



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del título de:

Licenciada en Secretariado Gerencial

TEMA:

“PLAN DE COMUNICACIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL EN EL AEROPUERTO RÍO AMAZONAS DE LA PARROQUIA SHELL, CANTÓN MERA, PROVINCIA DE PASTAZA EN EL PERÍODO 2015 ”

AUTORA:

NORMA EUGENIA DEL PILAR SANTOS LEÓN

PUYO- ECUADOR

2015

CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema“ PLAN DE COMUNICACIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL EN EL AEROPUERTO RÍO AMAZONAS DE LA PARROQUIA SHELL, CANTÓN MERA, PROVINCIA DE PASTAZA EN EL PERIODO 2015.”previo a la obtención del título de Licenciada en Secretariado Gerencial, ha sido desarrollado por la Sta. Norma Eugenia del Pilar Santos León, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

DOCTOR VICTOR ANIBAL REINOSO CIFUENTES
DIRECTOR DE TESIS

ING. MÓNICA ISABEL IZURIETA CASTELO
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, Norma Eugenia del Pilar Santos León, estudiante de la Facultad de Administración de Empresas Unidad de Educación a Distancia Centro de Apoyo Puyo, Licenciatura en Secretariado Gerencial, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

NORMA EUGENIA DEL PILAR SANTOS LEÓN

DEDICATORIA

A mi Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más, y a mi hija, la razón de mi vida, gracias por darme fuerzas para continuar con éste reto, ya que con el ejemplo y perseverancia y dedicación he llegado a la meta, por más obstáculos que se me presentaron, siempre fui optimista y positiva y cumplí con lo que me he trazado.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerle a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A mi hija, la razón de mi existir, quien me ha dado la fuerza y la fortaleza a fin de no desmayar, y culminar con éxito lo deseado.

A todos quienes conforman la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, por darme la oportunidad de estudiar y llegar a ser una profesional, A LAS AUTORIDADES DEL CENTRO DE APOYO PUYO y , a mis Maestros, que con su sabiduría paciencia y don de gente, supieron impartir esos conocimientos y guiarme los llevo en mi corazón.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Para ellos: Muchas gracias.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Carátula	i
Certificación del Tribunal	ii
Certificado de Responsabilidad.....	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	x
Índice de Anexos	xi
Resumen	xii
Abstrac	xiii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	2
1.1 ANTECEDENTE DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulaciòn del Problema.....	2
1.1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 Objetivo General	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.2.3 Justificación de la Investigación	3
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	4
2.1 MOTIVACIÓN	4
2.1.1. Teorías sobre la motivación en el trabajo	5
2.1.1.1 Teorías de las Necesidades	5
2.1.1.2 Teoría de las expectativas	7
2.1.1.3 Motivación en la Organización	7
2.2 COMUNICACIÓN INTERNA	9
2.2.1 Elementos de la Comunicación Interna	10
2.2.1.1 Emisor	10
2.2.1.2 Mensaje	10
2.2.1.3 Código	10

2.2.1.4	Canal	10
2.2.1.5	Receptor	10
2.2.1.6	Retroalimentación	10
2.2.1.7	Ruido	10
2.2.2	Tipos de comunicación interna	11
2.2.2.1	Comunicación Directa	11
2.2.2.2	Comunicación Indirecta	11
2.2.3	Efectividad de la Comunicación Interna	12
2.2.4	Programas para la difusión de la información	13
2.2.4.1	El Manual del Empleado	14
2.2.4.2	Comunicación por escrito	15
2.2.4.3	Comunicaciones Informales	15
2.2.4.4	Nuevas Tecnologías : Intranet	15
2.2.5	Los vectores direccionales de la comunicación interna	16
2.2.5.1	La Comunicación Vertical	17
2.2.5.2	La Comunicación Transversal	17
2.3	COMUNICACIÓN INTERNA EN LA MOTIVACIÓN	18
2.4	MODELO DE MOTIVACIÓN HACIA LA EXCELENCIA	18
2.4.1	La Sensación de Mejora Progesiva	18
2.4.2	Sensación de Control sobre el Propio Trabajo	19
2.4.3	Sensación de logro	19
2.5	HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA MOTIVAR	20
2.5.1	La Información	20
2.5.2	La Agenda Diaria	20
2.5.3	Asignación de responsabilidades	20
2.5.4	Evaluación de Desempeño	20
2.5.5	Delegar Tareas	21
2.5.6	Asertividad	21
2.6	BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	21
2.6.1	La Fuente	22
2.6.2	El Mensaje	22
2.6.3	El Código	22

2.6.4	El Canal	22
2.6.5	El Destinatario	22
2.7	PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA	22
2.7.1	Información, Instrucción y Capacitación	23
2.8	CLIMA LABORAL	24
2.9	SATISFACCIÓN LABORAL	25
2.10	TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	25
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO		27
3.1	IDEA A DEFENDER	27
3.2	Tipo de Investigación	27
3.3	Población y Muestra	28
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS		29
4.2	RESULTADOS	57
CAPÍTULO V PROPUESTA PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA		58
5.1	ESTRATEGIAS	59
5.1.1	GRUPOS PRIMARIOS	60
5.1.2	ZONAS DE CONTACTO.....	62
5.1.3	REDISEÑO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y DIFUSIÓN DE MENSAJES DE BIENESTAR	63
CONCLUSIONES		66
RECOMENDACIONES		67
BIBLIOGRAFÍA		68
ANEXOS		60

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1	SEXO PERSONAL.....	29
TABLA N° 2	EDAD.....	30
TABLA N° 3	ESTADOCIVIL.....	31
TABLA N° 4	ESCOLARIDAD.....	32
TABLA N° 5	ESCOLARIDAD.....	33
TABLA N° 6	RELACIÒN CON EL JEFE.....	34
TABLA N° 7	INFORMACIÒN DEL TRABAJO.....	35
TABLA N° 8	COMUNICACIÒN.....	36
TABLA N° 9	RELACIÒN.....	37
TABLA N° 10	DECISIONES.....	38
TABLA N° 11	JUNTAS.....	39
TABLA N° 12	EVENTOS	40
TABLA N° 13	ACTIVIDADES.....	41
TABLA N° 14	LOGROS.....	42
TABLA N° 15	ACTIVIDADES.....	43
TABLA N° 16	HERRAMIENTAS.....	44
TABLA N° 17	CUMPLIMIENTO.....	45
TABLA N° 18	CUMPLIMIENTO.....	46
TABLA N° 19	SATISFACCIÒN.....	47
TABLA N° 20	CONVOCADO.....	48
TABLA N° 21	SATISFACCIÒN.....	51
TABLA N° 22	SATISFACCIÒN.....	52
TABLA N° 23	MOTIVACIÒN.....	53
TABLA N° 24	DESEMPEÑO.....	54
TABLA N° 25	TRATO.....	55
TABLA N° 26	RECONOCIMIENTO.....	56

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO N° 1	SEXO PERSONAL	29
GRAFICO N° 2	EDAD.....	30
GRAFICO N° 3	ESTADOCIVIL.....	31
GRAFICO N° 4	ESCOLARIDAD.....	32
GRAFICO N° 5	TIEMPO DE TRABAJO.....	33
GRAFICO N° 6	RELACIÓN DE TRABAJO.....	34
GRAFICO N° 7	INFORMACIÓN DEL TRABAJO.....	35
GRAFICO N° 8	COMUNICACIÓN.....	36
GRAFICO N° 9	RELACIÓN.....	37
GRAFICO N° 10	DECISIONES.....	38
GRAFICO N° 11	JUNTAS.....	39
GRAFICO N° 12	EVENTOS.....	40
GRAFICO N° 13	ACTIVIDADES.....	41
GRAFICO N° 14	LOGROS.....	42
GRAFICO N° 15	ACTIVIDADES.....	44
GRAFICO N° 16	HERRAMIENTAS.....	45
GRAFICO N° 17	CUMPLIMIENTO.....	46
GRAFICO N° 18	SATISFACCIÓN.....	47
GRAFICO N° 19	SATISFACCIÓN.....	48
GRAFICO N° 20	REMUNERACIÓN.....	49
GRAFICO N° 21	SATISFACCIÓN.....	51
GRAFICO N° 22	SATISFACCIÓN.....	52
GRAFICO N° 23	MOTIVACIÓN.....	53
GRAFICO N° 24	DESEMPEÑO.....	55
GRAFICO N° 25	TRATO.....	56
GRAFICO N° 26	RECONOCIMIENTO.....	57

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	ENCUESTA.....	69
---------	---------------	----

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación permitió la realización de un Plan de Comunicación, determinando cómo incide un Plan de Comunicación en el Clima Laboral del personal en el Aeropuerto Río Amazonas de la Parroquia Shell, Cantón Mera, Provincia del Pastaza, en el periodo 2015.

Esta investigación es de carácter exploratorio ya que no existen en la facultad estudios relacionados al tema, en cuanto a la investigación descriptiva se recogió información, en la cual se miden las variables de estudio como son satisfacción laboral, motivacional y comunicación interna de la empresa.

La información obtenida revela que respecto a motivación y satisfacción laboral, el 75% del personal no tiene ningún problema, debido a que se encuentran muy a gusto en realizar su trabajo y cumplir con los horarios establecidos, complementado con una retribución acorde a sus responsabilidades.

En lo referente a comunicación interna se identificó como punto crítico de la empresa, con una calificación del 50% en buena y un 49% en mala el personal considera que se debe mejorar la relación con el jefe inmediato, manejar adecuadamente la información dentro de las secciones de trabajo, informar las decisiones antes de tomarlas para que no afecten el normal desenvolvimiento, convocar a reuniones de trabajo, planificar eventos especiales para socializar entre el personal, y aún más informar los logros alcanzados en la empresa, y del personal.

Dr. Victor Anibal Reinoso Cifuentes

DIRECTOR DE TESIS

ABSTRACT

This current reach allowed the realization of a communication plan, determining how affects a Communication Plan in the Workplace atmosphere staff in Río Amazonas Airport, Parish Shell, Mera Canton, Pastaza Province, in 2015.

This research is exploratory in nature and do not exist in the faculty studies related to the subject, in terms of descriptive research information is collected, in which the study variables are measured such as working fulfillment, motivational and internal company communication.

The information obtained reveals tha regarding motivation and job fulfillment, 75% of staff has no problema, because they are very comfortable in performing their work and follow established schedules, supplemented by a remuneration commensurate with their responsibilities.

With regard to internal communication was identified as a critical point of the company, with a rating of 50% good and 49% bad, the staff considers to be a better relationship with their immediate supervisor, properly handle the information within Sections of work, informing decisions before taking it to not affect the normal development,

convene meetings, planning special events to socialize the staff relationship, and most importantly to communicate the company's achievements and staff.

INTRODUCCIÓN

El problema identificado es el mal clima laboral determinado con el personal en el Aeropuerto Río Amazonas Parroquia Shell, Cantón Mera Provincia de Pastaza.

Mediante un análisis realizado hace aproximadamente cuatro años se estableció que existen grandes problemas con respecto al clima laboral en la Institución, que conlleva las malas relaciones interpersonales, mala comunicación, rotación del personal, falta de compromiso con el trabajo, cuyos factores se vinculan con la deficiente comunicación tanto interna como externa, estos factores reflejan el grado de satisfacción laboral en los empleados y en su entorno laboral.

- Planteamiento del problema, causas y efectos.
La presente investigación tiene como propuesta la implementación de estrategias en el mejoramiento del plan de comunicación para mejorar el clima laboral del personal en el Aeropuerto de Río Amazonas de la Parroquia Shell, Cantón Mera Provincia de Pastaza.
- Formulación del problema, problema identificado causas y efectos que se investiga.
- Delimitación del Problema, ubicación del problema, campo de acción espacio y tiempo.

La importancia de conocer el estado actual del clima organizacional, permitirá una aproximación para poder plantear un programa de mejoramiento buscando optimizar el recurso económico y humano en la Institución

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El Aeropuerto Río Amazonas ubicado en la Parroquia Shell, Cantón Mera Provincia de Pastaza, viene prestando sus servicios aeroportuarios desde el año 1970, inició con la construcción de una pista con sus instalaciones de apoyo tanto para atender la actividad aeronáutica como petrolera de la región, actualmente se ha convertido en una puerta de entrada y salida de los nativos, colonos, brigadas médicas, productos, artesanías de la localidad, y público en general.

En la actualidad se garantiza un adecuado nivel de seguridad en las operaciones aéreas, por lo cual se cuenta con todos los servicios aeronáuticos como son jefatura de aeropuerto, secretaría, tránsito aéreo, aproximación, radar, meteorología, servicios de salvamento, extinción de incendios, operaciones, información aeronáutica, seguridad aeroportuaria, comunicaciones, electrónica, eca fuel, vigilancia continua y ayudas para la navegación confiables, precisos, apoyados con personal capacitado en las áreas asignadas y técnicos que cumplen con actividades operacionales, con solvencia, profesionalismo y eficiencia.

Por la complejidad, presión y horarios rotativos de las actividades aeroportuarias en especial en el área de radar, aproximación y tránsito aéreo, existen grandes problemas con respecto al clima organizacional, que conlleva las malas relaciones interpersonales, falta de integración, factores que provocan deficiente comunicación tanto interna como externa en el personal que labora en la institución.

1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo incide un Plan de Comunicación en el Clima Laboral del personal en el Aeropuerto Río Amazonas de la Parroquia Shell, Cantón Mera, Provincia del Pastaza, en el periodo 2015?

1.1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Objeto de estudio:	Personal del Aeropuerto Río Amazonas de la Parroquia Shell, Cantón Mera, Provincia del Pastaza
Campo de Acción:	Plan de Comunicación para mejorar el Clima Laboral

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar un Plan de Comunicación para mejorar el Clima Laboral del personal en el Aeropuerto Río Amazonas de la Parroquia Shell, Cantón Mera, Provincia del Pastaza, en el periodo 2015.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer un marco teorico que fundamente el trabajo de investigación.
- Realizar un diagnóstico sobre motivación, satisfacción laboral y comunicación interna del personal del Aeropuerto Río Amazonas..
- Desarrollar estrategias de comunicación Interna para el Personal del Aeropuerto Río Amazonas.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación establece la problemática de la comunicación en los empleados del Aeropuerto Río Amazonas, las mismas que contribuirán a establecer los factores que conforman el clima organizacional, y cómo afecta a la organización.

La realización de un plan de comunicación enlaza trabajo en equipo, ya que se requiere la información de todo el personal de la institución de manera conjunta, para de esta manera establecer un análisis previo que permitirá determinar estrategias de comunicación que pueden ser aplicadas.

Una comunicación debidamente gestionada permite mejorar el clima laboral y el rendimiento de los empleados. Es por este motivo que por medio de esta investigación

se pretende explicar cómo la comunicación es un factor de vital importancia en cualquier organización, ya que influye directamente en el clima organizacional.

Investigaciones de esta naturaleza permiten a los estudiantes conocer temas no muy difundidos que se encuentran a nuestro alcance y mediante la aplicación de técnicas metodológicas plantear estrategias para obtener cambios sustanciales en la sociedad.

La investigación permitirá a la Dirección General de Aviación Civil, tener las evidencias necesarias para conocer cuál es la situación actual del aeropuerto en cuanto a clima laboral y contar con un plan de comunicación que permita mejorar el mismo en un mediano plazo.

Es preciso recordar que el principal activo de una compañía son sus empleados, es por ello que la responsabilidad de generar un clima laboral favorable está en manos de los líderes, quienes en su rol deben promover una buena relación entre compañeros de trabajo, o sea la coexistencia de los sub-climas que conforman una organización.

El contenido de lo que decimos y los canales que utilizamos, a través de los cuales comunicamos esos contenidos son la base para que el proceso de la comunicación sea eficaz. Por tanto, son necesarias la claridad y concreción en el contenido, el conocimiento y la habilidad para correlacionar informaciones, así como también una "sintonía" de intereses entre las partes que intervienen en el proceso.

La comunicación, el clima laboral, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización; determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 MOTIVACIÓN

La motivación no es un fenómeno que se pueda observar de forma directa pero sí puede

inferirse de los comportamientos de las personas que son dirigidas por la herencia o por el ambiente y se logran observar en la personalidad, los conocimientos, aptitudes y habilidades.

En el trabajo, la motivación se entiende como el dominio de los procesos motivacionales dirigidos al ámbito del trabajo. (Pinder CC. , 1998)lo explica en la siguiente de finición:

“La motivación en el trabajo es un conjunto de fuerzas enérgicas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma,dirección, intensidad y duración (p.11).

De esta definición es importante analizar tres componentes: la dirección, refiriéndose a la elección de actividades que realizamos con nuestro esfuerzo; la intensidad, que implica que tenemos distintos niveles de esfuerzo para realizar las cosas; y la duración, que refleja la persistencia de la motivación a lo largo del tiempo. Para poder entender la motivación laboral es necesario integrar estos tres conceptos.

2.1.1 Teorías sobre la motivación en el trabajo

En psicología se han desarrollado múltiples teorías sobre diferentes aspectos de la conducta humana. En el área laboral, psicólogos industriales han expuesto conceptos entorno a cómo se desenvuelven las personas en la organización, sus intereses y motivaciones.

A continuación de manera puntual se expondrán algunas de las principales teorías que tomaremos como base conceptual en la investigación.

2.1.1.1. Teoría de las Necesidades

Una de las principales teorías trabajadas en comunicación y en el área organizacional es la desarrollada por Abraham Maslow denominada Teoría de la Jerarquía de Necesidades (esta teoría a pesar de haber surgido hace algún tiempo, sigue cobrando

vigencia en el campo organización al actual). Inicialmente Maslow no realizó un análisis de la motivación en el trabajo, sólo al final de su vida despertó interés por las aplicaciones que podría tener su teoría.

Según (Maslow, A ., (1991)), existen ciertas necesidades que generan motivación. Las necesidades biológicas por ejemplo, caracterizan a los seres humanos e influyen de manera inconsciente en el comportamiento humano. Una vez se satisface esta necesidad surge una nueva que toma su sitio. Para Maslow, la satisfacción de necesidades no tiene fin y la vida es en sí una búsqueda para satisfacerlas.

Así,este teórico propone cinco tipos de necesidades que aparecen a lo largo de la vida del hombre: las fisiológicas,de seguridad, sociales,de auto estima las de autorrealización.

La motivación para Maslow funciona de la siguiente manera: una vez que se satisface una necesidad ya ésta no motiva la conducta,haciendo que las personas avancen a través de las necesidades en orden, ascendiendo a la siguiente necesidad siempre y cuando se haya satisfecho la anterior.

Esta teoría motivacional puede tener varias repercusiones en la conducta del trabajador en las organizaciones.

Cuando en una empresa la seguridad y el sueldo son bajos, los empleados se centran en aquellos aspectos del trabajo que son necesarios para satisfacer sus necesidades básicas. Cuando las condiciones para el empleado van mejorando, la conducta de los jefes y su relación con el trabajador adopta una mayor importancia. Por último,con un ambiente muy mejorado, el rol del jefe es menos acentuado y la naturaleza del trabajo vuelve a surgir y así el trabajo es importante como autorrealización y no para satisfacer las necesidades básicas.

La naturaleza de las necesidades una vez se activa y satisface, estimula un deseo mayor de ahí que se entienda como una fuente continua de motivación.(ZEPEDA, F. , 1999).

2.1.1.2. Teoría de las expectativas

La teoría de las expectativas se originó en la década de los treinta.

(Vroom, V. H., 1964) introdujo la teoría de las expectativas en el campo de la investigación de la motivación. Esta teoría considera que toda persona puede tomar decisiones racionales y que empleará un esfuerzo determinado en actividades que conducen a las recompensas deseadas. Esto quiere decir que los individuos saben lo que quieren del trabajo y comprenden que su desempeño les hará merecedores de las recompensas que desean. También se asume una relación entre el esfuerzo empleado y el desempeño en el trabajo.

Esta teoría dentro de sus ideas principales considera cinco puntos esenciales los resultados del trabajo, la valencia o sentimientos, la instrumentalidad, la expectativa y la fuerza.

En el aspecto laboral, se asume que la teoría intenta distinguir a la persona más motivada de la menos motivada de un grupo de trabajadores, además considera que los incentivos, las reglas y las recompensas son fundamentales para que los empleados despierten interés por el trabajo y trabajen con más intensidad poniendo todo el esfuerzo en el alcance de las metas. (Cofer, CN, 1990).

2.1.1.3 Motivación en la organización: Modelo espada

Según este modelo moderno propuesto por el escritor (Espada Garcia, 2002) en el libro, *Nuestro motor emocional*; la motivación está relacionada con las variables de pasiones y necesidades.

Identificar las pasiones y satisfacer las necesidades es un factor que aumenta los niveles de motivación.

Para Espada "El Director de una empresa deberá conocer muy bien a sus empleados, no solo por sus aptitudes sino mucho más por su actitud y su perfil emocional" (p.7).

GRAFICO N° 1. MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN MODELO ESPADA



FUENTE: ModelodemotivaciónEspada.Mde2002.Nuestromotoremocional“LaMotivación”.p,6.

Al llevar a cabo este modelo en las empresas el director podrá reconocer las pasiones, los valores y las necesidades de sus empleados teniendo elementos de juicio suficientes para poderlos motivar con opciones de éxito.

De acuerdo a lo anterior:

La trilogía motivacional de espada se rige con una metodología y un instrumento poderoso y eficaz para conseguir con garantías la motivación profesional. Ya no basta solamente tener en cuenta las necesidades humanas y físicas, es imprescindible equilibrarlas y complementarlas con la escala de valores de cada uno y de las grandes pasiones humanas. (Espada García, 2002).

Para mejorar los niveles de motivación es importante integrar el equipo de trabajo de la empresa. Generar participación e interacción entre los miembros del grupo. La motivación en grupo resulta fundamental ya que potencia la cohesión y complicidad en las personas. Así mismo, delegar responsabilidades, hacer reconocimientos y empoderar, son acciones que generan altos grados de motivación en los empleados. (Ibid, 2002).

Teniendo en cuenta estas posiciones y teorías es importante tener como soporte teórico conceptos aportados por escritores y especialistas en comunicación, sobre la incidencia de la comunicación interna en la motivación de los empleados de una organización.

2.2 COMUNICACIÓN INTERNA

Es claro hacer especial énfasis en la multidireccionalidad de la comunicación en las organizaciones y que en algunas empresas se ha descubierto que contar con un canal de comunicación que facilite a los trabajadores el acceso a la información, y la oportunidad de expresar sus ideas y sentimientos, es la clave para conseguir un buen programa de relaciones y trabajadores motivados.

Cuando los empleados conocen su derechos y se sienten familiarizados e identificados con la empresa existen menos posibilidades de que se produzcan mal entendidos y que la productividad se esienta. (GOMEZ-MEJIA, L. R; BALKIN, D., 2008).

Según los autores Luís Gómez, David Bakin y Robert Cardy:

“Debido a la complejidad de las empresas es preciso crear canales de comunicación para mejorar la información hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de toda la estructura de la organización”. (p.510)

Esto quiere decir que en las organizaciones se deben buscar otras formas de comunicarse, por ejemplo: los directivos que se comunican con los empleados paseando por la oficina y hablando con ellos informalmente, a través de la página web o redactando boletines de noticias para trabajadores, son formas no convencionales de comunicación que también son efectivas pero que carecen de la tecnicidad que otras más formales, poseen.

Y es que como es lógico y debido la complejidad de las empresas, cada vez se crean más canales donde el flujo comunicacional llega a toda la estructura organizacional, haciendo que a su vez, se propicie un sentimiento de confianza entre los empleados, en cuanto a la información que reciben y la que dan. Sin embargo, no constituye un concepto generalizado porque algunas empresas no han entendido la necesidad de la adecuada planeación, ejecución y control de las comunicaciones corporativas.

A su vez, los empleados se comunican con sus directivos por medio de E-mail, reuniones planificadas, medios internos de comunicación, informes entre otros.

2.2.1 Elementos de la comunicación interna

Entendiendo la comunicación como la transferencia de un mensaje, a través de este proceso existen unos elementos que desde su ubicación, tienen una función dentro de la actividad comunicativa. Según el libro comunicación interna gestión de empresas, (2008) los factores del proceso son:

2.2.1.1. Emisor: Puede tratarse de cualquier individuo de la organización. Es la fuente de comunicación que desea transmitir un pensamiento a otros.

2.2.1.2 Mensaje: Es el producto real de la fuente codificada. Esto da la información que se transmite y si se logra una comunicación exitosa, será también todo lo que se reciba del receptor.

2.2.1.3 Código: La forma en que se estructura el mensaje, incluyendo la habilidad, la actitud y el sistema socio cultural.

2.2.1.4 Canal: Es el medio por el que es transmitido el mensaje.

2.2.1.5 Receptor: es el sujeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que esto ocurra el sujeto debe decodificar el mensaje para lo que se requieren habilidades, aptitudes y conocimientos previos.

2.2.1.6 Retroalimentación: Es el elemento que indica si hubo éxito o no en el proceso. Se medirá si una información llegó bien o no si se recupera una respuesta.

2.2.1.7 Ruido: Todo aquello que entorpece la comunicación, ya sea en el emisor, receptor o en la transmisión. (p.3).

GRAFICO N° 2 Elementos de la comunicación interna



FUENTE: *Modelo de comunicación moderno*. Vertice, E. de (2008). p.3.

Según lo planteado por el autor en la interacción de estos componentes surgen dos términos: comunicación e información.

Diferenciándose en que la comunicación requiere de Feedback mientras que la información puede ser unidireccional y no de manda una respuesta. (Ibid, 2008).

2.2.2 Tipos de comunicación interna

La comunicación puede tener varias clasificaciones, de acuerdo al grado de interacción podemos encontrar:

2.2.2.1 Comunicación Directa: Es desarrollada entre el emisor y el receptor de forma personal, cara a cara.

2.2.2.2 Comunicación indirecta: Esa aquella basada donde la comunicación se realiza a través de una herramienta o un medio, ya que el emisor y el receptor no están en el mismo espacio. (Vértice, P, 2008)

Así mismo la comunicación interna puede estar clasificada entre formal e informal, diferenciándose en que la primera está ceñida a aspectos laborales únicamente y debe cumplir con unas normas y procedimientos, mientras que la segunda a pesar de que está referida a aspectos de la empresa no utiliza canales oficiales. (Ibid, 2008).

Ahora bien, existe otro de comunicación interna informal que también se da al interior de la compañía y se propicia entre los grupos. A esta forma de comunicación a la que se hace referencia es el diálogo. De él, el americano Peter Senge hace referencia en su

libro La Quinta Disciplina(2009) cuando dice que “El Diálogo significa moverse a través de un flujo libre de significados, moviéndose entre dos orillas:es la forma de verla naturaleza representativa y participativa del pensamiento”. Esto quiere decir, que durante el aprendizaje en equipo,se puede generar un tipo de interacción conocida como diálogo al igual que se genera el concepto de visión compartida, siendo esta última,una de las disciplinas expuestas por Senge para la conformación de las organizaciones inteligentes.

2.2.3 Efectividad de la Comunicación Interna

En el proceso de comunicación, el emisor debe codificar un mensaje y seleccionar un canal de comunicación adecuado para enviar el mensaje. Dependiendo del mensaje que se desee enviar, algunos canales de comunicación resultan más idóneos que otros. Por ejemplo, para enviar información sobre sentimientos el medio más adecuado puede ser una reunión o un medio cara a cara y no informes internos o memorandos.

La comunicación interna es eficaz cuando el receptor está en la capacidad de de codificar el mensaje y comprender su verdadero significado. Puede haber muchas mal interpretaciones por múltiples razones, como también ocurre que el emisor haga múltiples interpretaciones para prever que ocurran estas interferencias o ruidos.Para ello,es necesario que exista retroalimentación así el emisor puede clarificar el mensaje y mirar si el verdadero significado no ha sido comprendido.(GOMEZ-MEJIA, L. R; BALKIN, D., 2008)

El tipo de comunicación que permite que ocurra la retroalimentación se denomina comunicación bidireccional ya que el receptor y el emisor pueden interactuar entre sí. Aunque realmente lo recomendable es que la comunicación sea interactiva pero esto resulta difícil en las grandes empresas cuando hay que distribuir mucha información a un gran número de empleados.

El autor Gomez(2006) propone unos tips que permitan una comunicación interna retroalimentada. A continuación se presentan diferentes formas de comunicar retroalimentación útil a los subordinados y otros empleados:

1. Centrarse en comportamientos concretos.

Ofrezca retroalimentación que permita a los empleados conocer los conocimientos

eficaces o los que deben mejorar. Envíe afirmaciones vagas del tipo “tiene usted una mala actitud” es mejor dar una retroalimentación del tipo “ha ignorado aun cliente cuando está intentando captar su atención”.

2. Mantenga la retroalimentación en el terreno impersonal.

Intente que la retroalimentación que trasmite sea descriptiva, que no parezca un juicio o una valoración. En lugar de decir al empleado “es usted un incompetente” sería preferible decir “he constatado algunas lagunas en su conocimiento del producto cuando ha realizado su presentación ante el grupo de marketing”.

3. Transmita la retroalimentación en el momento y en el lugar preciso y oportuno.

El mejor momento para dar retroalimentación es justo después de que la persona muestra el comportamiento sobre el cual se quiere informar. De igual forma, el lugar adecuado para dar retroalimentación crítica es en privado. Una retroalimentación negativa transmitida en público puede desmotivar a la persona que está siendo criticada y probablemente resentimiento e irritabilidad.

Por el contrario para motivar es importante una retroalimentación positiva en público, porque no sólo motiva a la persona alabada, sino a los demás que pueden aprender del empleado al ver que sus comportamientos están siendo reconocidos.

4. Centre la retroalimentación negativa en los comportamientos que pueda controlar el empleado.

Cuando se da retroalimentación negativa hay que centrarse en los comportamientos que el empleado pueda controlar. (p.13)

2.2.4 Programas para a difusión de la información

Se ha demostrado que en las organizaciones la información es una fuente de poder. Existen dos tendencias: la tradicional, donde los altos directivos guardan celosamente la información, y las organizaciones actuales donde las empresas dependen de los que se denominan “Los trabajadores del conocimiento” que son los que con gran información realizan su trabajo de forma más eficiente.

Para este tipo de trabajo es vital la difusión de información a lo largo y ancho de la organización con el fin de vender un producto u ofrecer un servicio de calidad.

Si bien es cierto, las comunicaciones no sólo se difunden sino que se direccionan, es decir, que tienen y comprenden un sentido acorde con la finalidad y receptor que el mensaje tenga. Por ello, “La comunicación descendente permite que los directivos comuniquen sus decisiones, aplicarlas e influir sobre los empleados que están por debajo de la jerarquía de la organización”, (GOMEZ-MEJIA, L. R; BALKIN, D., 2008) así mismo permite que a través de los canales orientados a tal fin, los puestos administrativos puedan difundir plenamente cualquier comunicado hacia toda la estructura de la compañía. Mientras tanto, la comunicación ascendente, permite que los empleados de menor rango, expresen sus sentimientos y pensamientos hacia los mandos con alto poder de decisión.

Para difundir la información existen varios métodos: los manuales de empleados, las comunicaciones por escrito, los comunicados audiovisuales, las comunicaciones electrónicas, las reuniones, los retiros y las comunicaciones informales. (ibid.2008)

2.2.4.1 El manual del empleado

Para la empresa, el manual del empleado es la fuente de información más importante. En él se establecen las bases de la filosofía general de la empresa respecto a las relaciones internas, se informa sobre políticas y procedimientos de empleo de la empresa, y sirve también para comunicar responsabilidades y derechos.

Además es importante en las relaciones, ya que previene que los supervisores como la propia empresa tomen decisiones arbitrarias sin la información necesaria. En su mayoría el manual del empleado contiene información sobre temas como: políticas, principios, valores, reglamento laboral, derechos laborales, sistemas de compensación y beneficios, códigos de indumentaria laboral, contratación de familiares, fumar en el lugar de trabajo, períodos de prueba, procedimientos relativos, política de permisos y excedencias por asuntos familiares, acoso sexual, procedimientos disciplinarios y normas de seguridad.

2.2.4.2 Comunicación por escrito: Memorando, Informes financieros, Boletines de noticias y tablon de anuncio

Es una herramienta de Gestión administrativa válida para el proceso de comunicación porque suelen utilizarse para informar o aclarar los procedimientos de la empresa o cambios en las políticas. Además de éstos, la empresa debe difundir los informes financieros entre los trabajadores para que ellos conozcan los resultados de la organización.

2.2.4.3 Comunicaciones informales

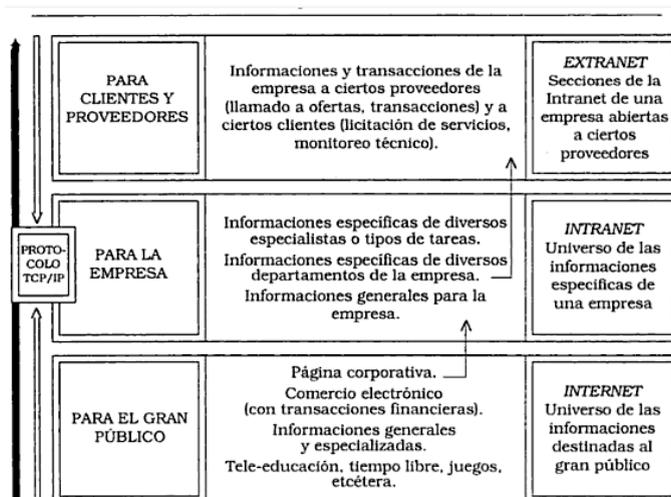
Son las que se dan como un intercambio producido de forma espontánea, sin un orden del día planificado entre los empleados. Este tipo de comunicación se presenta entre los grupos de amigos formados en la empresa o redes formadas entorno a máquinas de agua, vestíbulos en la cafetería de la empresa o en parqueaderos.

Las comunicaciones informales pueden convertirse en una fuente de ideas creativas y transmiten información que no suele estar disponible en los canales de información formales. Se dan por la misma necesidad de relación que tienen los seres humanos, y surgen de la nada, por lo tanto, no son planificadas, estructuradas o monitoreadas (GOMEZ-MEJIA, L. R; BALKIN, D., 2008).

2.2.4.4 Nuevas Tecnologías: Intranet

La intranet puede entenderse como una red privada, protegida al interior de una organización que impide a cualquier intruso hacer uso de la red y conocer la información interna de la empresa. (Lafrance, J, 2001) Según lo planteado por el autor la intranet está consagrada a la organización interna de la empresa por lo que la información que allí se presenta es exclusiva para los integrantes de la empresa.

GRÁFICO N° 3 NUEVAS TECNOLOGÍAS INTRANET



FUENTE: Diferencias entre Intranet, Extranet e Internet. Lafrance, J. de (2001). p.18.

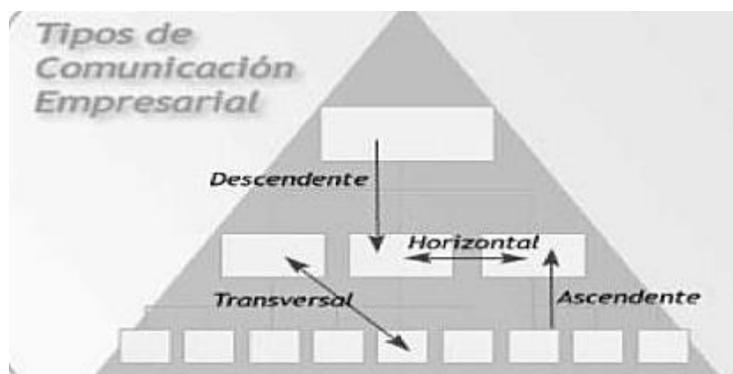
Dentro de las ventajas que produce la Intranet están la mejora ampliamente el flujo de comunicación a nivel interno en la empresa como abre espacios para la retroalimentación entre sus usuarios. Así mismo se considera que la Intranet mejora la productividad, permite comunicarse de otra manera y remode la organización. (Ibid, 2001).

Según el especialista en el tema Jean-Paul (Lafrance, J, 2001) la comunicación interna en las organizaciones se ve altamente beneficiada con el uso de la Intranet “Intranet difunde y comparte las informaciones entre los empleados de la empresa. Intranet suscita igualmente retroacción, pues los miembros del personal tienen acceso al trabajo de sus colegas y además el intercambio de opiniones” (p.26).

2.2.5 Los vectores direccionales de la comunicación interna

Los flujos de la comunicación interna son los que determinan el movimiento de la información, sus vectores direccionales son la verticalidad, la horizontalidad y la transversalidad. (García, J, 1998). La combinación de dichos vectores a través los niveles jerárquicos, la organización formal e informal y las diversas áreas de la empresa.

GRAFICO N° 4. LOS VECTORES DIRECCIONALES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA



FUENTE: TiposdeComunicaciónEmpresarial.Vértice,E.de(2008).p,10.

2.2.5.1 La comunicación Vertical

Según el autor(García, J, 1998),en libro comunicación interna:“Es la que fluye de arriba de bajo de modo que un superior en orden jerárquico asuma el papel de emisor respecto a sus empleados subordinados (descendente),y estos replican,asumiendo a la vez el papel de emisores respecto a él (ascendente)”(p.71).

De acuerdo a lo comentado por el autor en su libro,la jerarquía en la mayoría de los casos representa una barrera de la comunicación por lo que es mucho más fácil comunicar de arriba hacia abajo que de abajo hacia arriba.

2.2.5.2 La comunicación Transversal

Es entendida como aquella que fluye en distintas áreas y distinto niveles al mismo tiempo. Este tipo de comunicación por estar fuera de estructuras de línea y de poder jerárquico suele ser más susceptible a la motivación. En la mayoría de los casos los trabajadores que manejan este tipo de comunicación con sus jefes tienen a querer aprender, por lo que en la mayoría la comunicación la realizan a través del desarrollo de conocimiento y amplia información.(García, J, 1998)

En cuanto a las barreras presentes en este tipo de comunicaciones muy típica la susceptibilidad de los directivos que no permiten la injerencia de otros niveles

erárquicos sobre sus subordinados. En algunos casos el flujo libre y espontáneo de la comunicación transversal es una evidencia síntoma inequívoca de buen clima organizacional e inexistencia de problemas en la comunicación interna.

2.3 COMUNICACIÓN INTERNA EN LA MOTIVACIÓN

La comunicación interna usada como una estrategia de recursos humanos tiene un impacto directo en la motivación de los trabajadores, puesto que, además de fomentar la participación en las actividades cotidianas, involucra a las personas en los objetivos y metas de la organización, obteniendo como resultado la adquisición de un mayor compromiso con la empresa.

Así mismo, esta incidencia de la comunicación interna en la motivación permite además, cambios y mejoras en la organización en torno a la profundización en el conocimiento de la empresa y ocasiona que la información fluya en todos los sentidos, promoviendo una comunicación a todas las escalas.

La manipulación de la motivación a través de una estrategia de comunicación interna permite además hacer públicos los logros obtenidos por la empresa y como elemento de mejoramiento continuo, genera procesos de cambio y mejora de rendimiento.

2.4 MODELO DE MOTIVACIÓN HACIA LA EXCELENCIA

Según el portal ergonómico español escrito por Juan Manuel Rodríguez Lorenzo y el comunicador español (Escaich, Jose, 2002) y que además, hace 8 años ofrece información sobre aspectos laborales en el campo administrativo y comunicacional para la comunidad de europea principalmente, expone al Feedback o Retroalimentación, como el modelo que consiste en generar sensaciones en los miembros del equipo de trabajo. Dentro de las sensaciones que se quieren generar durante este proceso se encuentran:

2.4.1 La sensación de mejora progresiva

Las acciones de comunicación interna que funcionan para hacer sentir a los trabajadores que están dentro de un proceso de mejoramiento continuo y ascendente

son el desarrollo de equipos a través de reuniones y las tormentas de ideas. Durante este proceso se busca que el equipo entre en reflexión sobre su trabajo y que se encuentren y se busquen cambios para la mejora.

2.4.2 Sensación de control sobre el propio trabajo

En este punto lo que se pretende es generar en el trabajador una sensación de compromiso que los haga sentir propietarios de su labor haciendo que se esfuercen mas por mejorar el trabajo realizado. Para lograr esto las técnicas de comunicación interna recomendadas son conceder libertad en la toma de decisiones, ofreciéndole al trabajador toda la información y las herramientas necesarias para hacerlo.

2.4.3 Sensación de logro

Para generar esta sensación es preciso realizar reconocimientos a través de comunicados,boletines o mensajes en carteleras al personal que realiza su labor de una forma excepcional. La sensación que se pretende lograr en el equipo es la desatisfacción por lo bien hecho.

Según lo planteado por el comunicador José Escaichen el portal, la comunicación interna para motivar debe ser dirigida desde arriba:“El líder del equipo es la persona responsable de transmitir esas sensaciones.

A través de la comunicación proporciona el Feedback necesario para motivar a su gente”(Escaich, Jose, 2002).

El autor(Escaich, Jose, 2002) propone unas estrategias para incidir en la motivación a través de la comunicación interna, teniendo en cuenta la parte humana del equipo de trabajo:

- 1.** Presentar a través de la información suministrada al personal objetivos realistas y alcanzables.
- 2.** Admitir los errores y expresar a los empleados cuando estos los cometen que la equivocación es un elemento natural en las personas.
- 3.** Realizar críticas de forma constructiva en el grupo fomentando la participación en la

búsqueda de alternativas.

4. Transmitir optimismo en cada uno de los comunicados e informaciones difundidas al personal especialmente en lo que se imparten órdenes o se comunica la premura por el cumplimiento de metas.

5. Valorar las metas y reconocer los logros alcanzados por el equipo de trabajo.

2.5 HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA MOTIVAR.

Dentro de las herramientas de comunicación interna se recomiendan para motivar al equipo de trabajo el comunicador (Escaich, Jose, 2002) sugiere tener en cuenta los aspectos comunicativos en los siguientes elementos:

2.5.1. La información: El Feedback es importante para regular el comportamiento de las personas y orientarlo hacia una meta específica.

Para utilizar el Feedback hay que explicar a los trabajadores lo que hay que hacer, cómo y por qué.

Para lograr una comunicación más asertiva con miras a la motivación es necesario informar sobre la marcha del equipo, lo que reduce la incertidumbre.

Por último resulta muy útil premiar verbalmente o incentivar con mensajes concretos como debe modificar el trabajo.

2.5.2. La agenda diaria: Este medio es recomendado para diferenciar a los trabajadores las actividades por orden de importancia. Con ella se comunica cuáles son las prioridades y también se transmiten mensajes claros y precisos sobre lo que se quiere conseguir.

2.5.3 Asignación de responsabilidades: Se debe informar a los empleados a través de capacitaciones, reuniones u oficios acerca de sus responsabilidades, teniendo en cuenta que ellas no deben superar las capacidades que la persona posee.

A medida que la persona vaya adquiriendo conocimiento y experiencia y demuestre un alto desempeño se le puede comunicar la asignación de nuevas responsabilidades en reconocimiento al trabajo realizado.

2.5.4 Evaluación de desempeño: Esta estrategia repercute en la motivación al ser

utilizada como un instrumento de información y poder suministrar el Feedback oportuno. Con este encuentro con los empleados se puede conocer la situación de cada miembro del grupo y corregir los posibles errores además de que se puede motivar al individuo o al equipo para continuar en una determinada línea. En lo posible dentro de la evaluación se deben incluir críticas constructivas y se debe adoptar una perspectiva de sugerencias, no de imposiciones. Para ello se deben establecer reuniones periódicas.

Debe existir una comunicación satisfactoria entendida como una buena transmisión de la información entre los miembros del grupo, así se logra fomentar la motivación.

2.5.5. Delegar tareas: Esto sucede cuando el responsable transmite el ejercicio de una de sus funciones a uno de sus compañeros de trabajo o colaboradores. En los procesos de motivación delegar resulta una tarea efectiva. Al realizarlo, la comunicación debe ser muy precisa, se debe describir la tarea a realizar y dar toda la información necesaria de cómo hacerlo además de indicar al colaborador lo que se espera de él. Además es importante que exista un intercambio de opiniones en donde se refleja que se comprendió la actividad a realizar y los recursos con lo que cuenta para hacerla.

2.5.6. Asertividad: Se entiende como una técnica de la comunicación social, utilizada en las organizaciones en los procesos de comunicación interna. Por medio de la asertividad los trabajadores pueden expresar sus pensamientos, ideas, sentimientos y necesidades sin amenazar a los demás teniendo en cuenta la igualdad y el respeto. En este tipo de comunicación la escucha es muy importante en el proceso de interlocución.

Debe existir una comunicación satisfactoria entendida como una buena transmisión de la información entre los miembros del grupo, así se logra fomentar la motivación.

2.6 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna en las organizaciones puede padecer algunas patologías ya que es un sistema frágil que está continuamente expuesto a asechanzas y riesgos que deben ser superados para disminuir el riesgo de crisis.

Según el escritor(García, J, 1998) las barreras posibles en la comunicación interna son: Físicas,Psicológicas,Sociológicas, culturales,administrativas y lingüísticas.

Estas barreras pueden afectar a los diferentes elementos de la comunicación en diferentes formas:

2.6.1 La fuente: El emisor puede anular y limitar el efecto de la comunicación por no haber elaborado el mensaje con claridad, no haber prestado atención,no haber aceptado el sentido de la replica.

2.6.2 El mensaje: Añadir elementos innecesarios que lo hacen confuso.

2.6.3 El código: Dificultades surgidas en este elemento compartido, que hace inteligible el mensaje,no hay unidad designificado y mantiene en la misma onda a los actores de la comunicación, determinan la frecuencia de inadecuaciones y malentendidos.

2.6.4 El canal: No conoce la naturaleza del medio que se utiliza,o no utilizar el soporte y el canal más adecuado.

2.6.5 El destinatario: Es el lugar donde se mide y se comprueba la eficacia de la comunicación que se ve mermada muchas veces por falta de atención,interés.interferencia entre otros.(p.84)

2.7 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Según el autor(Piñuel. J, 2006)un plan de comunicación es a nivel interno se diseña para determinar a forma en que se desarrollaran los procesos comunicativos al interior de la organización.

Para ello,es necesario tener en cuenta el público,los objetivos y los mensajes que se piensan transmitir. Así mismo, los emisores y las políticas que la organización tiene en cuanto a su identidad corporativa incluyendo valores y principios que determinan el comportamiento comunicativo de los trabajadores.Es necesario tener en cuenta además,

y hacer una descripción de los soportes técnicos y materiales que se necesitan para difundir la información, seleccionando los mensajes con su respectivo canal.

Para el diseño de un plan de comunicación es el tiempo que juega un papel importante, para ello, es necesario tener para controlar las acciones un calendario que permita revisar las actividades ya en marcadas en la empresa que necesitan apoyo del área de comunicaciones.

El plan de comunicación interna es necesario en todas organización ya que garantiza que la información sea difundida de forma metódica, organizada, coherente, alineada con la organización para así ser eficiente y eficaz en el logro de objetivos; enviando los mensajes necesarios que permitan mantener al personal informado sobre las actividades y las generalidades que se dan al interior de la empresa.

2.7.1 Información, instrucción y capacitación

Dentro de un plan de comunicación interna la información que debe circular no solo debe estar relacionada con actividades, eventos o resultados. Es importante que dentro de las organizaciones se contemple dentro del plan de comunicación interna acciones y estrategias enfocadas a la capacitación y la instrucción de los trabajadores. La actitud y la motivación aunque inciden en la productividad de forma directa, la adecuada preparación del equipo humano mejora el desempeño en el cumplimiento de las funciones, así como promueve el empoderamiento y el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa.

Según Tom Peters en su libro Nuevas organizaciones en tiempos de caos:

Es inútil decir al personal que tomen decisiones, si no se les dan la información necesaria para tomarlas. No se puede “empresarizar” un puesto de trabajo si antes no se le ha “informado”. ... Lo que deben realizar los gerentes es poner a sus empleados en el camino de la autonomía desde el primer día. (Peters. T , 2005).

Así mismo, (Blanchard, K , 2007) dentro de sus teorías considera a la instrucción y la capacitación como elementos importantes en la formación de empleados

líderes, autónomos y motivados. Los empleados de hoy en día más que salarios buscan lugares donde sean escuchados, tengan participación, y así puedan desarrollar sus habilidades al máximo. Una buena instrucción y capacitación puede generar clientes internos motivados; este ambiente de motivación que sea visible en una estructura organizacional flexible que permita a los empleados dar lo mejor de sí.

Según Blanchard “Si a los colaboradores se les mantiene bien informados y se les permite usar su inteligencia, es sorprendente como ayudan a mejorar costos y aumentar la productividad” (Blanchard, K., 2007).

Los empleados dentro de las organizaciones se les deben facultar a través de la comunicación interna.

Convertir a los trabajadores en líderes hace que puedan tomar la iniciativa para hacerlo que necesitan para triunfar y responder a tales necesidades, la pirámide proverbial se invierte y los líderes sirven a quienes lideran. Esto convierte al poder en facultamiento... Los gerentes deben aprender a liberarse del control y el comando y dejar liberar la información por que pronto no tendrán alternativa. (Blanchard, K., 2007)

Así mismo, en el libro Administración por valores del mismo autor (1997), el escritor evidencia a través de varios casos empresariales cómo la información y la instrucción ofrecida a los empleados permite crear una fuerza integradora que promueve empleados más motivados, eficientes y capaces. Una vez la organización provea la información necesaria en cuanto a políticas, misión y valores, así como conocimiento a cerca del desempeño en funciones el comportamiento organizacional, será más positivo y permitirá mover la comunicación en varias direcciones, otorgando herramientas y fundamento a los empleados para expresarse y tomar decisiones de tipo estratégico a favor de la empresa.

2.8 CLIMA LABORAL

(Chiavenato, 1998) “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento”.

De acuerdo con Chiavenato las empresas u organizaciones deben ofrecer un adecuado y óptimo clima Laboral a sus colaboradores teniendo en cuenta que los factores externos e internos como la ergonomía, las motivaciones, el confort, los beneficios empresariales, el reconocimiento laboral, etc., generan satisfacción laboral en los trabajadores.

(Martínez, M , 2003), menciona que: “El término Clima, es un concepto metafórico derivado de la metodología, adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir en última instancia una mayor productividad, en términos no solo cuantitativos, sino sobre todo la calidad de los aspectos”

2.9 SATISFACCION LABORAL

(ROBBINS, Stephen P., 1999) coincide con Weinert a la hora de definir la satisfacción en el puesto, “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”.

2.10 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Plantea dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y a su vez orientan el comportamiento de las personas hacia la satisfacción y la poca satisfacción en el trabajo.

1.- Factores higiénicos o factores extrínsecos: Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo.

- Condiciones de trabajo y comodidad
- Políticas de la organización y la administración
- Relaciones con los supervisores
- Relaciones Interpersonales
- Salarios / beneficios sociales

- Estabilidad en el cargo
- Condiciones físicas y ambientales

2.-Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña.

- Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con:
- El crecimiento y desarrollo personal
- El reconocimiento profesional
- Las necesidades de autorrealización
- Utilización plena de las habilidades personales

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 IDEA A DEFENDER

El Plan de Comunicación mejorará el Clima Laboral en el Aeropuerto Río Amazonas de la Parroquia Shell, Cantón Mera, Provincia del Pastaza, en el periodo 2015?

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de carácter exploratorio y descriptivo, ya que los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado y del cual se tienen muchas dudas, también sirven para obtener información más completa. Mientras que los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren; en esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (conceptos, variables, componentes) y sobre qué o quienes se recolectaron los datos. (Hernandez Sampico, 2006).

En el contexto de el Aeropuerto Río Amazonas, se identificarán y analizarán las estrategias de comunicación interna utilizadas por la empresa. En cuanto a la investigación descriptiva (Hernandez Sampico, 2006) menciona que su principal función es medir o recoger información, en el cual las variables de estudio a medir son satisfacción laboral y motivacional en los empleados de dicha empresa.

Para ello, se utiliza la combinación de los enfoques cuantitativos y cualitativos, ya que ambos emplean procesos sistemáticos y empíricos.

El enfoque mixto es un proceso que se colecta, analiza y vincula datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. (Hernandez Sampico, 2006).

El enfoque cuantitativo hace uso de la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento. (Hernandez Sampico, 2006).

Técnica de observación

El presente trabajo se apoyó en dos técnicas básicas, una de ellas es la observación, sobre el comportamiento de los empleados y los procesos de comunicación.

Según (Sierra, R, 1994) observación “es la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente”.

La encuesta

La encuesta es un instrumento que permite recabar información general y puntos de vista de un grupo de personas.

La técnica de la encuesta se elaboró con la finalidad de conocer la opinión de los empleados del Aeropuerto Río Amazonas con respecto a las variables de estudio: motivación, satisfacción y comunicación interna.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

En el Aeropuerto no existe gran cantidad de personal, es por esta razón que no se va a aplicar la muestra se trabajará con toda la población.

CUADRO. N. 1 Personal que labora en el Aeropuerto Río Amazonas.

AREA	PERSONAL
Directivo	1
Administrativo	1
Técnicos	50
Auxiliar de Servicio	7
TOTAL	59

FUENTE: Nómina del Aeropuerto Río Amazonas.

ELABORADO POR: Pilar Santos León

CAPITULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

BLOQUE 1. DATOS GENERALES

1.- Sexo:

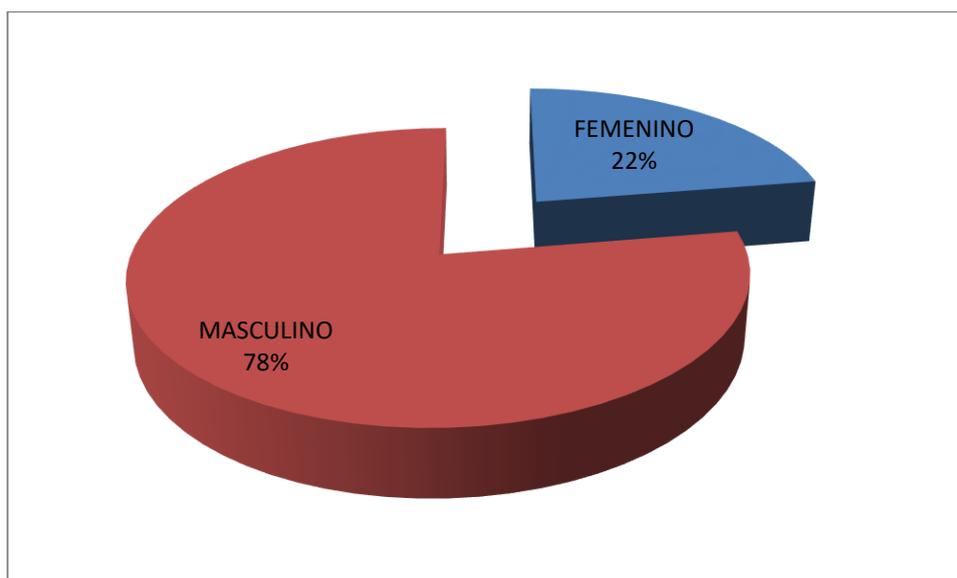
TABLA N° 1	SEXO DEL PERSONAL DEL AEROPUERTO RIO AMAZONAS
-------------------	--

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	FEMENINO	13	22%
	MASCULINO	46	78%
	TOTAL	59	100%

FUENTE: ENCUESTA DIAGNOSTICO APLICADA
INVESTIGACION PLAN DE COMUNICACIÓN
INTERNA

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

GRÁFICO N° 1	SEXO DEL PERSONAL DEL AEROPUERTO RIO AMAZONAS
---------------------	--



FUENTE: DATOS BASADOS EN LA TABLA N° 1

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

ANÁLISIS: El 22% del personal del Aeropuerto Río Amazonas, son de Género femenino, el 78% masculino.

INTERPRETACIÓN: Con la información obtenida se puede mencionar que el personal que labora en el Aeropuerto es Río Amazonas en su mayor parte son de género masculino.

2.- Edad:

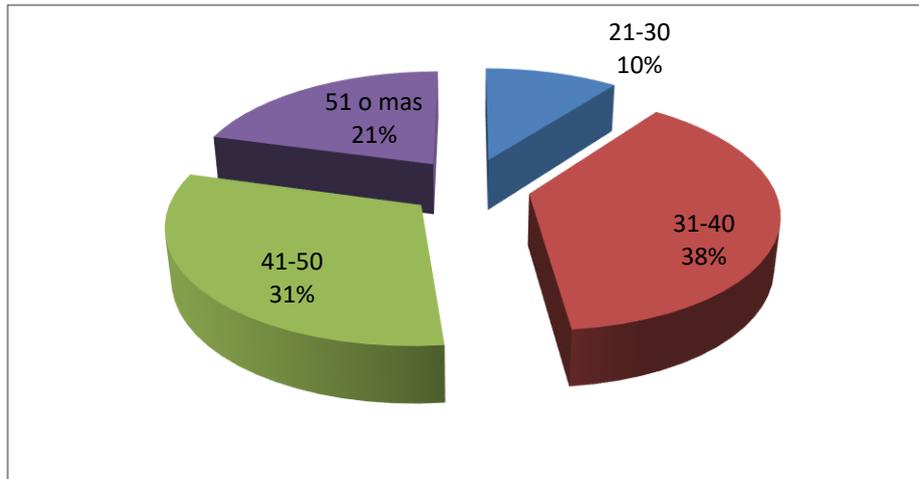
TABLA. N° 2	EDAD DEL PERSONAL DEL AEROPUERTO RIO AMAZONAS
--------------------	--

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	21-30	6	10%
	31-40	23	38%
	41-50	18	31%
	51 o mas	12	21%
	TOTAL	59	100%

FUENTE: ENCUESTA DIAGNOSTICO APLICADA INVESTIGACION PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

GRÁFICO N° 2	EDAD DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL AEROPUERTO RIO AMAZONAS
---------------------	---



FUENTE: DATOS BASADOS EN LA TABLA N° 2

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

ANÁLISIS: El 10% del personal del Aeropuerto Rio Amazonas, están en un rango de edad de 21 a 30 años, el 38% está en un rango de 31 a 40 años, el 31% en un rango de 41 a 50 años y el 21% tienen una edad mayor a 51 años.

INTERPRETACIÓN: Con la información obtenida se puede mencionar que el personal que labora en el Aeropuerto de Río Amazonas se encuentra en una edad adulta, lo que permite que el trabajo se realice de una manera eficiente y con la seriedad que amerita.

3.- Estado civil:

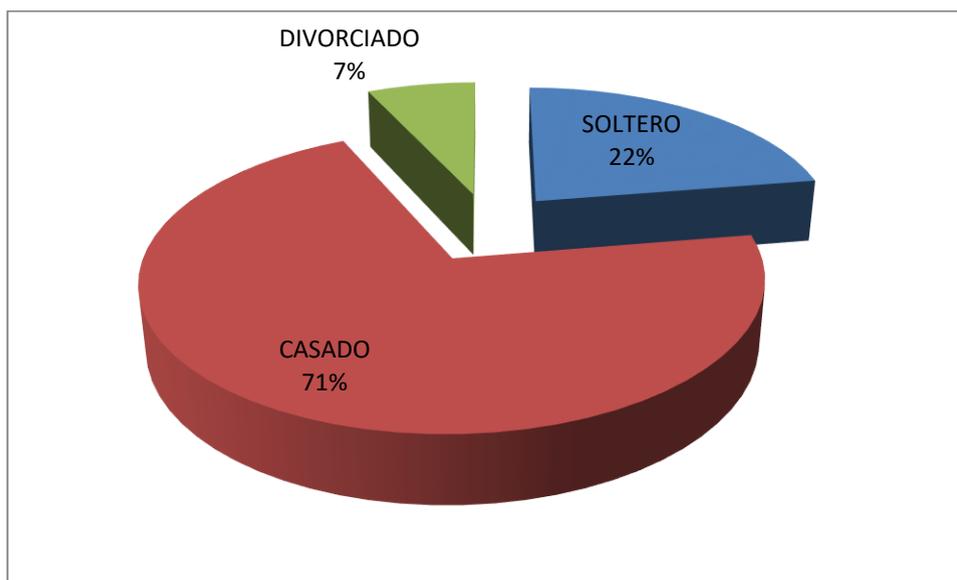
TABLA N° 3	ESTADO CIVIL DEL PERSONAL DEL AEROPUERTO RIO AMAZONAS
-------------------	--

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	SOLTERO	13	22%
	CASADO	41	71%
	DIVORCIADO	5	7%
	TOTAL	59	100%

FUENTE: ENCUESTA DIAGNOSTICO APLICADA
INVESTIGACION PLAN DE COMUNICACIÓN
INTERNA

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

GRÁFICO N° 3	ESTADO CIVIL DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL AEROPUERTO RIO AMAZONAS
---------------------	---



FUENTE: DATOS BASADOS EN LA TABLA N° 3

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

ANÁLISIS: El 22% del personal del Aeropuerto Río Amazonas, tienen un estado civil soltero, el 71% estado civil casado, el 7% estado civil divorciado.

INTERPRETACIÓN: Con la información obtenida se puede mencionar que el personal que labora en el Aeropuerto Río Amazonas en su mayoría son de estado civil casados lo que permite tener una estabilidad en el lado emocional lo que permite que el desempeño laboral sea el esperado.

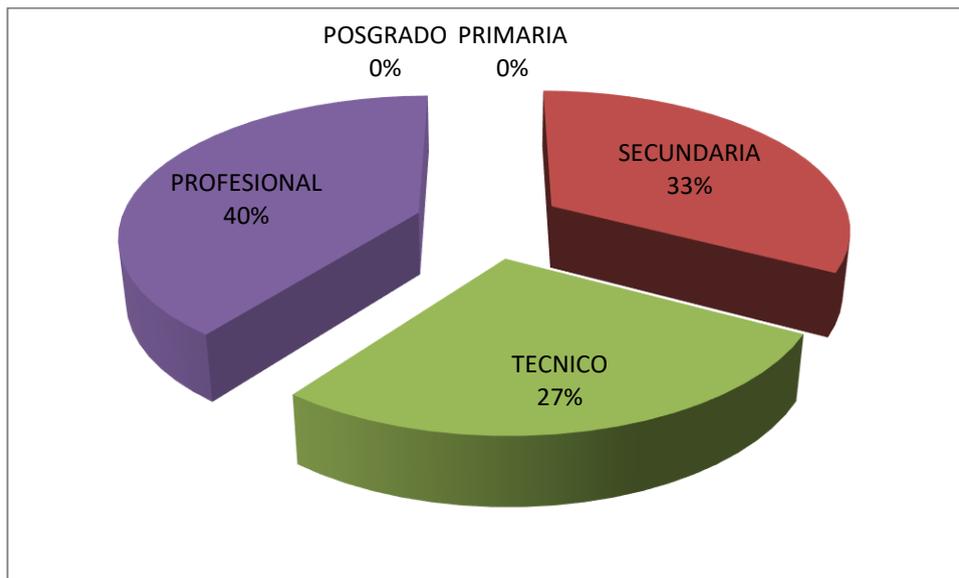
4.- Escolaridad:

TABLA N° 4	ESCOLARIDAD DEL PERSONAL DEL AEROPUERTO RIO AMAZONAS
-------------------	---

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	PRIMARIA	0	0%
	SECUNDARIA	19	33%
	TECNICO	17	27%
	PROFESIONAL	23	40%
	POSGRADO	0	0%
	TOTAL	59	100%

FUENTE: ENCUESTA DIAGNOSTICO APLICADA
 INVESTIGACION PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA
 ELABORADO POR: PILAR SANTOS

GRÁFICO N°4	ESCOLARIDAD DEL PERSONAL DEL AEROPUERTO RIO AMAZONAS
--------------------	---



FUENTE: DATOS BASADOS EN LA TABLA N° 4
 ELABORADO POR: PILAR SANTOS

ANÁLISIS: El 33% del personal del Aeropuerto Rio Amazonas, tiene un grado de escolaridad secundario, el 27% son técnicos, el 40% del personal son profesionales.

INTERPRETACIÓN: Por la complejidad de las actividades inherentes a la actividad laboral que deben cumplir, el personal que labora en el aeropuerto Río Amazonas son Profesionales, considerando que reciben capacitaciones permanentes dentro y del país.

6.- Tiempo trabajando en el puesto actual:

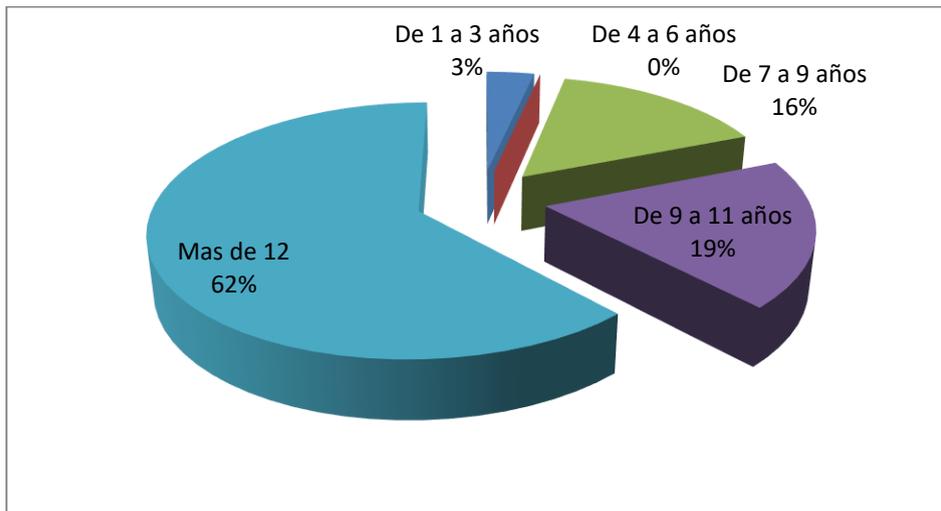
TABLA N° 5	ESCOLARIDAD DEL PERSONAL DEL AEROPUERTO RIO AMAZONAS
-------------------	---

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	De 1 a 3 años	2	3%
	De 4 a 6 años	0	0%
	De 7 a 9 años	10	16%
	De 9 a 11 años	11	19%
	Mas de 12	36	62%
	TOTAL	59	100%

FUENTE: ENCUESTA DIAGNOSTICO APLICADA
INVESTIGACION PLAN DE COMUNICACIÓN
INTERNA

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

GRÁFICO N° 5	TIEMPO DE TRABAJO DEL PERSONAL EN EL AERPUERTO RIO AMAZONAS
---------------------	--



FUENTE: DATOS BASADOS EN LA TABLA N° 5

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

ANÁLISIS: El 3% del personal del Aeropuerto Rio Amazonas se encuentra laborando de 1 a 3 años en su puesto de trabajo, el 16% se encuentra laborando de 7 a 9 años, el 19% de 9 a 11 años de estabilidad y el 62% más de 12 años.

INTERPRETACIÓN: El personal que labora en el aeropuerto mantiene un grado de familiaridad en las actividades debido a la estabilidad que obtienen porque en su gran mayoría se encuentran prestando sus servicios por varios años.

BLOQUE 2. INDICE DE COMUNICACIÓN INTERNA

7.- Cómo considera su relación con su jefe inmediato.

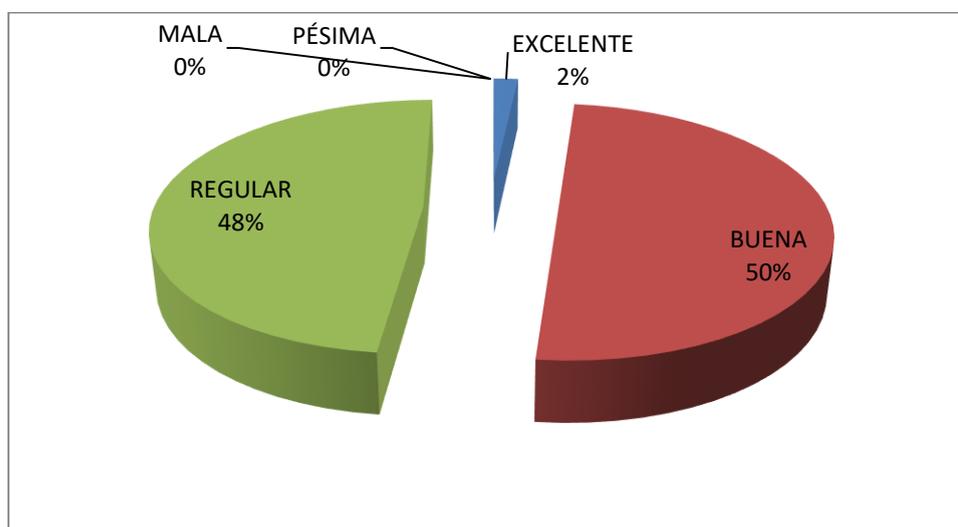
TABLA N° 6 RELACIÓN CON EL JEFE INMEDIATO DEL PERSONAL DEL AEROPUERTO RIO AMAZONAS

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	EXCELENTE	2	2%
	BUENA	29	50%
	REGULAR	28	48%
	MALA	0	0%
	PÉSIMA	0	0%
	TOTAL	59	100%

FUENTE: ENCUESTA DIAGNOSTICO APLICADA INVESTIGACION PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

GRÁFICO N°6 RELACION DE TRABAJO CON EL JEFE INMEDIATO



FUENTE: DATOS BASADOS EN LA TABLA N° 6

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

ANÁLISIS: El 2% del personal del Aeropuerto Rio Amazonas considera que tienen una excelente relación laboral con el jefe inmediato, el 50% buena y el 48% regular.

INTERPRETACIÓN: La información obtenida demuestra que se debería trabajar en mejorar las relaciones laborales entre el personal y más aun lo relacionado a la relación existente con el jefe inmediato, considerando que un buen ambiente laboral fomenta la participación efectiva de todo el personal.

8.- Recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo.

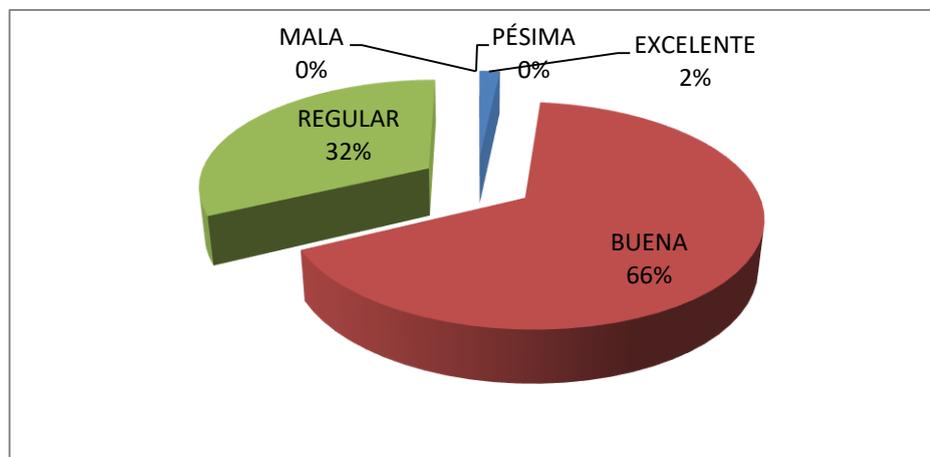
TABLA N° 7	INFORMACION NECESARIA PAR DESALLORAR EL TRABAJO DEL PERSONAL DEL AEROPUERTO RIO AMAZONAS
-------------------	---

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	EXCELENTE	1	2%
	BUENA	39	66%
	REGULAR	19	32%
	MALA	0	0%
	PÉSIMA	0	0%
	TOTAL	59	100%

FUENTE: ENCUESTA DIAGNOSTICO APLICADA
INVESTIGACION PLAN DE COMUNICACIÓN
INTERNA

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

GRÁFICO N° 7	INFORMACION NECESARIA PARA DESARROLLAR EL TRABAJO
---------------------	--



FUENTE: DATOS BASADOS EN LA TABLA N° 7

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

ANÁLISIS: El 2% del personal del Aeropuerto Rio Amazonas considera que es excelente la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo, el 66% considera que es buena y el 32% regular.

INTERPRETACIÓN: La información obtenida demuestra que se requiere un manual de procesos claramente estructurado y definido para evitar problemas de información, debido a que or la complejidad del trabajo una información mal proporcionada podría causar daños irreparables.

9. La comunicación entre el personal del Aeropuerto Rio Amazonas es

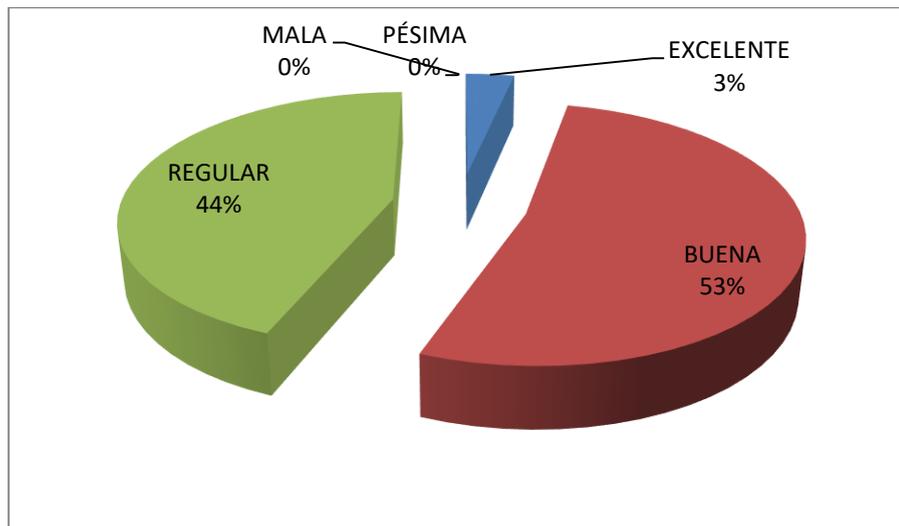
TABLA N° 8 LA COMUNICACIÓN ENTRE EL PERSONAL DEL AEROPUERTO RIO AMAZONAS ES:

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	EXCELENTE	2	3%
	BUENA	31	53%
	REGULAR	26	44%
	MALA	0	0%
	PÉSIMA	0	0%
	TOTAL	59	100%

FUENTE: ENCUESTA DIAGNOSTICO APLICADA
INVESTIGACION PLAN DE COMUNICACIÓN
INTERNA

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

GRÁFICO N° 8 LA COMUNICACIÓN ENTRE EL PERSONAL DEL AEROPUERTO RIO AMAZONAS ES



FUENTE: DATOS BASADOS EN LA TABLA N° 8

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

ANÁLISIS: El 3% del personal del Aeropuerto Rio Amazonas considera que es excelente la comunicación entre el personal del aeropuerto Río Amazonas, el 53% considera que es buena y el 44% regular.

INTERPRETACIÓN: La información obtenida demuestra que se requiere en un corto o máximo o un mediano plazo la implementación de un plan de comunicación para mejorar la comunicación entre el personal que labora en el aeropuerto Río Amazonas.

10. La relación de amistad con sus compañeros de trabajo es

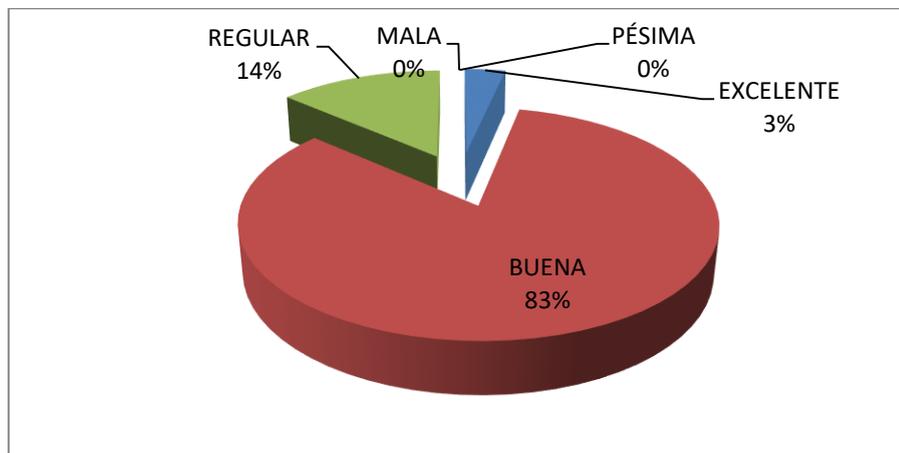
TABLA N° 9	LA RELACIÓN DE AMISTAD CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO ES
-------------------	--

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	EXCELENTE	2	3%
	BUENA	49	83%
	REGULAR	8	14%
	MALA	0	0%
	PÉSIMA	0	0%
	TOTAL	59	100%

FUENTE: ENCUESTA DIAGNOSTICO APLICADA
INVESTIGACION PLAN DE COMUNICACIÓN
INTERNA

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

GRÁFICO N° 9	LA RELACIÓN DE AMISTAD CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO ES
---------------------	--



FUENTE: DATOS BASADOS EN LA TABLA N° 9

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

ANÁLISIS: El 3% del personal del Aeropuerto Río Amazonas considera que es excelente la relación de amistad con los compañeros del aeropuerto Río Amazonas, el 83% considera que es buena y el 14% regular.

INTERPRETACIÓN: La información obtenida demuestra que se requiere mejorar las relaciones interpersonales del personal que labora en el aeropuerto Río Amazonas aplicando eventos que coadyuven a mejorar una relación de familiaridad entre el personal.

11. Las decisiones que se toman para la mejora de información en los diferentes departamentos le parecen

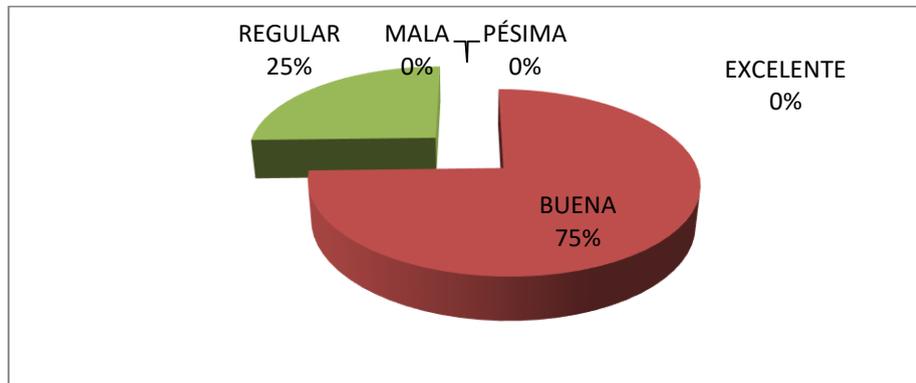
TABLA N° 10	LAS DECISIONES QUE SE TOMAN PARA LA MEJORA DE INFORMACIÓN EN LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS LE PARECEN
--------------------	---

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
EXCELENTE	0	0%
BUENA	44	75%
REGULAR	15	25%
MALA	0	0%
PÉSIMA	0	0%
TOTAL	59	100%

FUENTE: ENCUESTA DIAGNOSTICO APLICADA INVESTIGACION PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

GRÁFICO N° 10	LAS DECISIONES QUE SE TOMAN PARA LA MEJORA DE INFORMACIÓN EN LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS LE PARECEN
----------------------	---



FUENTE: DATOS BASADOS EN LA TABLA N° 10

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

ANÁLISIS: El 75% del personal del Aeropuerto Rio Amazonas considera que son buenas las decisiones que se toman para mejorar la información en los diferentes departamentos y el 25% considera es regular.

INTERPRETACIÓN: La información obtenida demuestra que antes de aplicar decisiones que involucren el normal funcionamiento de los departamentos de la organización, es necesario se soliciten para saber si es preciso o no que se ejecuten.

12. Es convocado a juntas de trabajo de manera

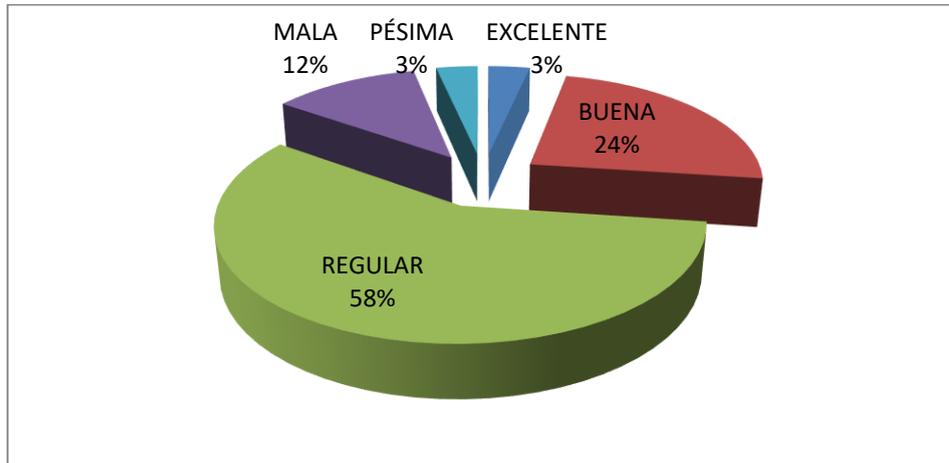
TABLA N° 11	ES CONVOCADO A JUNTAS DE TRABAJO DE MANERA
--------------------	---

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	EXCELENTE	2	3%
	BUENA	14	24%
	REGULAR	34	58%
	MALA	7	12%
	PÉSIMA	2	3%
	TOTAL	59	100%

FUENTE: ENCUESTA DIAGNOSTICO APLICADA
INVESTIGACION PLAN DE COMUNICACIÓN
INTERNA

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

GRÁFICO N° 11	ES CONVOCADO A JUNTAS DE TRABAJO DE MANERA
----------------------	---



FUENTE: DATOS BASADOS EN LA TABLA N° 11

ELABORADO

POR: PILAR SANTOS

ANÁLISIS: El 3% del personal del Aeropuerto Rio Amazonas considera que son excelentes las convocatorias a juntas de trabajo, mientras que 24% consideran son buenas, el 58% consideran son regulaes, el 12% son malas y el 3% son pésimas.

INTERPRETACIÓN: La información obtenida demuestra que se requiere no existe un buen sistema de para convocar al personal a juntas de trabajo lo que provoca descontento, atrazos y hasta faltas a las mismas.

13. Asiste a eventos especiales, como reuniones o convivencias organizadas por el personal del Aeropuerto.

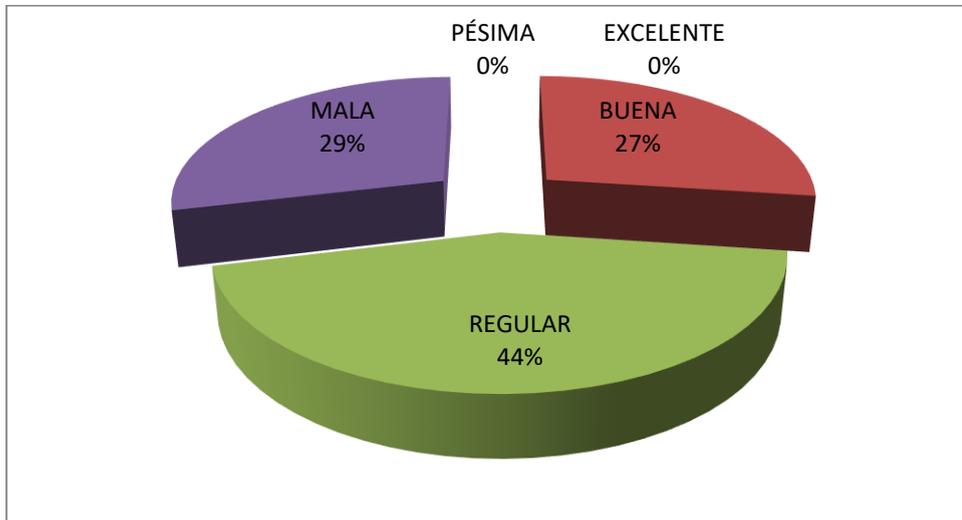
TABLA N° 12	ASISTE A EVENTOS ESPECIALES, COMO REUNIONES O CONVIVENCIAS ORGANIZADAS POR EL PERSONAL DEL AEROPUERTO
--------------------	--

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
EXCELENTE	0	0%
BUENA	16	27%
REGULAR	26	44%
MALA	17	29%
PÉSIMA	0	0%
TOTAL	59	100%

FUENTE: ENCUESTA DIAGNOSTICO APLICADA INVESTIGACION PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

GRÁFICO N°12	ASISTE A EVENTOS ESPECIALES, COMO REUNIONES O CONVIVENCIAS ORGANIZADAS POR EL PERSONAL DEL AEROPUERTO
---------------------	--



FUENTE: DATOS BASADOS EN LA TABLA N° 12

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

ANÁLISIS: El 27% del personal del Aeropuerto Rio Amazonas considera que son excelentes los eventos especiales como reuniones o convivencias organizadas por el personal, 44% regulares y el 29% consideran son malas.

INTERPRETACIÓN: La información obtenida demuestra que no existe una planificación de actividades en las que deben participar todo el personal de la organización para que no exista ningún tipo de críticas al final.

14. Considera que esta bien informado sobre las actividades que realiza la empresa.

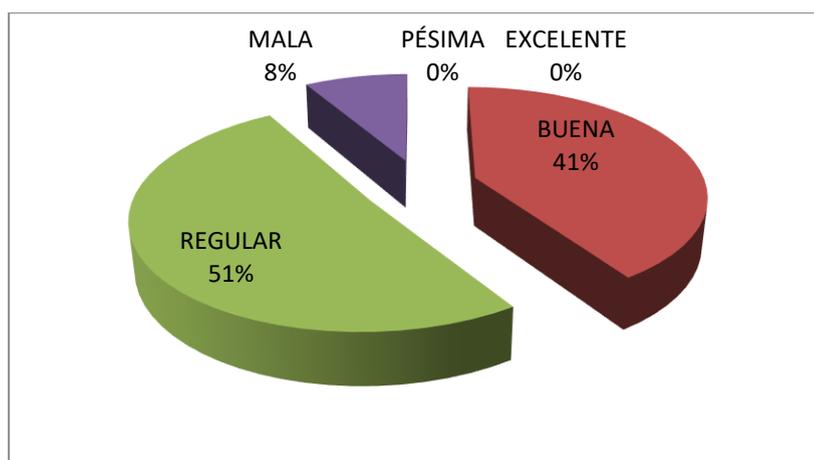
TABLA N° 13	CONSIDERA QUE ESTA BIEN INFORMADO SOBRE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA LA EMPRESA
--------------------	---

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
EXCELENTE	0	
BUENA	24	
REGULAR	30	
MALA	5	
PÉSIMA	0	
TOTAL	59	100%

FUENTE: ENCUESTA DIAGNOSTICO APLICADA INVESTIGACION PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

GRÁFICO N° 13	CONSIDERA QUE ESTA BIEN INFORMADO SOBRE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA LA ORGANIZACIÓN
----------------------	--



FUENTE: DATOS BASADOS EN LA TABLA N° 13

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

ANÁLISIS: El 27% del personal del Aeropuerto Rio Amazonas considera que son excelentes los eventos especiales como reuniones o convivencias organizadas por el personal, 44% regulares y el 29% consideran son malas.

INTERPRETACIÓN: La información obtenida demuestra que no existe una planificación de actividades en las que deben participar todo el personal de la organización para que no exista ningún tipo de criticas al final.

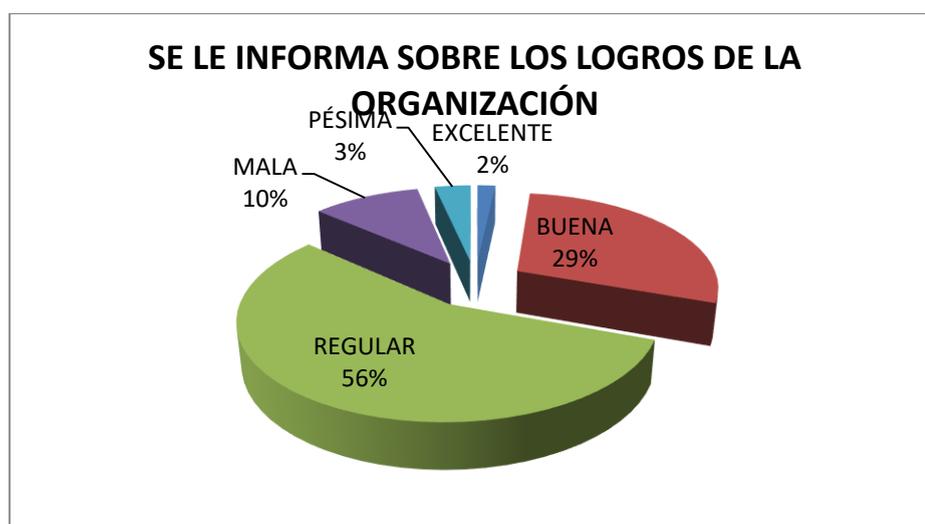
15. Se le informa sobre los logros de la organización

TABLA N° 14	SE LE INFORMA SOBRE LOS LOGROS DE LA ORGANIZACIÓN
--------------------	--

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	EXCELENTE	1	2%
	BUENA	17	29%
	REGULAR	33	56%
	MALA	6	10%
	PÉSIMA	2	3%
	TOTAL	59	100%

FUENTE: ENCUESTA DIAGNOSTICO APLICADA INVESTIGACION PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA
 ELABORADO POR: PILAR SANTOS

GRÁFICO N° 14	SE LE INFORMA SOBRE LOS LOGROS DE LA ORGANIZACIÓN
----------------------	--



FUENTE: DATOS BASADOS EN LA TABLA N° 14
 ELABORADO POR: PILAR SANTOS

ANÁLISIS: El 2% del personal del Aeropuerto Rio Amazonas considera que es excelente la información recibida sobre los logros alcanzados por la organización, mientras que 29% considera que la información es buena y el 56% es regular.

INTERPRETACIÓN: La información obtenida demuestra existe un problema de comunicación entre los miembros de la organización debido a que ser participes de logros de la organización servirían de motivación para todo el personal.

BLOQUE 3. INDICE DE SATISFACCION LABORAL

16.- Considera que las actividades que realiza se apegan a las políticas que define la organización.

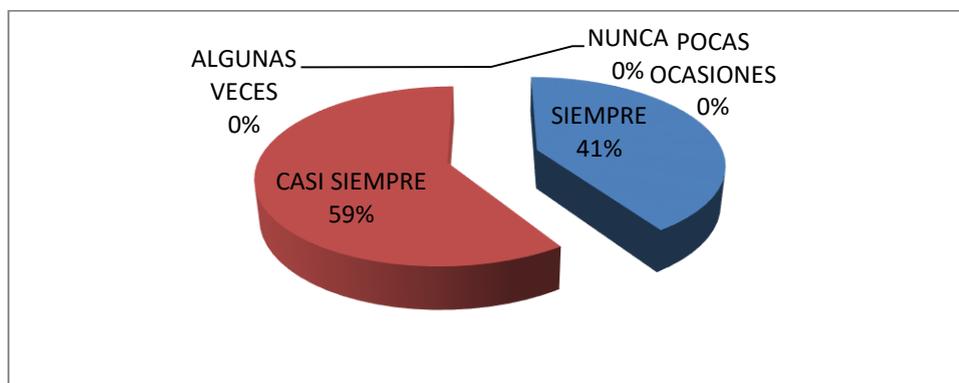
TABLA N°15	CONSIDERA QUE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA SE APEGAN A LAS POLÍTICAS QUE DEFINE LA ORGANIZACIÓN.
-------------------	--

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	SIEMPRE	24	41%
	CASI SIEMPRE	35	59%
	ALGUNAS VECES	0	0%
	POCAS OCASIONES	0	0%
	NUNCA	0	0%
	TOTAL	59	100%

FUENTE: ENCUESTA DIAGNOSTICO APLICADA
INVESTIGACION PLAN DE COMUNICACIÓN
INTERNA

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

GRÁFICO N° 15	CONSIDERA QUE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA SE APEGAN A LAS POLÍTICAS QUE DEFINE LA ORGANIZACIÓN
----------------------	---



FUENTE: DATOS BASADOS EN LA TABLA N° 15
 ELABORADO POR: PILAR SANTOS

ANÁLISIS: El 41% del personal del Aeropuerto Rio Amazonas considera que siempre las actividades que realiza se apegan a las políticas que define la organización, al tiempo que el 59% considera que lo realiza casi siempre.

INTERPRETACIÓN: La información obtenida demuestra es necesario que todo el personal conozca las políticas que rigen el desempeño de la organización con la finalidad de que las actividades que se realicen cumplan con la misión de la misma.

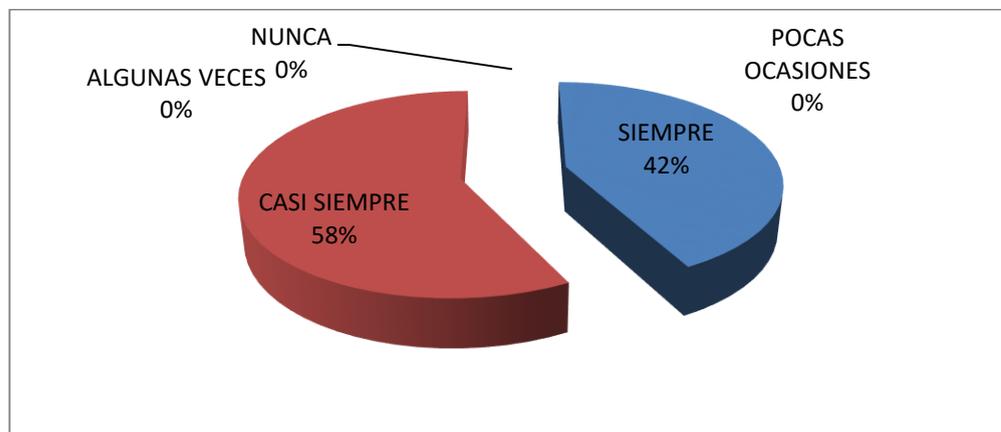
17.- Las herramientas que utiliza para realizar su actividad laboral están bien adaptadas a las necesidades de sus trabajos.

TABLA N° 16	LAS HERRAMIENTAS QUE UTILIZA PARA REALIZAR SU ACTIVIDAD LABORAL ESTÁN BIEN ADAPTADAS A LAS NECESIDADES DE SUS TRABAJOS.
--------------------	--

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	SIEMPRE	25	42%
	CASI SIEMPRE	34	58%
	ALGUNAS VECES	0	0%
	POCAS OCASIONES	0	0%
	NUNCA	0	0%
	TOTAL	59	100%

FUENTE: ENCUESTA DIAGNOSTICO APLICADA
 INVESTIGACION PLAN DE COMUNICACIÓN
 INTERNA
 ELABORADO POR: PILAR SANTOS

GRÁFICO N° 16	LAS HERRAMIENTAS QUE UTILIZA PARA REALIZAR SU ACTIVIDAD LABORAL ESTÁN BIEN ADAPTADAS A LAS NECESIDADES DE SUS TRABAJOS.
----------------------	--



FUENTE: DATOS BASADOS EN LA TABLA N° 16
 ELABORADO POR: PILAR SANTOS

ANÁLISIS: El 42% del personal del Aeropuerto Río Amazonas considera que siempre las herramientas que utiliza para realizar su actividad laboral están bien adaptadas a las necesidades de su trabajo, al tiempo que el 58% considera que casi siempre.

INTERPRETACIÓN: La información obtenida demuestra que las herramientas utilizadas para realizar las actividades laborales son las adecuadas.

18. El cumplimiento de su trabajo le produce satisfacción

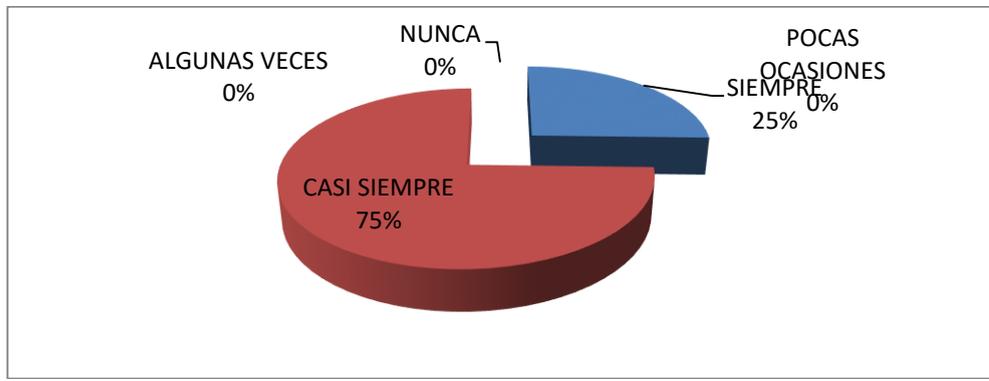
TABLA N° 17	EL CUMPLIMIENTO DE SU TRABAJO LE PRODUCE SATISFACCIÓN
--------------------	--

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	SIEMPRE	15	25%
	CASI SIEMPRE	44	75%
	ALGUNAS VECES	0	0%
	POCAS OCASIONES	0	0%
	NUNCA	0	0%
	TOTAL	59	100%

FUENTE: ENCUESTA DIAGNOSTICO APLICADA
 INVESTIGACION PLAN DE COMUNICACIÓN
 INTERNA

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

GRÁFICO N° 17	EL CUMPLIMIENTO DE SU TRABAJO LE PRODUCE SATISFACCIÓN
----------------------	--



FUENTE: DATOS BASADOS EN LA TABLA N° 17
 ELABORADO POR: PILAR SANTOS

ANÁLISIS: El 25% del personal del Aeropuerto Río Amazonas considera que siempre el cumplimiento de su trabajo le produce satisfacción, mientras que el 75% considera que casi siempre.

INTERPRETACIÓN: La información obtenida demuestra que el personal cumple satisfactoriamente con su trabajo, pero necesita estar motivado para realizar mejor su trabajo.

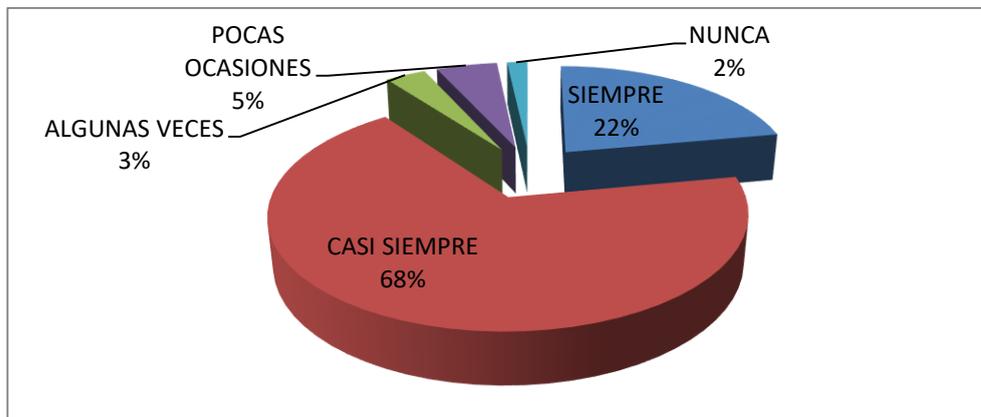
19. Esta satisfecho con el cargo que actualmente desempeña

TABLA N° 18	ESTA SATISFECHO CON EL CARGO QUE ACTUALMENTE DESEMPEÑA
--------------------	---

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	SIEMPRE	13	22%
	CASI SIEMPRE	40	68%
	ALGUNAS VECES	2	3%
	POCAS OCASIONES	3	5%
	NUNCA	1	2%
	TOTAL	59	100%

FUENTE: ENCUESTA DIAGNOSTICO APLICADA
 INVESTIGACION PLAN DE COMUNICACIÓN
 INTERNA
 ELABORADO POR: PILAR SANTOS

GRÁFICO N° 18	ESTA SATISFECHO CON EL CARGO QUE ACTUALMENTE DESEMPEÑA
----------------------	---



FUENTE: DATOS BASADOS EN LA TABLA N° 18
 ELABORADO POR: PILAR SANTOS

ANÁLISIS: El 22% del personal del Aeropuerto Río Amazonas considera que siempre se siente satisfecho con el cargo que actualmente desempeña, el 68% casi siempre, el 3% algunas veces, el 5% en pocas ocasiones y el 2% nunca.

INTERPRETACIÓN: La información obtenida demuestra que el personal no se encuentra satisfecho totalmente con el cargo que actualmente desempeña lo ha provocado desmotivación en el desempeño laboral.

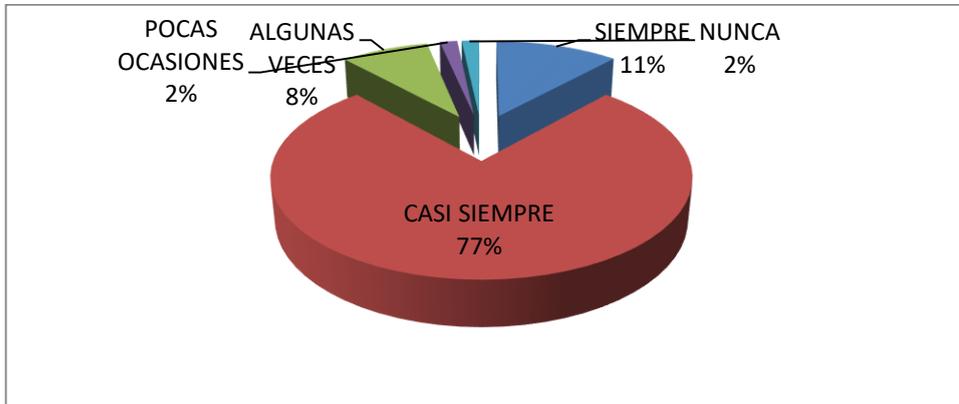
20. Considera que sus compañeros están satisfechos con la ayuda que presta en su trabajo.

TABLA N° 19	CONSIDERA QUE SUS COMPAÑEROS ESTÁN SATISFECHOS CON LA AYUDA QUE PRESTA EN SU TRABAJO.
--------------------	--

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SIEMPRE	7	11%
CASI SIEMPRE	46	77%
ALGUNAS VECES	5	8%
POCAS OCASIONES	1	2%
NUNCA	1	2%
TOTAL	59	100%

FUENTE: ENCUESTA DIAGNOSTICO APLICADA
 INVESTIGACION PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA
 ELABORADO POR: PILAR SANTOS

GRÁFICO N° 19	CONSIDERA QUE SUS COMPAÑEROS ESTÁN SATISFECHOS CON LA AYUDA QUE PRESTA EN SU TRABAJO.
----------------------	--



FUENTE: DATOS BASADOS EN LA TABLA N° 10
 ELABORADO POR: PILAR SANTOS

ANÁLISIS: El 11% del personal del Aeropuerto Río Amazonas considera que siempre sus compañeros están satisfechos con la ayuda que presta en su trabajo, mientras que el 77% casi siempre, el 8% algunas veces, el 2% en pocas ocasiones y el 2% nunca.

INTERPRETACIÓN: La información obtenida demuestra que no existe un manual de funciones para establecer funciones y responsabilidades de todo el personal para de esta manera no afectar susceptibilidades de ninguna persona y cada quien sepa lo que debe realizar.

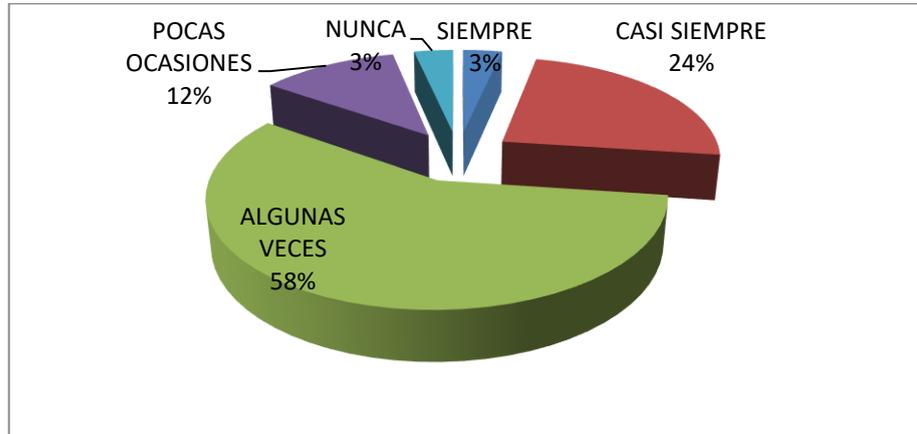
21. Es convocado a juntas de trabajo

TABLA N° 20	ES CONVOCADO A JUNTAS DE TRABAJO
--------------------	---

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	SIEMPRE	2	3%
	CASI SIEMPRE	14	24%
	ALGUNAS VECES	34	58%
	POCAS OCASIONES	7	12%
	NUNCA	2	3%
	TOTAL	59	100%

FUENTE: ENCUESTA DIAGNOSTICO APLICADA
 INVESTIGACION PLAN DE COMUNICACIÓN
 INTERNA
 ELABORADO POR: PILAR SANTOS

GRÁFICO N° 20 ES CONVOCADO A JUNTAS DE TRABAJO



FUENTE: DATOS BASADOS EN LA TABLA N° 20
 ELABORADO POR: PILAR SANTOS

ANÁLISIS: El 3% del personal del Aeropuerto Río Amazonas considera que siempre es convocado a juntas de trabajo, el 24% casi siempre, el 58% algunas veces, el 12% en pocas ocasiones y el 3% nunca.

INTERPRETACIÓN: La información obtenida demuestra que no existe debe mejorarse el sistema de comunicación interna de la organización debe mejorar para tener la participación activa de todos el personal.

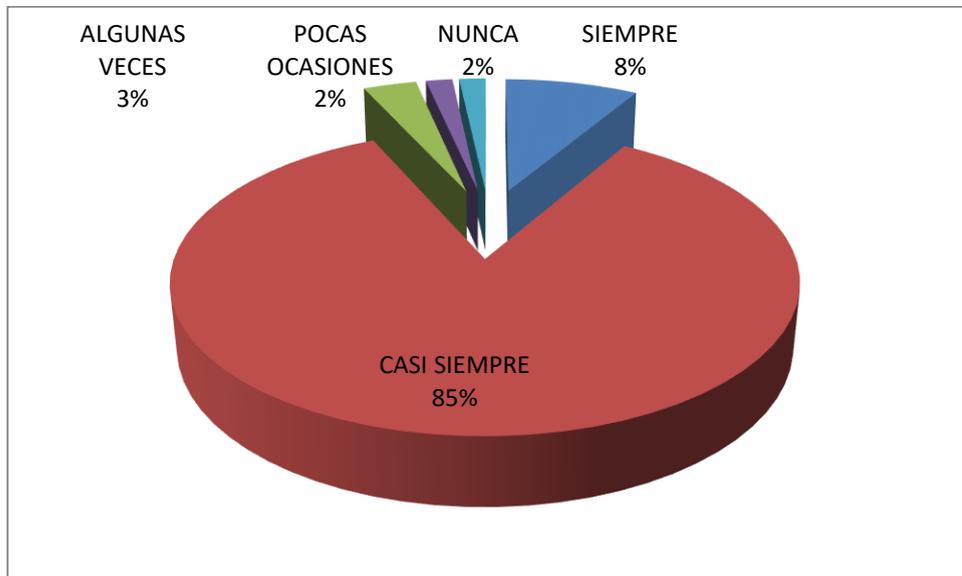
21. Cree que el esfuerzo que pone en su trabajo está acorde con la remuneración que recibe.

TABLA N° 20 CREE QUE EL ESFUERZO QUE PONE EN SU TRABAJO ESTÁ ACORDE CON LA REMUNERACIÓN QUE RECIBE.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SIEMPRE	5	8%
CASI SIEMPRE	50	85%
ALGUNAS VECES	2	3%
POCAS OCASIONES	1	2%
NUNCA	1	2%
TOTAL	59	100%

FUENTE: ENCUESTA DIAGNOSTICO APLICADA
 INVESTIGACION PLAN DE COMUNICACIÓN
 INTERNA
 ELABORADO POR: PILAR SANTOS

GRÁFICO N° 20	CREE QUE EL ESFUERZO QUE PONE EN SU TRABAJO ESTÁ ACORDE CON LA REMUNERACIÓN QUE RECIBE.
----------------------	--



FUENTE: DATOS BASADOS EN LA TABLA N° 20
 ELABORADO POR: PILAR SANTOS

ANÁLISIS: El 8% del personal del Aeropuerto Río Amazonas considera que siempre el esfuerzo que pone en su trabajo está acorde con la remuneración que recibe, mientras que, el 85% considera que casi siempre, 3% algunas veces, el 2% en pocas ocasiones y el 2% nunca.

INTERPRETACIÓN: La información obtenida demuestra que en su mayoría el personal considera que la remuneración recibida está acorde con las actividades que realizan.

22. Se siente satisfecho con el tiempo que dedica para realizar sus labores.

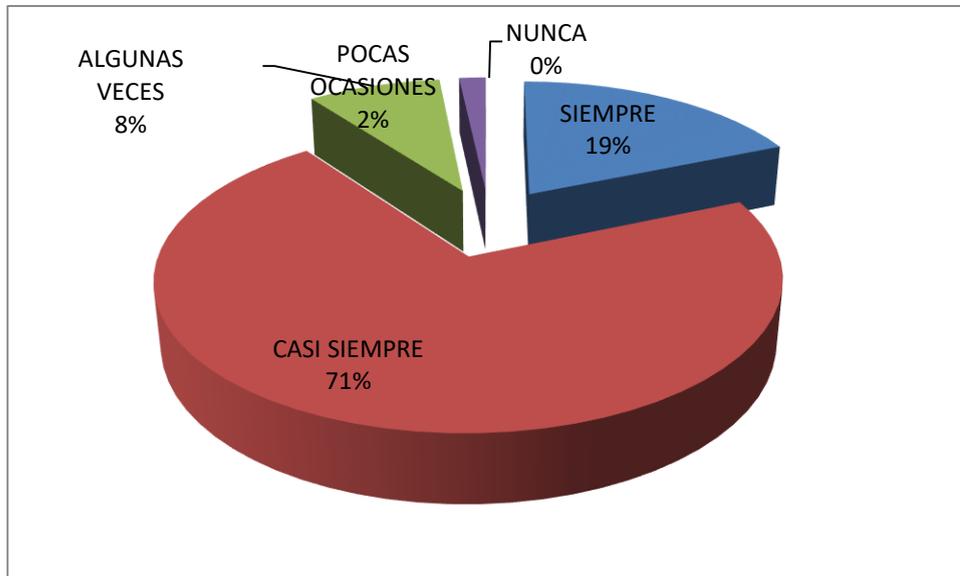
TABLA N° 21 SE SIENTE SATISFECHO CON EL TIEMPO QUE DEDICA PARA REALIZAR SUS LABORES

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	SIEMPRE	11	19%
	CASI SIEMPRE	42	71%
	ALGUNAS VECES	5	8%
	POCAS OCASIONES	1	2%
	NUNCA	0	0%
	TOTAL	59	100%

FUENTE: ENCUESTA DIAGNOSTICO APLICADA INVESTIGACION PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

GRÁFICO N° 21 SE SIENTE SATISFECHO CON EL TIEMPO QUE DEDICA PARA REALIZAR SUS LABORES



FUENTE: DATOS BASADOS EN LA TABLA N° 21

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

ANÁLISIS: El 19% del personal del Aeropuerto Río Amazonas considera que siempre se siente satisfecho con el tiempo que dedica para realizar sus labores, mientras que, el 71% considera que casi siempre, 8% algunas veces y el 2% en pocas ocasiones.

INTERPRETACIÓN: La información obtenida demuestra que en su mayoría el personal considera que esta de acuerdo con el tiempo que dedica a realizar sus actividades laborales.

23. El simple hecho de ir a trabajar le satisface.

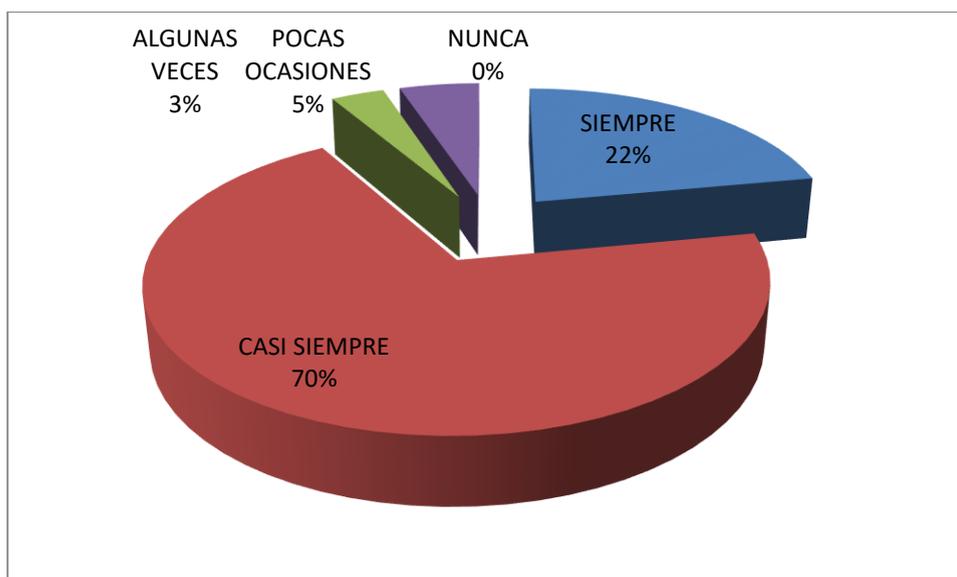
TABLA N° 22	EL SIMPLE HECHO DE IR A TRABAJAR LE SATISFACE.
--------------------	---

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	SIEMPRE	13	22%
	CASI SIEMPRE	41	70%
	ALGUNAS VECES	2	3%
	POCAS OCASIONES	3	5%
	NUNCA	0	0%
	TOTAL	59	100%

FUENTE: ENCUESTA DIAGNOSTICO APLICADA
INVESTIGACION PLAN DE COMUNICACIÓN
INTERNA

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

GRÁFICO N°22	EL SIMPLE HECHO DE IR A TRABAJAR LE SATISFACE
---------------------	--



FUENTE: **DATOS BASADOS EN LA TABLA N° 22**

ELABORADO

POR:

PILAR SANTOS

ANÁLISIS: El 22% del personal del Aeropuerto Río Amazonas considera que siempre el simple hecho de ir a trabajar le satisface, mientras que, el 70% considera que casi siempre, 3% algunas veces y el 5% en pocas ocasiones.

INTERPRETACIÓN: La información obtenida demuestra que en su mayoría el personal considera que le gusta ir a su trabajo.

BLOQUE 4. INDICE DE MOTIVACIÓN

24.- Se siente motivado para realizar adecuadamente su trabajo.

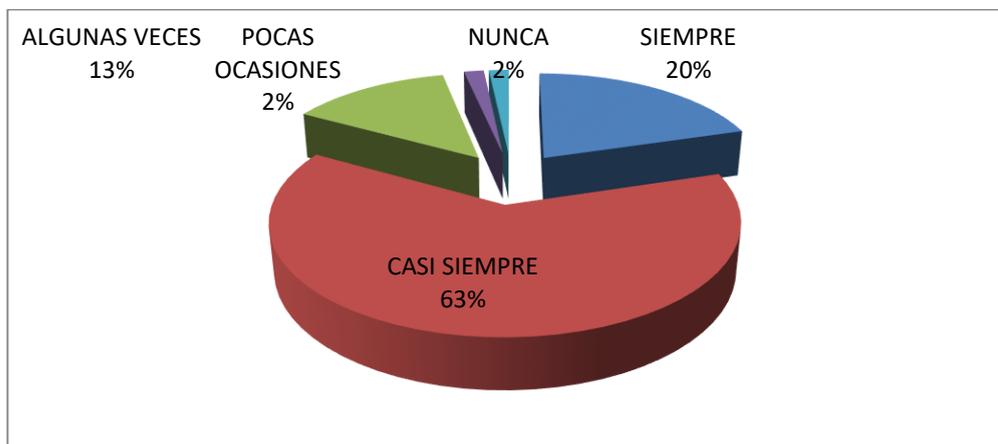
TABLA N° 23 SE SIENTE MOTIVADO PARA REALIZAR ADECUADAMENTE SU TRABAJO

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SIEMPRE	12	20%
CASI SIEMPRE	37	63%
ALGUNAS VECES	8	13%
POCAS OCASIONES	1	2%
NUNCA	1	2%
TOTAL	59	100%

FUENTE: ENCUESTA DIAGNOSTICO APLICADA INVESTIGACION PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

GRÁFICO N°23 SE SIENTE MOTIVADO PARA REALIZAR ADECUADAMENTE SU TRABAJO



FUENTE: DATOS BASADOS EN LA TABLA N° 23

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

ANÁLISIS: El 20% del personal del Aeropuerto Río Amazonas considera que siempre se siente motivado para realizar adecuadamente su, mientras que, el 63% considera que casi siempre, 13% algunas veces, el 2% en pocas ocasiones y el 2% nunca..

INTERPRETACIÓN: La información obtenida demuestra que en su mayoría el personal considera sentirse motivado para realizar adecuadamente su trabajo.

25.- Las relaciones con los compañeros de trabajo le motivan a tener un mejor desempeño en el trabajo.

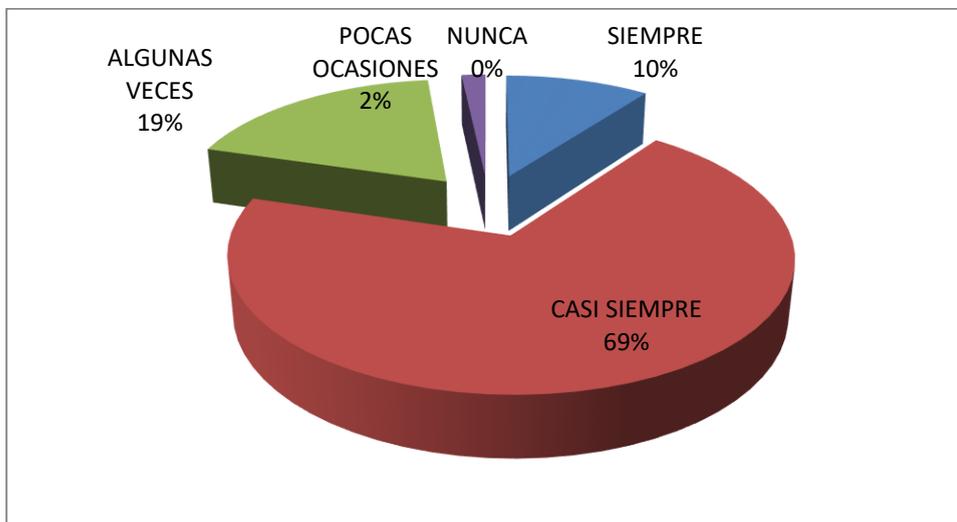
TABLA N° 24	LAS RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO LE MOTIVAN A TENER UN MEJOR DESEMPEÑO EN EL TRABAJO.
--------------------	--

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	SIEMPRE	6	10%
	CASI SIEMPRE	41	69%
	ALGUNAS VECES	11	19%
	POCAS OCASIONES	1	2%
	NUNCA	0	0%
	TOTAL	59	100%

FUENTE: ENCUESTA DIAGNOSTICO APLICADA
INVESTIGACION PLAN DE COMUNICACIÓN
INTERNA

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

GRÁFICO N° 24	LAS RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO LE MOTIVAN A TENER UN MEJOR DESEMPEÑO EN EL TRABAJO.
----------------------	--



FUENTE: DATOS BASADOS EN LA TABLA N° 24
 ELABORADO POR: PILAR SANTOS

ANÁLISIS: El 10% del personal del Aeropuerto Río Amazonas considera que siempre las relaciones con los compañeros de trabajo le motivan a tener mejor desempeño en el trabajo, mientras que, el 69% considera que casi siempre, 19% algunas veces, y el 2% en pocas ocasiones.

INTERPRETACIÓN: La información obtenida demuestra que en su mayoría el personal considera sentirse motivado para realizar adecuadamente su trabajo.

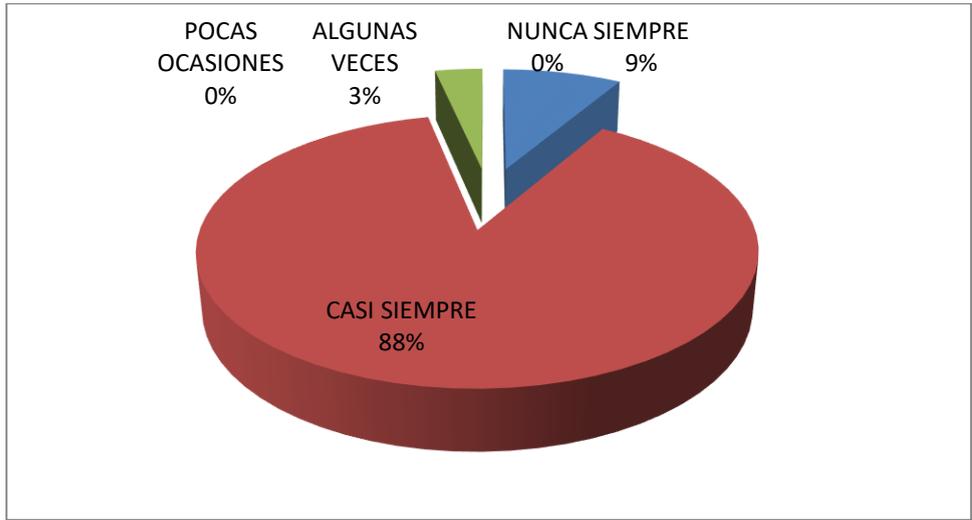
26. Recibe un trato justo en su trabajo.

TABLA N° 25	RECIBE UN TRATO JUSTO EN SU TRABAJO.
--------------------	---

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	SIEMPRE	5	9%
	CASI SIEMPRE	52	88%
	ALGUNAS VECES	3	3%
	POCAS OCASIONES	0	0%
	NUNCA	0	0%
	TOTAL	59	100%

FUENTE: ENCUESTA DIAGNOSTICO APLICADA
 INVESTIGACION PLAN DE COMUNICACIÓN
 INTERNA
 ELABORADO POR: PILAR SANTOS

GRÁFICO N° 25 RECIBE UN TRATO JUSTO EN SU TRABAJO.



FUENTE: DATOS BASADOS EN LA TABLA N° 25
 ELABORADO POR: PILAR SANTOS

ANÁLISIS: El 9% del personal del Aeropuerto Río Amazonas considera que siempre recibe un trato justo en su trabajo, mientras que, el 88% considera que casi siempre y el 3% algunas veces.

INTERPRETACIÓN: La información obtenida demuestra que en su mayoría el personal considera que en su trabajo recibe un trato justo.

27. Celebran eventos con fines de reconocimiento a trabajadores destacados en la organización.

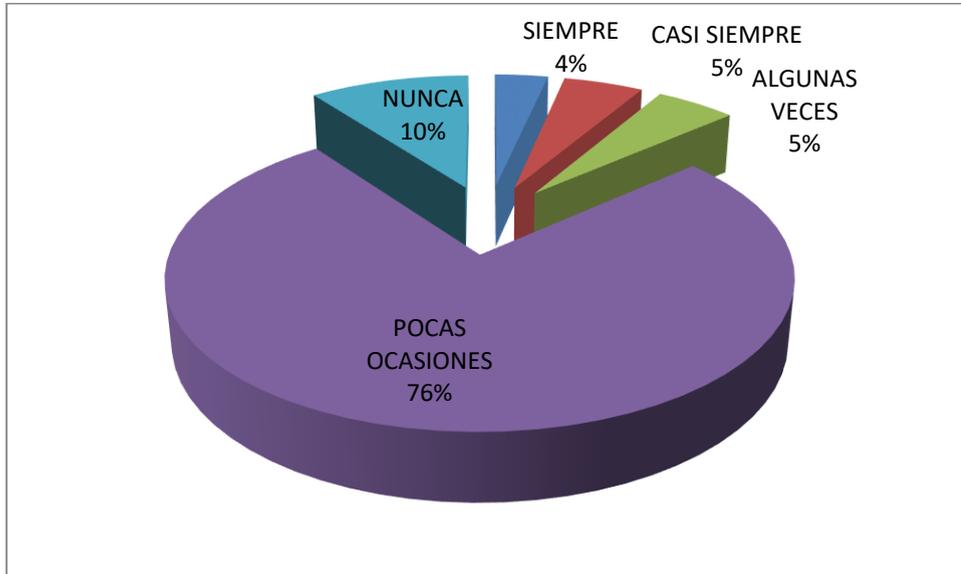
TABLA N° 26 CELEBRAN EVENTOS CON FINES DE RECONOCIMIENTO A TRABAJADORES DESTACADOS EN LA ORGANIZACIÓN.

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
	SIEMPRE	2	
	CASI SIEMPRE	3	
	ALGUNAS VECES	3	
	POCAS OCASIONES	45	
	NUNCA	6	
	TOTAL	59	100%

FUENTE: ENCUESTA DIAGNOSTICO APLICADA
 INVESTIGACION PLAN DE COMUNICACIÓN
 INTERNA

ELABORADO POR: PILAR SANTOS

GRÁFICO N° 26	CELEBRAN EVENTOS CON FINES DE RECONOCIMIENTO A TRABAJADORES DESTACADOS EN LA ORGANIZACIÓN.
----------------------	---



FUENTE: DATOS BASADOS EN LA TABLA N° 26
 ELABORADO POR: PILAR SANTOS

ANÁLISIS: El 4% del personal del Aeropuerto Río Amazonas considera que siempre se realizan eventos con fines de reconocimiento a trabajadores en la organización, mientras que, el 5% considera que casi siempre, el 78% en pocas ocasiones, el 5% algunas veces y el 10% nunca.

INTERPRETACIÓN: La información obtenida demuestra se requiere tener un plan de comunicación interna no solo para comunicar lo referente a las actividades de trabajo, sino para invitar al personal a ser partícipes de triunfos alcanzados por el personal ya sea en actividades referentes al trabajo, académicas, deportivas, culturales o sociales.

4.2 RESULTADOS

Los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos cuestionario en la encuesta, arrojaron información fundamental tanto en motivación, satisfacción laboral y comunicación interna.

Los resultados revelan un importante índice de motivación del personal, para realizar adecuadamente su trabajo, por las buenas relaciones que existen con los compañeros

en el desempeño de sus actividades diarias, en la remuneración que perciben, lo único que consideran debe mejorar es lo relacionado al reconocimiento que se debe dar los trabajadores por los triunfos alcanzados en cualquier instancia.

Con respuestas muy gratas en lo relacionado a satisfacción laboral, los trabajadores consideran que las actividades realizadas se apegan a las políticas de las organización, las herramientas utilizadas están bien adaptadas a las necesidades del trabajo, están satisfechos con el cargo que desempeñan y con el tiempo que vienen laborando en la organización.

En lo referente a comunicación interna se puede determinar una crisis que podría mejorar mediante la aplicación de un plan de comunicación que será implementado en un mediano plazo. Es así que es necesario se mejore la relación que los trabajadores tienen con su jefe inmediato, debe tomarse en cuenta que se debe manejar una adecuada información para el desarrollo correcto de las actividades; la comunicación interna dentro de la organización debe mejorar y más aun con el trato de los compañeros dentro de los departamentos funcionales; se debe convocar a juntas de trabajo por lo menos trimestralmente para realizar una evaluación del trabajo desempeñado tratando de tomar las mejores decisiones en beneficio de cada uno de los miembros de la organización; es importante se planifiquen actividades extra laborales que permita la integración del personal; algo muy destacable es la necesidad de utilizar una cartelera para tener informado al personal de las actividades más relevantes en las que se encuentra inmersa la organización y de esta manera se pueda replicar logros obtenidos.

CAPÍTULO V

PROPUESTA PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

De acuerdo al diagnóstico realizado y a los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos el plan de comunicación se diseña con base en tres estrategias que serán el punto de partida para el planteamiento de unas acciones que permitan mejorar los niveles de motivación en el personal del Aeropuerto Río Amazonas

5.1 GRAFICO N° 5 .ESTRATEGIAS



FUENTE: Estrategias Plan de Comunicación Interna
ELABORADO POR: Pilar Santos

El plan de comunicación interna establece tres estrategias que serán desarrolladas de acuerdo con los objetivos de cada una para luego ser ejecutadas en los procesos de comunicación interna en Aeropuerto Río Amazonas.

5.1.1 GRUPOS PRIMARIOS: COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA.

Definición de la estrategia

Los Equipos Primarios son reuniones por equipos funcionales y jerárquicos, sistematizados y metódicos que sirven como espacio de información institucional, comunicación intergrupala e interpersonal, que promueve el flujo de comunicación ascendente y descendente. Se conforma en un espacio efectivo y natural de alta participación y comunicación retroalimentada para cada una de las áreas que fomenta el liderazgo participativo y el trabajo en equipo como parte de la cultura organizacional.

GRAFICO N° 1 GRUPOS PRIMARIOS



FUENTE: Flujo de comunicación en los grupos primarios Aeropuerto Río Amazonas

ELABORADO POR: Pilar Santos

Debe existir en el aeropuerto Río Amazonas tantos equipos primarios, como áreas formales de trabajo existan y todos los empleados deben hacer parte de un equipo.

Objetivo General

Fomentar la comunicación, retroalimentación y el diálogo directo y abierto entre las personas que trabajan en una misma área, para un desarrollo más efectivo de las actividades de cada grupo.

Objetivos específicos y características estratégicas

- Identificar o plantear problemas, para buscar soluciones viables.
- Difundir objetivos, retos, políticas, planes ó procesos organizacionales.
- Compartir y mejorar los resultados y el desempeño del área y de la compañía.
- Divulgar o emprender nuevos proyectos, productos o servicios.
- Contar con un escenario especial de crecimiento del equipo respectivo, en el cual se aprende de la experiencia y se hacen propuestas de mejora.
- Reconocer el trabajo bien hecho de las personas y del equipo, el cumplimiento de metas y logros e iniciativas especiales que contribuyan al resultado de la compañía.

Organización y Funcionamiento

- Los equipos primarios tienen carácter obligatorio
- La formalización de los equipos primarios corresponde a los Jefes de cada área, quienes deberán:

1. Acordar e instituir el cronograma semestral de reuniones, sea semanal o quincenal, dentro del horario laboral y teniendo en

Cuenta una hora conveniente que no afecte el desarrollo normal de las actividades

de las áreas.

2. Respetar y hacer respetar el día y la hora acordados para realizar la reunión. El equipo primario debe durar 1 hora máximo. Si la reunión se hace quincenal podrá durar 2 horas máximo.

La reunión preferiblemente debe hacerse en las instalaciones del área respectiva.

La reunión respetará una agenda previa y conjuntamente construida.

Cada reunión tendrá un Acta, que consiste en un documento de seguimiento o una hoja de chequeo de compromisos o tareas. Es importante recompilar las ordenadamente para facilitar el control y seguimiento a las acciones en el área.

TABLA N° 3. FUNCIONAMIENTO DE LAS SESIONES DE EQUIPOS PRIMARIOS

LIDER	AGENDA	SECRETARIO	ADMINISTRADOR
Generalmente es el gerente, pero después de cierto tiempo otra persona del grupo puede desempeñar esta labor.	La base para su moderación, a nivel de temas y tiempos	Se recomienda turnarse la secretaría de la reunión. El Secretario escogido para elaborar las actas de las reuniones o ayudas de memoria y el cuadro de tareas, también colabora con el Moderador para organizar el orden del día y recordar las tareas y compromisos del grupo	Es escogido por el grupo y se encarga de organizar el sitio de la reunión, asegurándose que esté limpio y se disponga las herramientas u otros elementos que se necesiten para la reunión.

FUENTE: Funcionamiento Equipo Primario Aeropuerto Rio Amazonas.

ELABORADO POR: Pilar Santos.

INTEGRANTES DEL EQUIPO:

Son todas las personas que hacen parte del equipo. Su funciones:

- Asistir puntualmente a la reunión
- Sugerir temas y prepararlos, si es el caso.
- Participar activamente en la reunión, aportando ideas, comentarios o inquietudes.
- Mostrar interés, respeto y proactividad.

- Calificar objetivamente cada reunión
- Cumplir con los compromisos asignados en cada reunión.

INVITADO ESPECIAL:

Persona externa al equipo que es invitada cuando se requiere tratar un tema especial sobre el cual no hay información suficiente e idónea. Se podrá invitar solo a personas apropiadas para resolver estos temas y su participación debe estar claramente definida y aprobada por el líder formal.

5.1.2 ZONAS DE CONTACTO.

Definición de la estrategia

Zonas de contacto es un término o concepto en el que los empleados podrán identificar espacios de comunicación y retroalimentación bidireccional y ascendente.

A través de las zonas de contacto los trabajadores se podrán comunicar e intercambiar opiniones. Así mismo, manifestar necesidades con el fin de que, a través del consenso y el dialogo, se puedan satisfacer las necesidades y deseos, elevando los niveles de motivación en los empleados.

GRÁFICO N° 2. ZONAS DE IMPACTO AEROPUERTO RÍO AMAZONAS.



FUENTE: Aeropuerto Rio Amazonas

ELABORADO POR: Pilar Santos

Organización y distribución de las zonas de contacto

Las zonas de contacto estarán ubicadas en los siguientes espacios de comunicación:

1. Buzones de contacto
2. Intranet–link de zona de contacto
3. Reuniones de contacto

Todas las personas de las diferentes áreas de la empresa pueden solicitar una reunión de contacto a través de los buzones o de la intranet.

Una vez sea revisada por el área comunicaciones se establecerá la necesidad de realizar

una reunión de contacto con el área involucrada y con otros roles o niveles de la empresa. Los asuntos tratados deben estar relacionados con temas laborales y asuntos de bienestar. La comunicación debe generarse de forma fluida, reduciendo al máximo el tiempo de respuesta.

El resultado final de la reunión será un acta de acuerdos y seguimiento que será compartida con todos los participantes de la reunión y a la cual se hará un control de avances.

Objetivo General

Identificar dentro de los medios de comunicación interna, puntos de encuentro en donde los empleados de todas las áreas puedan establecer una comunicación bidireccional poniendo en común opiniones e ideas.

Objetivos específicos y características estratégicas

- Introducir dentro de la cultura organizacional de la empresa el término “zona de contacto” como una herramienta que permite el acercamiento y el flujo de la comunicación en toda las direcciones.
- Aumentar la comunicación de forma ascendente, ubicando los puntos de encuentro en donde es más fácil manifestar opiniones en torno a situaciones de la organización.
- Crear mayor acercamiento entre las distintas áreas de la empresa a través de encuentros en las distintas zonas de contacto dentro de la empresa.
- Fomentar la retroalimentación y contribuir a la generación de respuestas casi de modo inmediato.
- Incrementar la comunicación en todos los sentidos presentando a los empleados los medios y los espacios en donde a través de las zonas de contacto se puede difundir y transmitir mensajes.
- Establecer el mejoramiento continuo como una práctica permanente de la organización.

5.1.3 REDISEÑO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y DIFUSIÓN DE MENSAJES DE BIENESTAR

Definición de la estrategia

Ajustar los canales de comunicación de acuerdo a los mensajes y los objetivos trazados. Así mismo, la difusión permanente de mensajes positivos teniendo en cuenta las necesidades, las pasiones y los deseos de los trabajadores.

Objetivo General

Transmitir a través de los distintos medios de comunicación interna la información institucional (políticas, estrategias, objetivos, resultados, entre otros), así como mensajes motivacionales y dereflexión de tipo personal que incentiven una actitud positiva de los empleados en la organización.

GRAFICO N° 3. REDISEÑO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA



*FUENTE: Propuesta Comunicación Interna Aeropuerto Río Amazonas
ELABORADO POR: Pilar Santos*

Objetivos Específicos

- Crear contacto de forma directa y personal con cada empleado de la empresa.
- Alinear la empresa mediante información estratégicos en los cuáles todos los empleados deben tener contribución y corresponsabilidad.
- Ofrecer información distinta a la laboral, que enriquezca y haga más a menos el cumplimiento y desempeño de las funciones dentro de la organización.
- Influir en la motivación con mensajes y frases optimistas que generen actitud positiva frente al trabajo del día a día.
- Recordar y hacer mensajes entorno a fechas especiales que se celebran para los trabajadores, como reconocimiento a la labor de los empleados.

Dentro de esta tercera estrategia, de DIFUSIÓN DE MENSAJES DE BIENESTAR, encontramos que para su correcta difusión, es necesario el adecuado uso de Los medios de comunicación interna o de comunicación corporativa. En este caso se hará un rediseño de los medios impresos, puesto que, los medios electrónicos se rigen por unas directrices de la sede principal

Medios impresos: Inbox

Material para Carteleras

Boletín interno "Aeropuerto Río Amazonas. Tecomunica"

Inbox Río Amazonas

Estas cartas son personalizadas y se entregarán principalmente en fechas especiales y para fechas importantes de la compañía, por ejemplo cumpleaños del empleado, día del trabajador, navidad, año nuevo, etc. Y también si existe algún lanzamiento de una nueva línea, aniversario de la empresa, fiestas institucionales (amor y amistad, integraciones). De igual forma estas cartas pueden digitalizarse y ser enviadas por correo institucional.

Material para carteleras

Es importante tener en cuenta que la información que se publique en este medio de comunicación debe ser actualizada máxima cada semana (semanal). También es necesario recordar que la información que requiera será colocada durante todo un mes, al perder vigencia debe retirarse. Este medio de comunicación es fundamental para la publicación de la información que concierne a todo el personal.

Este material debe contener el siguiente esquema:

Frecuencia: Mensual

Contenido: Editorial, notas relacionadas con record de ventas, informe del mes, campaña sinternas, novedades en productos, entre otros. Aunque este boletín interno se publicará mensual, si existe una novedad que sea necesario la inmediata comunicación, se saca un Aeropuerto Río Amazonas Te comunica- Edición Especial

GRAFICO N° 4. AEROPUERTO RÍO AMAZONAS



GRAFICO N° 5. AEROPUERTO RÍO AMAZONAS



*FUENTE: Aeropuerto Río Amazonas
ELABORADO POR: Pilar Santos*

CONCLUSIONES:

- Se estructuró un marco teórico, en la cual se cita a autores que hacen referencia al tema, tratando de que el presente trabajo de investigación permita a todas las personas interesadas en la misma obtengan una información clara y coherente al tema.
- Luego de realizar el diagnóstico que era el punto de partida en la presente investigación se obtuvieron los siguientes resultados, considerando que se analizaron tres puntos estratégicos.

En lo referente a Motivación, el 75% personal del Aeropuerto Río Amazonas manifiesta que no tiene ningún problema, debido a que se encuentran muy agusto en realizar su trabajo diariamente.

Al analizar la satisfacción laboral se obtiene igual resultado, con un 75% el personal afirma que el solo hecho de cumplir con los horarios para realizar sus actividades diarias y recibir una retribución por ello le causa la mayor satisfacción.

La información obtenida en comunicación interna permite conocer que este es el punto crítico de la organización, con un 50% en buena y un 49% en mala es la calificación que obtiene la organización debido a que se debe mejorar la relación con el jefe inmediato, se debe manejar adecuadamente la información dentro de las secciones de trabajo, se debe informar las decisiones antes de tomarlas para que no afecten el normal desenvolvimiento, se debe convocar a reuniones de trabajo, no existen eventos especiales para socializar entre el personal, y peor nunca se informa de los logros de la organización ni del personal en cualquier instancia.

- Las estrategias que se plantean si se las aplica de una manera conciente y con el firme propósito de conseguir el objetivo propuesto dará existos en un mediano plazo, es por ello que el plan de comunicación se ha basado en tres estrategias como son:

Grupos Primarios- Comunicación Participativa.

Zonas de Contacto

Resideño de medios de comunicación interna y difusión de mensajes de bienestar.

RECOMENDACIONES:

- Es necesario recordar que el adecuado manejo de un marco teórico referencial, utilizando un hilo conductual permite al investigador realizar una secuencia lógica del tema de estudio.
- La base de la investigación es el diagnóstico situacional, en este caso nos permitió establecer los puntos críticos, para la organización, y de esta manera es importante que las autoridades del aeropuerto tomen en consideración la información proporcionada en esta investigación y se establezcan los correctivos de manera inmediata y obtener resultados favorables en un mediano plazo.
- Las estrategias planteadas deben ser ejecutadas por un personal capacitado para que los resultados sean los esperados, y es importante se evalúe luego de seis meses de ser aplicados para tomar nuevas consideraciones en beneficio de todo el personal del Aeropuerto Río Amazonas.

BIBLIOGRAFÍA

- Nathalie Detry Duyckaerts. (2007). *BARNA Consulting Group*.
- Blanchard, K . (2007). *Liderazgo al mas alto Nivel*. Colombia: Norma.
- Chiavenato, A. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Cofer, CN. (1990). *Psicología de la Motivación*. Mexico : Trillas.
- Escaich, Jose. (2002). *Chief Executive Officer at Bioiberica,s.a*. Barcelona.
- Espada Garcia, M. (2002). *Nuestro motor emocional*. Colombia: Ediciones Díaz de Santos.
- García, J. (1998). *La Comunicación Interna*. España: Díaz de Santos.
- GOMEZ-MEJIA, L. R; BALKIN, D. (2008). *Managing Human Resources*. New jersey: Prentice Hal.
- Hernandez Sampico, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Lafrance, J. (2001). *Intranet ilustrada: usos e impactos organizacionales de intranet en las empresas*. España: Trilce.
- Martínez, M . (2003). *La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores*. España: Díaz de Santos.
- Maslow, A . ((1991)). *Motivación y personalidad*. España.
- Peters. T . (2005). *Organizaciones en tiempos de caos*. España: Deusto.
- Pinder CC. . (1998). *Work Motivation in Organization;NJ*. Prentice Hall.
- Piñuel. J. (2006). *Ensayo general sobre la comunicación*. España: Paidos.
- ROBBINS, Stephen P. (1999). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. Mexico: Editorial Prentice Hal.
- Sierra, R. (1994). *Tesis doctorales y trabajos de investigación*.
- Vértice, P . (2008). *Comunicación Interna Gestión de Empresas*.
- Vroom, V. H. (1 964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- ZEPEDA, F. . (1999). *Psicología Organizacional*. México: Addison Wesley Longman.

ANEXO 1. ENCUESTA DIAGNÓSTICO



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ENCUESTA DIAGNOSTICO

OBJETIVO: Determinar la situación actual en cuanto a motivación, satisfacción y comunicación interna del personal del Aeropuerto Río Amazonas.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente y responda con la mayor sinceridad.

En el primer bloque llene la información solicitada.

En los bloques dos, tres y cuatro encierre la respuesta que usted considere se ajusta a su desempeño actual.

BLOQUE 1: DATOS GENERALES

1.- Sexo:

- a) Femenino b) Masculino

2.- Edad:

- a) Menos de 20 b) 21-30 c) 31-40 d) 41-50 e) 50 o más

3.- Estado civil:

- a) Soltero b) Casado c) Divorciado d) Otro (especificar) _____

4.- Escolaridad:

- a) Primaria b) Secundaria c) Preparatoria d) Profesional e) Posgrado

5.- Cargo que desempeña:.....

6.- tiempo trabajando en el puesto actual:

- a) de 1 a 3 años b) de 4 a 6 años c) de 7 a 9 años d) de 9 años más

BLOQUE 2: ÍNDICE DE COMUNICACIÓN INTERNA.

	Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
7.Como considero mi relación con mi Jefe inmediato.	1	2	3	4	5
8.Recibo la información necesaria Para desarrollar correctamente mi trabajo.	1	2	3	4	5
9.La comunicación entre el personal del Aeropuerto es.	1	2	3	4	5
10.Tengo problemas con algún compañero de trabajo de este u otro	1	2	3	4	5
11.Las decisiones que se toman para la mejora de información en los departamentos me parecen.	1	2	3	4	5
12.Me convocan a juntas de trabajo.	1	2	3	4	5
13. Asisto a eventos especiales, como reuniones o convivios organizados por la empresa.	1	2	3	4	5
14.Considero que estoy bien Informado sobre la sactividades que realiza la empresa.	1	2	3	4	5
15. Se me informa sobre los logros de la empresa.	1	2	3	4	5

BLOQUE 3: ÍNDICE DE SATISFACCIÓN LABORAL.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Pocas ocasiones	Nunca
16.Creo que las actividades que realizo se apegan a las políticas que define est organización.	1	2	3	4	5
17.Las herramientas que utilizo para realizar mi actividad laboral están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.	1	2	3	4	5
18. El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción.	1	2	3	4	5

18. Estoy satisfecho con el cargo que actualmente desempeño.	1	2	3	4	5
20.Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo.	1	2	3	4	5
21.Creo que el esfuerzo que pongo en mi trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibo.	1	2	3	4	5
22.Me siento satisfecho con el tiempo que le dedico a realizar mis labores.	1	2	3	4	5
23. El simple hecho de ir a trabajar me satisface	1	2	3	4	5

BLOQUE 4: ÍNDICE DE MOTIVACIÓN.

	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Pocas Ocasiones	Nunca
24.Me siento motivado para realizar adecuadamente mi trabajo.	1	2	3	4	5
25.Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo.	1	2	3	4	5
26.Recibo un trato justo en mi trabajo.	1	2	3	4	5
27.Celebran eventos confines de Reconocimiento a trabajadores destacados en la empresa.	1	2	3	4	5