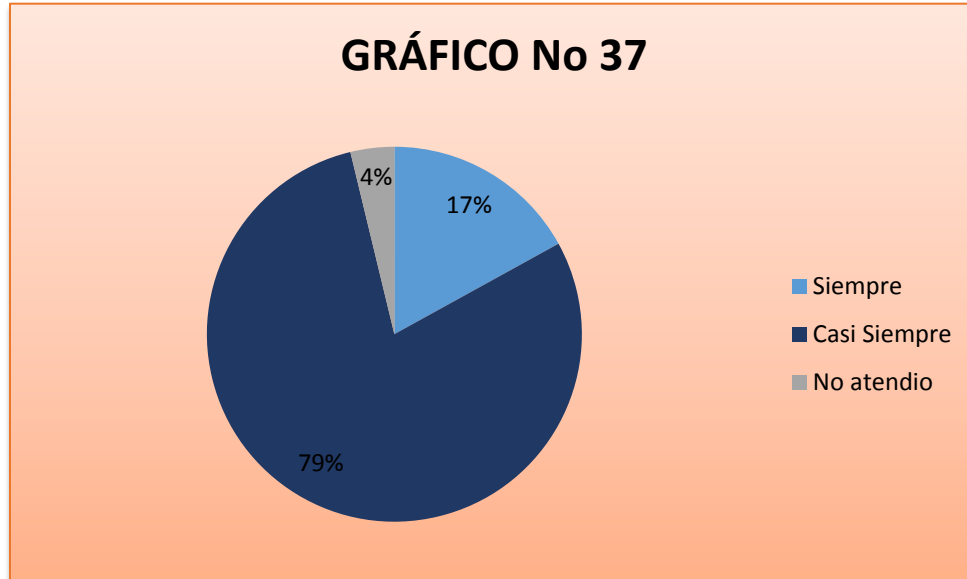
PREGUNTA 10

¿Cuándo usted solicita algún servicio de los que ofrece la escuela de aviación C.A.A.A lo recibe de buena forma de parte del empleado de la empresa?

Objetivos: **Constatar** si el servicio que presta en C.A.A.A. Los usuarios lo reciben de buena forma.

Cuadro No 37

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Siempre	9	17%
Casi Siempre	42	79%
No atendió	2	4%
Total	53	100%



Interpretación:

Existe un importante porcentaje de clientes que coincide con que la atención que recibe de parte de los empleados del Centro de Adiestramiento, casi siempre es proporcionada de buena forma; lo que se percibe que los clientes están satisfechos con el servicio prestado.

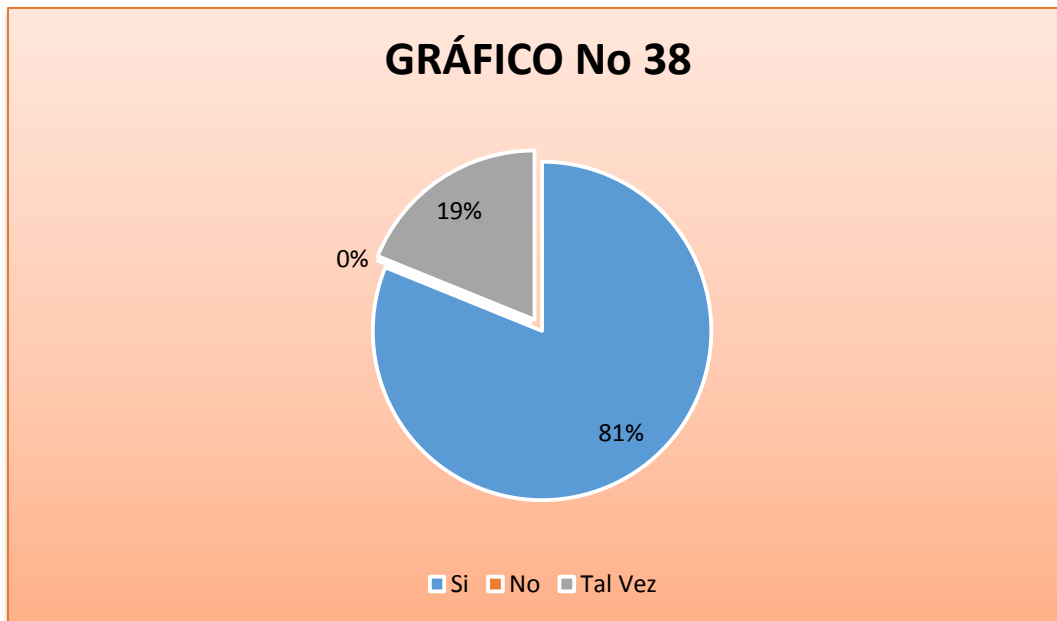
PREGUNTA 11

¿Cree usted que en el Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado (C.A.A.A.) existen problemas de comunicación?

Objetivo: Determinar si los clientes perciben los problemas de comunicación que existen en el Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado.

Cuadro No 38

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	43	81%
No	0	0%
Tal Vez	10	19%
Total	53	100%



Interpretación:

Ciertamente la mayoría de los encuestados perciben que en el Centro de Adiestramiento existen problemas de comunicación que se pueden ver al tratar con los empleados ya que estos no satisfacen la necesidad que el cliente espera sea cubierta.

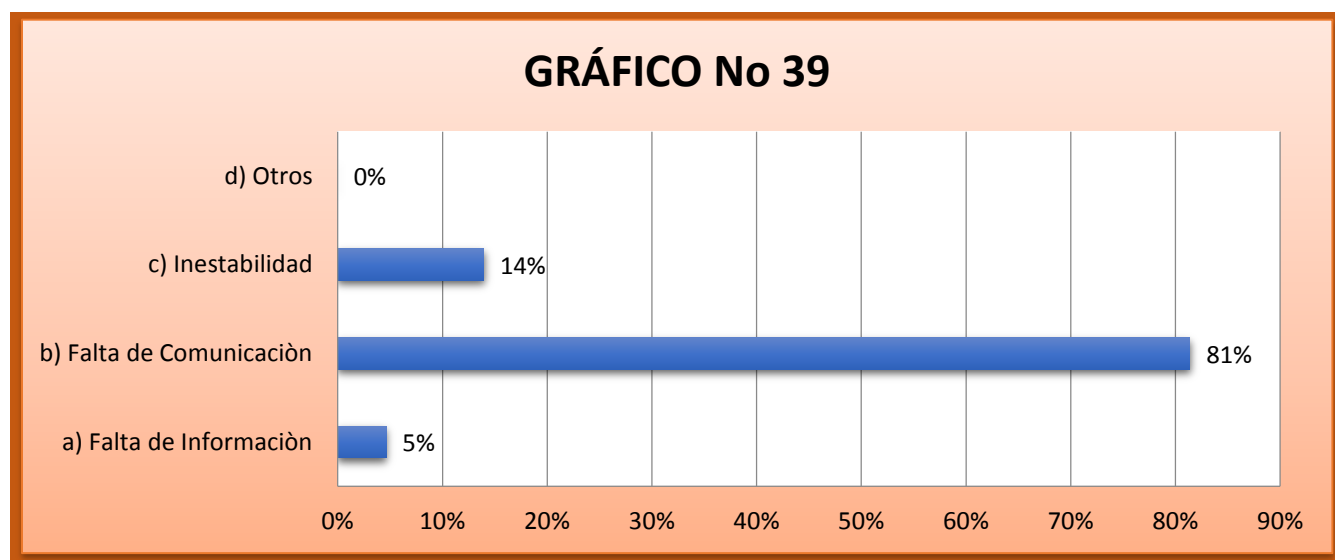
PREGUNTA 12

Si su respuesta fue "sí" ¿cuál cree que es la principal razón?

Objetivo: Conocer cuales piensan los clientes que son los principales problemas que causan la mala comunicación.

Cuadro No 39

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
a) Falta de Información	2	5%
b) Falta de Comunicación	35	81%
c) Inestabilidad	6	14%
d) Otros	0	0%
Total	43	100%



Interpretación:

Efectivamente los clientes consideran que el principal problema de comunicación es la falta de ella misma; es por eso que los empleados no prestan un buen servicio de manera que aquí la falta de capacitación y la falta de reuniones periódicas se hacen evidente.

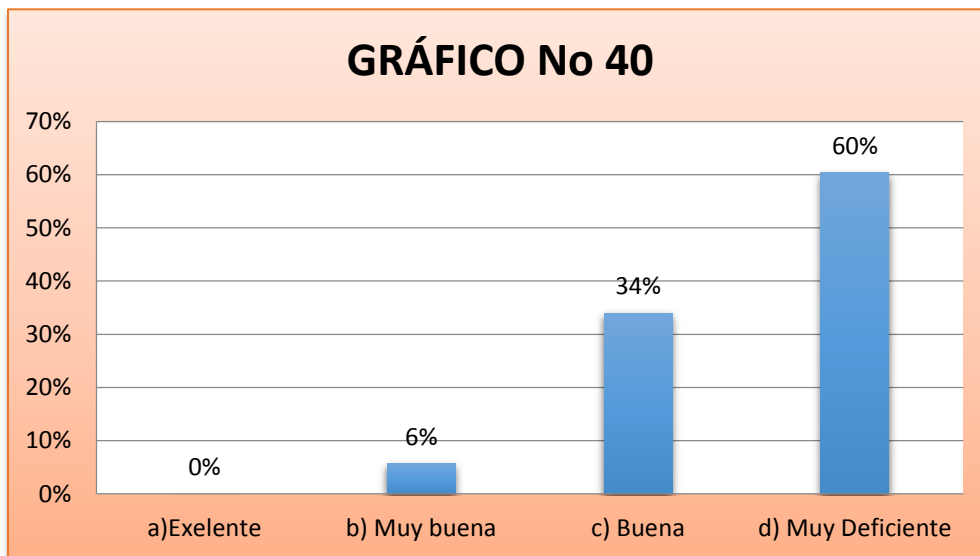
PREGUNTA 13

¿Según su criterio cómo evalúa la comunicación externa de la escuela de aviación?

Objetivo: Evaluar la comunicación externa es decir hacia los clientes del Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado.

Cuadro No 40

Opciones	Ponderación	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
a)Excelente	10-9	0	0%
b) Muy buena	8-7	3	6%
c) Buena	7-6	18	34%
d) Muy Deficiente	6-5	32	60%
Total		53	100%



Interpretación:

Los criterios más significativos que los encuestados evalúan están el muy deficiente, porque la mayoría de los usuarios considera que la comunicación entre empleados y clientes no es comprensible, buena, puesto que en ciertas ocasiones parece que la comunicación entre empleados y clientes fluye normalmente. Por lo tanto el Centro de adiestramiento debe apresurar la capacitación para mejorar la comunicación externa ya que es un factor muy importante en la empresa.

PREGUNTA 14

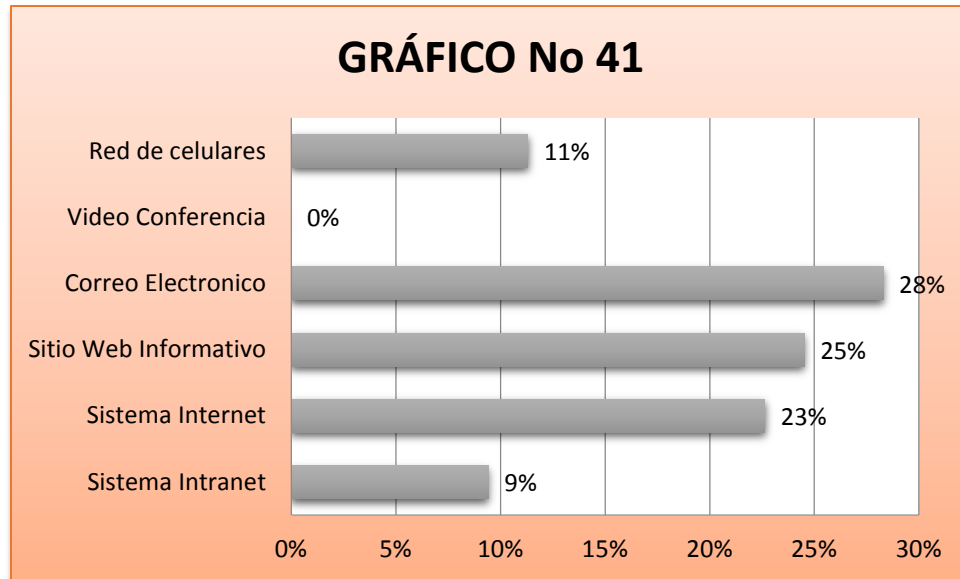
¿De las siguientes herramientas de comunicación, indique usted como cliente con cuales debería contar el Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado?

Objetivo: indagar con cuales herramientas de comunicación debería de contar el Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado según los clientes.

Cuadro No 41

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Sistema Intranet	5	9%
Sistema Internet	12	23%
Sitio Web Informativo	13	25%
Correo Electrónico	15	28%
Video Conferencia	0	0%
Red de celulares	6	11%

n=53



Interpretación:

Las herramientas de comunicación más representativas son el correo electrónico, porque es una herramienta de fácil acceso y de fácil manejo, el sitio web informativo, porque una herramienta efectiva con la que cuenta el Centro de Adiestramiento, el sistema de internet, porque es una de las formas más fácil de usar y accesible para todo el público. Lo cual indica que el Centro de Adiestramiento tiene una gran oportunidad de mejorar rápidamente la comunicación externa.

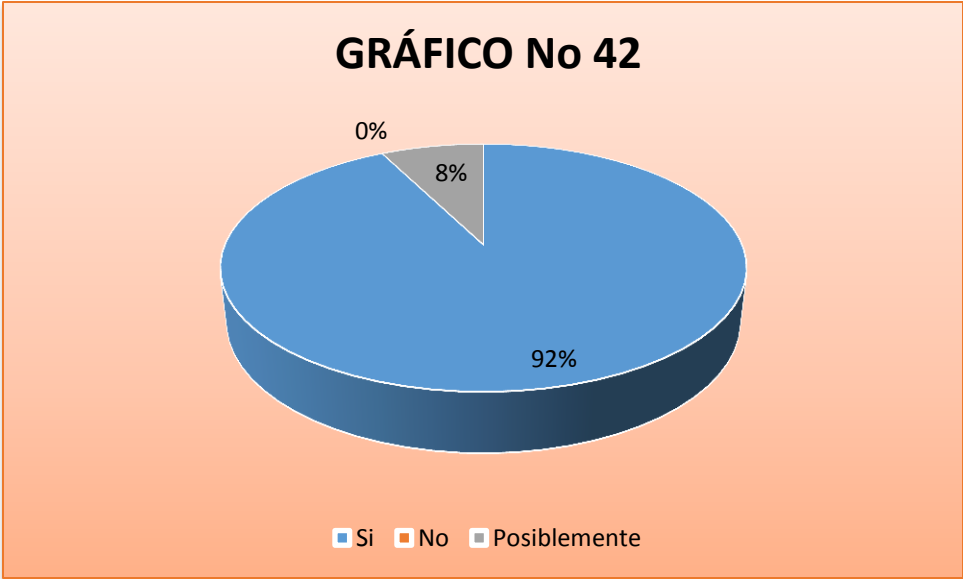
Pregunta 15

¿En su opinión cree que una excelente comunicación externa contribuye a ofrecer buen servicio al cliente?

Objetivo: conocer la opinión de los clientes con respecto a la atención al cliente y la comunicación externa.

Cuadro No 42

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	49	92%
No	0	0%
Posiblemente	4	8%
Total	53	100%



Interpretación:

Evidentemente la mayoría de los clientes del Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado opinan positivamente que una excelente comunicación externa contribuye en gran ámbito a un mejor servicio al cliente porque se proporciona eficazmente el servicio que se solicita, esta opinión es muy importante y que la empresa debe considerar.

Anexo 4

**Entrevista Dirigida al Gerente
General Empleados del Centro de
Adiestramiento Aéreo
Avanzado (C.A.A.A**



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Desarrollo de la guía de entrevista dirigida al Gerente General de la Escuela de Aviación
Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado**

Capitán: Tito Manuel Gutiérrez

Objetivo: Obtener información sobre el funcionamiento de la comunicación interna y externa que se desarrolla en las diferentes áreas de esta empresa y el nivel de eficiencia en el servicio al cliente.

Como estudiantes de la Universidad de El Salvador le expresamos nuestros mayores agradecimientos por permitirnos llevar a cabo nuestro trabajo de grado en esta empresa, del mismo modo hacerle de su conocimiento que toda la información recopilada por este u otros medio será de exclusiva confidencialidad y utilizada para fines únicamente académicos.

1. ¿Cómo describe usted el funcionamiento actual que vive la empresa referente a la comunicación en los diferentes niveles operativos y/o administrativos?

La escuela en la actualidad se encuentra muy bien, pero se podría decir que en la comunicación si necesita refuerzos porque se encuentra muy bien pero necesita mejoras para una mejor función.

2. ¿Actualmente, cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa?

Es una escuela muy reconocida por ser una de la cuenta con todos los cursos que una escuela de aviación tendría que tener; pero debido a que la tecnología va aumentando cada día necesita mejoras tecnológicas que le agraden al cliente y que ellos se sientan satisfechos (ejemplos los aparatos de aviación o de comunicación)

3. ¿Qué tipo de medidas a corto plazo y largo plazo implementa la empresa para el cumplimiento de sus objetivos?

Un mejor desenvolvimiento por parte de los instructores de vuelo para que los clientes se sientan en un buen ambiente seguro y agradable

4. ¿Considera que contar con herramientas como un manual o una política de comunicaciones es de vital importancia para el buen desempeño comunicacional de una empresa?
Si. Porque la comunicación es la base fundamental para un ambiente agradable en cualquier entidad.
5. ¿Qué técnicas o estrategias utiliza la empresa para el buen funcionamiento de la comunicación entre empleados y clientes?
Por el momento solo cuenta con llamadas telefónicas y correos electrónicos para comunicarse con los clientes.
6. ¿Cómo puede afectar una mala comunicación interna y externa en el nivel de eficiencia de los servicios que se les brinda a los clientes de esta empresa?
Amenazas que los clientes prefieran otra escuela de aviación.
7. ¿Considera que es necesario la existencia de una unidad de comunicación o por defecto alguna persona responsable que vele por el funcionamiento de la comunicación entre empleados y clientes?
Sí, siempre es importante, aunque aún no contemos en esta escuela con un encargado.
8. ¿Por qué es importante tener una comunicación eficaz entre empleados en las empresas?
Para una mejor eficiencia en el servicio.
9. ¿De qué manera se puede lograr una comunicación interna que involucre a todas las áreas de la empresa?
Promoviendo reuniones y escuchando opiniones de los empleados.
10. ¿Las nuevas herramientas tecnológicas son esenciales para mejorar la comunicación interna y externa en la empresa y de qué manera se puede adaptar a la innovación de estas?

Si son importantes. Se adaptan fácilmente ya que si los empleados y clientes sugieren es porque están con todo el entusiasmo de adaptarse.

11. ¿Considera usted que la empresa necesita un plan estratégico para implementar una mejor comunicación entre empleados y clientes?

Tal vez si es necesario hacerlo

12. ¿Considera usted que los empleados y clientes de la empresa estarían dispuestos a someterse a nuevas políticas de comunicación para el beneficio de la empresa?

Por lo que se escuchó en las encuestas dirigidas ellos están dispuestos y por lo consiguiente también los apoyaría ya que es beneficio nuestro.

13. ¿Cree que una excelente comunicación interna y externa contribuirán a mejorar el servicio al cliente?

Sí.

14. ¿Cree usted que una excelente comunicación interna y externa contribuirá a un mejor desempeño de los empleados y por qué?

Sí. Porque la comunicación siempre será la herramienta más importante en cualquier entidad como lo mencione anteriormente y esto hará que se haya un mejor ambiente tanto interno como externo.

15. ¿Cree usted que el personal de esta escuela de aviación estaría dispuesto a recibir capacitación en el área de comunicación para brindar un mejor servicio al cliente?

Sí. Ya que es una oportunidad nueva para ellos.