

## **RESUMEN**

El clima organizacional frente al desarrollo de la sociedad, tiene consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la misma.

Es en el Ala de Combate No. 23, donde a lo largo de sus 30 años de gloriosa historia, no se ha dado un estudio de esta magnitud donde se busque alcanzar de forma total la percepción de cada uno de los colaboradores, quienes han centrado directamente sus esfuerzos para cumplir la misión asignada por la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

El estudio demostró una percepción clara de los aciertos y falencias en cuanto a Clima Organizacional, donde basados en los diversos factores de estudio se obtuvo una percepción correcta.

El comprometimiento y la satisfacción en el puesto de trabajo, dieron norte claro hacia las diversas propuestas en búsqueda de mejorar y fortalecer lo existente. Mientras falencias en el liderazgo, inducción al personal, entorno laboral y comunicación dieron la pauta para generar las Propuestas de Mejoramiento, necesarias para que el Clima Organizacional se desarrolle de manera adecuada.

Estas propuestas necesariamente serán analizadas y posteriormente de acuerdo al criterio de las respectivas autoridades, planificadas y ejecutadas.

## **SUMMARY**

The Organizational Environment copes with the developing of the society, has positive and negative consequences, they ought by the perception of the members they have about this.

In the 23th Combat Wing, during thirty years of its glorious history, there hasn't existed a study of this magnitude with the objective to reach a total way the perception of each one of the collaborators, who have worked very hard in order to carry out the assigned mission by Ecuadorian Air Force.

This study showed a clear perception of the tact and faults of an Organizational Environment; based in different factors of study we get a correct perception.

The commit oneself and the satisfaction in the job, orient toward different proposals in order to improve and fortify it. For that the Organizational Environment grows in a correctly way, generate Improvement Proposals based in faults of leadership, induce to staff, work environment and communication.

These proposals will be necessary analyzed and later plan and perform according to the opinion of the respective principals.

# **CAPITULO 1**

## **GENERALIDADES**

### **1.1 Introducción**

El clima organizacional se establece en la actualidad como la apreciación que cada uno de los colaboradores posee frente a los elementos del contexto cultural, es decir mediante el clima se puede manejar las reacciones y sentimientos de estas personas, frente a aquellos cambios que arroja el mejoramiento de una cultura organizacional; esta ha dejado de ser un elemento extrínseco en las organizaciones, para transformarse en un componente importante de la misma, se dice que esta es la fortaleza que encamina a la organización hacia la excelencia.

Basados en las premisas expuestas en la actualidad es necesario en todas las organizaciones realizar una investigación, cuyo fin sea evaluar y destacar la importancia que el clima organizacional tiene en la eficacia, eficiencia y productividad, con que se maneja el personal de colaboradores, en este caso, en el contexto militar, esta investigación buscará alcanzar que las autoridades de esta organización castrense reflexionen frente a las posibles falencias que se presenten como resultado del estudio ha realizarse, a fin de lograr un equilibrio en lo referente a clima organizacional, en el que sea posible la interacción de los grupos de referencia que la integran de manera armonizada y comprometidos con los mismos ideales.

La importancia del clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, es por ello que este trabajo de investigación bibliográfica y documental, pretende hacer una recolección

de los supuestos teóricos que sustentan el desarrollo del objetivo principal de esta investigación.

El clima organizacional frente al desarrollo de la sociedad, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización.

Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: poder, productividad, logro, baja rotación, satisfacción, afiliación, adaptación, innovación entre otros.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad entre otros.

El Clima Organizacional en resumen es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

El buen clima organizacional se ve reflejado como la labor loable de sus autoridades, cuando estas dan el lugar que se merece y que tiene cada uno de sus colaboradores, donde se ha desarrollado la capacidad de poder escuchar y ejecutar muchas veces las recomendaciones de sus colaboradores y de esta forma hacer a cada uno, parte de la organización, mientras que el desarrollo de un mando autocrático, donde al colaborador no se le presta atención, donde se ha despreocupado el nivel de satisfacción y motivación que cada uno tiene en sus labores diarias y se ve reflejado en sus productividad, eficacia y eficiencia.

El Ala de Combate No. 23, inicia sus operaciones el 24 de de Octubre de 1978 como Base Aérea Eloy Alfaro, en la ciudad de Manta, constituyéndose desde ese entonces en uno de los pilares mas importantes de la Fuerza Aérea Ecuatoriana y, por lo tanto, del poderío militar nacional.

Esta organización se constituyó entonces en la cuna de la aviación de combate, desde ese instante, la población manabita y ecuatoriana, han sido testigos fehacientes de su ardua y solidaria labor que día a día ha llevado a cabo para fortalecer no solo su estructura, sino también su imagen en dicha sociedad.

A lo largo de su existencia, el Ala de Combate No. 23 ha demostrado su desarrollo técnico profesional, inspirando en todo su personal un profundo sentimiento cívico y la disposición de ofrendarlo todo por su país.

La provincia de Manabí y el Ecuador entero, han mantenido fija su mirada en el desarrollo de momentos de gloria y honor, así como de dolor y tristeza, que han forjado a sus hombres, a través del tiempo, le ha permitido enfrentar las circunstancias más inverosímiles en diferentes épocas, en las cuales ha demostrado, el profesionalismo de un soldado del aire.

Cortos quedan el tiempo y las páginas para tratar de recorrer su origen, presente y futuro, sus esfuerzos, logros y realizaciones alcanzadas, así como su diaria contribución al cumplimiento de la misión asignada por la Fuerza Aérea en defensa del Territorio Nacional.

En el engrandecimiento de su historia han participado generaciones de Oficiales, Aerotécnicos y Servidores Públicos, que han marcado su paso

basados en el profesionalismo, entrega al trabajo y sobre todo dejando ejemplo de amor a la patria.<sup>1</sup>

## **1.2 Planteamiento del problema**

“El comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta al desempeño de la misma”<sup>2</sup>

En la actualidad todos los estudios realizados en referencia al mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo, han arrojado resultados claros en los que se establece que la mayor parte de las personas consideran que disfrutan de un entorno laboral de alto nivel, cuando este contribuye con su éxito propio y el de la organización, cuando este les forma, capacita y les proporciona a las pautas de crecimiento no solo profesional, sino también personal. Pero el simple hecho de cumplir con su trabajo en muchos casos es insuficiente, ya que el colaborador necesita sentirse parte importante de la organización como un “ser social”, y de esta forma sentirse parte del cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

El trabajo no solo es realizar tareas y funciones específicas, además existen otros factores como el diálogo y trato con otro personal, normas y procedimientos establecidos, que determinan el comportamiento, la percepción y expectativas por parte de los empleados. Se debe comentar que algunas organizaciones no toman en cuenta la situación actual de su personal, descuidando sus necesidades.

---

<sup>1</sup> [www.fuerzaaereaecuadoriana.org](http://www.fuerzaaereaecuadoriana.org)

<sup>2</sup> ROBBINS, Stephen: Comportamiento Organizacional, Séptima Edición, 1996, México, Prentice Hall, pág. 10.

La insatisfacción de los empleados, genera una serie de factores que deterioran la productividad y las relaciones humanas, por lo tanto es importante diagnosticar el índice de insatisfacción y tomar medidas correctivas al respecto.

De ahí que es necesario, conocer cual es la situación actual del personal dentro de sus puestos de trabajo y así poder diseñar planes preventivos que nos ayuden a mejorar la calidad de vida de los empleados, el nivel de productividad de la organización y la satisfacción de las autoridades.

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, las mismas que buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral y la satisfacción de sus empleados, con la finalidad de lograr un aumento de productividad, factor que se alcanza cuando el capital humano de la empresa se encuentra motivado e incentivado, no solo con el hecho de aumento en sus remuneraciones, bonos o algún valor económico, la satisfacción de nuestro personal depende mucho de su sentido de pertenencia y pertinencia con la organización, así como la percepción del personal en sus puestos de trabajo, existirán varios factores que influyen con este propósito y estos deben ser establecidos de acuerdo a la naturaleza de la empresa.

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización, el deterioro del mismo conlleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación, renunciaciones, baja producción, sino también lentitud, desgano y la indiferencia, predominando una actitud negativa donde se cumple un horario establecido de trabajo, sin generar valor agregado a los procesos dentro de la empresa.

Investigaciones recientes permiten conocer que la mayor parte de las personas consideran que disfrutarían de un entorno laboral de alto nivel cuando este contribuya a su éxito propio y al de la organización.

Factores como productividad, ausentismo, satisfacción en el trabajo, rotación de personal, desempeño humano, entre otros, son considerados como variables dependientes dentro del comportamiento organizacional; para poder determinar posibles soluciones a inconvenientes que se presenten y se debe realizar un diagnóstico del personal para estudiar las posibles causas y las soluciones existentes.

Este estudio sobre clima organizacional en el Ala de Combate No. 23, permitirá tomar en cuenta varios factores que afecten la percepción de los colaboradores, permitiendo conocer más a fondo cuales son las debilidades de la Organización la cual permite generar un ambiente laboral y un sentido de pertenencia con la misma, estos aspectos están íntimamente relacionados y permitirán diseñar una Propuesta de Mejoramiento que favorezca a tener colaboradores que agreguen valor a la Organización, creando éxito tanto profesional como institucional.

### **1.3 Formulación del problema**

La formulación del tema se lo plantea como: “Elaboración de una Propuesta de Mejoramiento del Clima Organizacional en el Ala de Combate No. 23, Manta”, ya que se considera necesario saber cual es la percepción de los colaboradores mediante un estudio que nos permita conocer que factores inciden en el comportamiento del personal que labora actualmente, dentro del Ala de Combate No. 23, ubicada en la ciudad de Manta.



Los factores que inciden en el clima organizacional pueden ser denotados en las actividades diarias, la satisfacción en sus puestos de trabajo, la productividad en sus acciones diarias, el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa, todos estos elementos van configurando lo que denominamos "Clima Organizacional", este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, o puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Al formular el problema podemos notar las consecuencias que abarcan un buen clima o un mal clima organizacional, cuyas consecuencias serán positivas o negativas, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización.

Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad.

Es decir que el clima organizacional, es determinante en la forma que toma una organización sus decisiones que en el interior de ella se ejecutan, y como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

El conocimiento de la situación actual de la Organización, permitirá mayor veracidad en los resultados que se espera alcanzar al final de este

trabajo, el conocer los aspectos que influyen en los empleados servirá de guía para definir la elaboración de propuestas de mejoramiento; determinando las posibles causas que afectan a los colaboradores dentro de sus áreas de trabajo y de esta forma poder generar planes de mejoramiento que puedan ser ejecutados.

## **1.4 Objetivos de la Investigación**

### **1.4.1 Objetivo General**

Elaborar una propuesta de mejoramiento del Clima Organizacional para el Ala de Combate No. 23, ubicada en la provincia de Manabí, cantón Manta, ciudad de Manta.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar que factores y/o causas inciden en el Clima Organizacional en el Ala de Combate No. 23.
- Conocer el estado actual del entorno laboral en el Ala de Combate No. 23, a través del nivel de satisfacción o insatisfacción en los puestos de trabajo.
- Conocer la actitud de los colaboradores frente a la retribución por el trabajo realizado.
- Aprender la efectividad que tienen los diversos métodos de evaluación que se manejan dentro de la organización.

- Valorar el nivel de motivación que poseen los colaboradores en sus puestos de trabajo.
- Establecer un plan de mejoramiento, respecto al Clima Organizacional del personal que labora en el Ala de Combate No. 23.

## **1.5 Justificación e Importancia**

En la actualidad las Organizaciones buscan asumir el reto de enfrentarse a una competencia globalizada y de incertidumbre que es cada vez más creciente, para ello las nuevas tendencias deben estar centradas en las habilidades, destrezas, competencias y productividad de las personas.

El Ala de Combate No. 23 se constituye en la cuna de la aviación de combate, asentada en la provincia de Manabí, en el cantón Manta, en la ciudad de Manta, donde su población ha sido fiel testigo de momentos de gloria y hazañas que han forjado a sus hombres como gestores de las historias de hazañas inmemorables, la Organización comprende que los nuevos retos dentro del ámbito mundial tienden a hacer de si misma más competitiva y productiva hacia el mercado en el que se desenvuelve, por este motivo es importante conocer la parte más significativa dentro de la misma, el “Recurso Humano”, que cada día brinda sus conocimientos y experiencia para alcanzar los objetivos trazados.

Es en el Ala de Combate No. 23, donde se va a desarrollar este estudio, que a lo largo de sus 30 años de gloriosa historia, no se ha dado un estudio de esta magnitud donde se trate de alcanzar de forma total la percepción de cada uno de los colaboradores, quienes han centrado directamente sus esfuerzos a cumplir la misión asignada por la Fuerza Aérea Ecuatoriana, que de acuerdo con la misión entregada a esta por la

Constitución Política del Estado, donde se destaca la defensa de la Soberanía del espacio aéreo patrio.

Es evidente en la mayoría de las Fuerzas Armadas el recurso humano no ha sido considerado como la parte fundamental de las mismas, por ende se ha descuidado ciertas aéreas delicadas donde se puede manejar de mejor manera este talento humano para alcanzar los objetivos de cada una de las ramas de estas gloriosas Fuerzas Armadas, que a lo largo de la historia a pesar de sus falencias y carencias han alcanzado paginas de gloria y orgullo para cada uno de los ecuatorianos.

En toda sociedad los seres humanos son entes complejos, dotados de sentimientos, valores, actitudes, motivaciones y un sin numero de situaciones que hacen que tome diferentes comportamientos dentro de su vida social, laboral y familiar.

En la actualidad una de las preocupaciones principales en las Organizaciones Militares, es conocer como sus colaboradores perciben a la misma, así como la satisfacción y compromiso frente a ella. “Las personas son mucho más que un factor productivo en los planes de la administración. Son miembros de sistemas sociales de muchas organizaciones; son consumidores de bienes y servicios, de esta forma influyen de modo fundamental sobre la demanda; son miembros de familias, escuelas, iglesias, asociaciones mercantiles y partidos políticos...”<sup>3</sup>

Para poder comprender de forma más clara el comportamiento organizacional de los empleados se ha tomado como punto de referencia el Clima Organizacional, parámetro fundamental que permitirá apreciar de

---

<sup>3</sup> KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz.: Administración Una Perspectiva Global, Editorial Mc Graw Hill, pág. 581.

manera general la satisfacción del personal dentro de sus puestos de trabajo y su compromiso con la Organización.

La satisfacción en el puesto de trabajo podría definirse “como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla”<sup>4</sup>

Existen algunas características del puesto que influyen en la percepción del empleado con respecto a su puesto de trabajo, entre ellas están:

- Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley de Personal de las Fuerzas Armadas
- Políticas del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas
- Políticas del Comando General de la Fuerza Aérea Ecuatoriana
- Políticas del Ala de Combate No. 23
- Condiciones de trabajo
- Contenido del puesto
- Oportunidades de progreso
- Reconocimiento
- Supervisión
- Retribución
- Beneficios
- Compañeros de trabajo
- Seguridad en el empleo

Con la evaluación de la satisfacción de los empleados se pretende conocer que logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran.

---

<sup>4</sup> [www.administraciondeempresas.com](http://www.administraciondeempresas.com)

Este conocimiento ha de aportar con el mejoramiento permanente en el desempeño del personal, factor clave que se verá reflejado en los resultados a obtenerse a corto y largo plazo.

La información recogida permitirá plantear objetivos concretos, relativos al grado de satisfacción laboral del personal; así como ejecutar acciones necesarias para alcanzar el bienestar institucional.

## **1.6 Marco Teórico y Conceptual**

### **1.6.1 Marco Teórico**

#### **TEORÍA CLÁSICA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.-**

Henry Fayol (1841 – 1925), considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial.

Estableció catorce principios de administración las cuales son:

1. División de Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio.
2. Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
3. Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa.

4. Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
5. Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
6. Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener relación sobre los intereses de la organización como un todo.
7. Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
8. Centralización: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente, para que puedan realizar adecuadamente su oficio.
9. Jerarquía: La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos, desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado.
11. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.

12. Estabilidad del personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.

13. Iniciativa: Debe darse a los subalternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces se comentan errores.

14. Espíritu de equipo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad.

**TEORIA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.-** Frederick Wilson Taylor (1856-1915), fundador de la administración científica, quien estudia el problema de la producción en sus mínimos detalles, y de esta forma busco alcanzar una equidad tanto con los jefes como con sus compañeros colaboradores. Taylor se constituyo en uno de los primeros gerentes que aplico la igualdad y responsabilidad basado en estos principios:

1. Ciencia en lugar de empirismo improvisación.
2. Selección y entrenamiento del personal.
3. Interactuar el trabajo con la ciencia.
4. División del trabajo y sus responsabilidades

**TEORÍA DE LA BUROCRACIA IDEAL.-** Max Weber (1864 - 1920) desarrolló una teoría de las estructuras y describía la actividad organizacional con base en las relaciones de autoridad, estableciendo su teoría en base a la estructura de de la organización.



Weber describió un tipo ideal de organización a la que llamó burocracia que se caracteriza por la división de trabajo, jerarquías definidas, normas y reglamentos detallados en pro de mejorar las relaciones personales dentro de la organización.

Su teoría hablaba de conceptos como:

**Normas y Reglamentos Formales.-** Para asegurar la uniformidad y regular las acciones de los empleados, los gerentes deben apoyarse en gran medida en las reglas formales de la organización.

**Especialización del Puesto.-** Los puestos se dividen en tareas simples, rutinarias y bien definidas.

**Selección Formal.-** Todos los miembros de la organización serán seleccionados con base en las calificaciones técnicas en consideración de la capacitación, la formación profesional y un examen formal.

**Jerarquía de la Autoridad.-** Las oficinas o los puestos se organizan en una jerarquía, en que cada nivel es controlado y supervisado por un superior.

**Impersonalidad.-** Las reglas y los controles se aplicarán de manera uniforme, evitando el involucramiento con la personalidad y las preferencias personales de los empleados.

**Orientación de la Carrera.-** Los gerentes son funcionarios profesionales y no propietarios de la unidad que manejan. Trabajan con un sueldo fijo y pretenden hacer carrera dentro de la organización.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> DAVIS, Keith, NEWSTROM, John, El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional, 7ª Edición, 1990, México.

**TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.-** George Elton Mayo (1880-1949) Psicólogo de profesión, analizó en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo, en relación con la producción. Vino a iniciar la aplicación de las relaciones humanas que, aún en la actualidad, es vital para el éxito de una empresa.

Demostró que sin la cooperación y solidaridad del grupo, de la oportunidad de ser considerado en los proyectos, de ser escuchado, de ser considerado en igualdad por parte de sus superiores, es difícil y, en ocasiones, casi imposible llegar a los objetivos fijados. Y como conclusiones podemos señalar las siguientes:

- Las actitudes de tipo afectivo y social, influyen directamente en el colaborador al influir en el reconocimiento, el ser escuchado por la gerencia, el formar parte del grupo de trabajo.
- Los incentivos y las relaciones de trabajo no son parte fundamental de la productividad en la organización.
- La supervisión es vital para la eficiencia, y de la misma forma la solidaridad y la cohesión para el buen desempeño del individuo en su trabajo.

**TEORÍA DE LOS SISTEMAS.-** Según esta corriente los sistemas son el punto fundamental en la que se basa la administración. El sistema es un conjunto formado por partes, de tal modo asociadas, que forman un todo coherente, o unidad. En otras palabras, es la concepción de multitudinarias actividades con las cuales se maneja cualquier organización.

Desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico del que se ocupa la administración: la empresa es un sistema hecho por el hombre; sus partes internas trabajan juntas para alcanzar objetivos establecidos, y sus partes externas trabajan para lograr el funcionamiento común con su ambiente.

La organización no se diseña de acuerdo con la tradicional división departamental por funciones de una empresa, sino con base en los requerimientos de los sistemas individuales, el funcionamiento de la administración de sistema está ayudado por el uso de la computadora; a través del procesamiento de datos se determinan las relaciones entre los diversos componentes. Así mismo, se relaciona fuertemente con el enfoque matemático para lograr las mejores decisiones. Implica el análisis de la organización como un todo y no de sus partes aisladas, así como de la interrelación entre todos los componentes del sistema. Este tipo de administración aporta conocimientos importantes sobre todo para el manejo de grandes organizaciones, aunque es demasiado especializada y descuida el factor humano. Algunos de los autores más connotados de este enfoque Norbert Wiener, March y Simon Murdick, Joel Ross y West Churchman.<sup>6</sup>

El modelo de los sistemas general, con raíces en las ciencias naturales y conductuales representa a la organización como un sistema abierto, que interactúa con fuerzas y factores ambientales, afín a sistemas físicos como el cuerpo humano, un microorganismo o una célula según este punto de vista, la organización como sistema tiene las características siguientes:

---

<sup>6</sup> GORDON, Judith R, Comportamiento organizacional, 5ª Edición, 1996, México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

- a. Todo sistema está compuesto de varios subsistemas interrelacionados, interdependientes e interactuantes.
- b. Todo sistema es abierto y dinámico.
- c. Todo sistema transforma los insumos en productos.
- d. Todo sistema pretende conservar el equilibrio.
- e. Todo sistema tiene muchos propósitos, objetivos y funciones y algunos de ellos se contraponen.
- f. Todo sistema pretende los mismos fines.
- g. Si un sistema no se adapta a las circunstancias cambiantes, se atrofiará.<sup>7</sup>

**TEORÍA X Y TEORÍA Y.-** Douglas McGregor (1906 - 1964) busca hacer notar todos los supuestos que siguen a las decisiones que toman los jefes, y de las consecuencias de esas acciones sobre sus empleados. Todo jefe tiene un conjunto de suposiciones sobre la persona y la relación que este maneja en torno a su trabajo y estos se los puede colocar dentro de la Teoría X y Teoría Y.

La Teoría X nos da una visión pesimista del hombre y su relación con el trabajo; los trabajadores son flojos por naturaleza, lo hacen simplemente por dinero, no poseen interés por el trabajo, se resisten a todo cambio que la organización le proponga y no se identifican con la organización.

---

<sup>7</sup> [www.ilustrados.com](http://www.ilustrados.com)

La Teoría Y dice todo lo contrario ya que nos da una visión mucho mas optimista y positiva del hombre y su relación con el trabajo; los trabajadores disfrutan de su trabajo así como del juego o el descanso, buscan gratificaciones de orden superior en el trabajo, son ambiciosos, están predispuestos a asumir nuevas responsabilidades, se identifican verdaderamente con la organización, son susceptibles hacia cualquier cambio planteado y normalmente tienen más aptitudes que las utilizadas en su trabajo diario.

Un jefe que se identifique con las proposiciones de la Teoría X tratara a sus trabajadores de forma autocrática es decir sus actitudes serán claramente marcadas con una supervisión férrea, una manera clara de tratar de influir sobre su conducta a través de premios y castigos, además de indicar en detalle lo que tiene que hacer cada uno de ellos y mantendrá en sus manos la toma de decisiones. Un jefe identificado con la Teoría Y, buscará desarrollar un estilo de dirección democrático y participativo donde la confianza es su carta de presentación ya que motiva a sus trabajadores que alcancen un desempeño basado en la autodirección y el autocontrol, las oportunidades para que ellos desarrollen sus potencialidades esta al alcance de todos, y brinda un tipo de autonomía controlada por el para que ellos tomen decisiones sobre su trabajo.

En síntesis, el jefe parte de que los trabajadores tienen ciertas características, los dirigen de acuerdo con esos supuestos y los trabajadores se van a comportar como si esos supuestos fueran ciertos.

**TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.-** Edward Deming (1900 - 1993), considera en su teoría a la persona como el recurso más importante de la industria. Una gran cantidad de empresas japonesas adoptaron este modelo, entre las cuales se cuentan Nashua

Corporation. Entre las empresas occidentales cabe destacar a la Ford Motor Company.

Esta teoría se basa en el "Principio de la Reacción en cadena", que señala que calidad y productividad no son incompatibles. A través de una mejora constante en la calidad de los productos y servicios, en el largo plazo, se puede llegar a conquistar el mercado desplazando a los competidores con un producto de mejor calidad y de menor costo.

Esta idea central de Deming cambia el antiguo enfoque de los empresarios de invertir en la calidad sólo hasta que la productividad no se resienta; o la idea de que si se aumenta la producción, se resiente la calidad.

Para lograr el mejoramiento de la calidad, Deming recomienda la aplicación de sus catorce puntos de la Administración y la eliminación de las enfermedades y obstáculos que se oponen a esta transformación.

### **Los catorce puntos del Modelo de Administración de Deming**

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y servicio.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del costo solamente. En vez de ello, minimizar el costo total trabajando con un solo proveedor.

5. Mejorar constante y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio.
6. Implantar la formación en el trabajo.
7. Adoptar e implantar el liderazgo.
8. Desechar el miedo.
9. Derribar las barreras entre las áreas de staff u optimizar los esfuerzos de los equipos.
10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para la mano de obra.
11. Eliminar las cuotas numéricas para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección.
12. Eliminar las barreras que privan a las personas sentirse orgullosas de su trabajo. Eliminar la calificación anual o el sistema de méritos.
13. Implantar un programa vigoroso de educación y auto-mejora para todo el mundo.
14. Poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación.<sup>8</sup>

### **1.6.2 Marco Conceptual**

**Clima.-** Condiciones o estado medio de la atmósfera sobre un área y en un periodo de tiempo determinado.

---

<sup>8</sup> [www.geocities.com](http://www.geocities.com)

**Cultura.-** Conjunto de elementos de índole material o espiritual, organizados lógicamente y coherentemente, que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, los usos y costumbres y todos los hábitos y aptitudes adquiridos por los hombres en su condición de miembros de la sociedad.

**Clima Organizacional.-** El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. El Clima Organizacional es la percepción que tiene el personal y los directivos de la organización a la que pertenecen y esto incide de manera directa con el desempeño de los colaboradores dentro de su lugar de trabajo.

**Cultura Organizacional.-** La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

**Necesidad.-** Es la carencia de “algo” puede definirse como una deficiencia fisiológica no sentida por el cerebro, que si no se satisface, hace peligrar la vida del individuo.

**Percepción.-** Es un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado a su ambiente.

**Valores.-** Convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia personal o social es preferible a un modo de



conducta que no es aceptado por la sociedad. Otra definición de valores personales son los ideales y expectativas que las personas asumen como esenciales y primordiales.

**Valores Organizacionales.-** Las organizaciones agregan valor para ser competitivas e interviene en el comportamiento o en la actitud de las personas en las organizaciones.

**Motivación.-** Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

**Actitudes.-** Son declaraciones objetivas o juicios en relación con objetivos, personas o hechos.

**Aptitudes.-** Cualidad o idoneidad para ejercer algo. Predisposición natural para determinada actividad o tarea.

**Salud Mental.-** Factores que determinan que una persona pueda desenvolverse en el medio ámbito.

**Satisfacción.-** Confianza o seguridad del ánimo, cumplimiento del deseo o del gusto.

**Satisfacción en el puesto de trabajo.-** Es la perspectiva favorable o desfavorable que los empleados tienen de su trabajo, expresa el grado de concordancia que existe entre las expectativas de la persona con relación al empleo y las recompensas que ofrece.

**Socialización en el trabajo.-** Esta socialización procura establecer, junto con el nuevo miembro de ser el caso, las bases y premisas del

funcionamiento de la organización. Es un proceso por el cual la organización condiciona el comportamiento del nuevo empleado para “ponerlo al tanto”; en este momento se señala al nuevo integrante que es lo importante para la organización.

**Condición de trabajo.-** Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador. Su objetivo principal es el bienestar del mismo.

**Calidad de vida en el trabajo.-** Es un conjunto de factores que forman parte en la labor diaria del empleado como: condiciones de trabajo, salud, moral, remuneración, comunicación.

**Contenido del puesto.-** Se refiere al puesto al que el colaborador a desempeña, va con las expectativas del individuo para un mejor desarrollo dentro de las actividades que realiza.

**Oportunidades de progreso.-** Identificar si las empresas posee un plan de carrera, que permitan el individuo alcanzar su realización personal dentro del área en la se desempeña o quizá en otras donde pueda especializarse.

**Beneficios o compensaciones.-** Pueden ser financieros como el pago que recibe cada empleado en forma de bonos, premios y comisiones.

**Compañeros de trabajo.-** Depende de las relaciones interpersonales entre los miembros del grupo de esta depende el alcance de objetivos departamentales y de la organización.

**Políticas de la Institución.-** Normas, reglamentos que regulan el comportamiento de los individuos dentro de una organización.

**Ausentismo.-** “Es la frecuencia o la duración del tiempo de trabajo perdido cuando los empleados no se presentan al trabajo.”<sup>9</sup> Es difícil que una organización opere de manera fluida para el alcance de sus objetivos, si el personal no asiste a sus puestos de trabajo, esto interrumpe las actividades programadas y muchas veces deben posponerse decisiones importantes

**Rotación de personal.-** Es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para ser sustituidos, a cada desvinculación casi siempre corresponde la admisión de un sustituto. Cuando la rotación es excesiva es un factor que obstaculiza la eficiencia de la organización.

**Estructura.-** Representa la percepción que los miembros tienen acerca de las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que afectan su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre.

**Responsabilidad.-** Es el sentimiento de los miembros de la organización y autonomía para poder tomar decisiones relacionadas con su trabajo, de esta manera existe supervisión general para no crear un sentimiento de que el jefe controla el trabajo.

**Recompensa.-** Son las adecuadas remuneraciones y recompensas por un trabajo bien hecho, con este parámetro se determina como la organización premia los buenos resultados, logros de objetivos por parte de sus empleados.

---

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Adalberto: Gestion Del Talento Humano, Colombia, Mc Graw Hill, pág.73.

**Desafío.-** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. De esta manera se observa como la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**Relaciones.-** Es la percepción de los miembros de la empresa acerca del ambiente de trabajo en el que se desempeñan, teniendo buenas relaciones sociales con sus pares funcionales, subordinados y jefes inmediatos.

**Conflictos.-** Es el grado de aceptación por parte de empleados y superiores para discrepar, enfrentar y solucionar los problemas al momento que surjan.

**Identidad.-** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y de compartir los objetivos personales con los de la organización.

**Comunicación.-** Es la transmisión y comprensión de información, utilizando símbolos verbales y no verbales.

**Liderazgo.-** Un intento de usar la influencia para motivar a los individuos a que logren alguna meta.

**Eficiencia.-** Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.

**Eficacia.-** Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado.

**Globalización.-** es un conjunto de propuestas teóricas que subrayan especialmente dos grandes tendencias: (a) los sistemas de comunicación

mundial; y (b) las condiciones económicas, especialmente aquellas relacionadas con la movilidad de los recursos financieros y comerciales.

**Productividad.-** Relación entre el producto obtenido y los insumos empleados, medidos en términos reales; en un sentido, la productividad mide la frecuencia del trabajo humano en distintas circunstancias; en otro, calcula la eficiencia con que se emplean en la producción los recursos de capital y de mano de obra. Valor económico agregado en una unidad de tiempo de trabajo.

**Tecnología.-** Es una actividad socialmente organizada, planificada que persigue objetivos conscientemente elegidos y de características esencialmente.

**Encuesta.-** Medio mas utilizado para recopilar información primaria, que aplicada al universo o a una muestra, según los intereses y objetivos, busca obtener respuestas respecto a la valoración y criterio de los encuestados sobre determinado asunto.

**Cuestionarios.-** Son preguntas establecidas de acuerdo al área que se desea investigar. El cuestionario es el conjunto de preguntas o cuestiones que constituyan el tema a ser analizado.

**Muestra.-** Consiste en una serie de operaciones destinada a tomar una parte del universo o población que va a ser estudiado para facilitar la investigación. La muestra es una parte de un todo.

**Población.-** Se denomina población o universo a todo grupo de personas u objetos que poseen alguna característica común.

**Incentivo.-** Técnicas que utilizan las compañías para mejorar su producción o ventas. Consiste en premiar económicamente o con descuentos a la producción o compra del producto.

**Nepotismo.-** Dar preferencia a la contratación de familiares y amigos en la empresa. Trato de favor hacia determinados empleados.

**Ineficiencia.-** Falta de la capacidad para lograr un fin, empleando los mejores medios posibles.

**Productividad.-** Incremento o disminución de los rendimientos finales en función de los factores productivos; Medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia

**Dialogo.-** Discusión de distintos puntos de vista para intentar lograr un acuerdo o un acercamiento entre posturas.

**Negociación.-** Contactos que se establecen entre dos o más personas o entidades para fijar las condiciones de un acuerdo determinado.

**Acuerdos.-** Decidir algo de común acuerdo o por mayoría de votos; conciliar, acercar.

**Talento humano.-** Conjunto de facultades o capacidades tanto artísticas como intelectuales que posee una persona.

**Premios.-** Recompensa o galardón que se da por algún mérito o servicio

**Reconocimientos.-** Compensación, remuneración, premio; Remunerar un servicio o trabajo.

**Fracasos.-** Falta de éxito o resultado adverso

**Éxitos.-** Resultado feliz de un negocio, actuación.

**Meta.-** Finalidad, objetivo que alguien se traza para alcanzar un objetivo.

**Retribución.-** Recompensa o pago por un servicio o trabajo, acordado desde un inicio o producto de un galardón por una actividad ejecutada.

**Organización.-** Formación social o grupo institucionalmente independiente; es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados orientan hacia un mismo fin. En este estudio se tomará en consideración este término al Ala de Combate No.23.

**Puesto:** Sitio o espacio que ocupa una persona o cosa. Conjunto de deberes y responsabilidades a ejecutar por una persona que posee determinados requisitos y a cambio de remuneración.

**Ala de Combate.-** Organización militar que se encarga de la ejecución de las estrategias militares emitidas por los grandes comandos de la Fuerza Aérea.

**Misión:** Propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una organización, un área o un departamento. Razón de ser de una organización.

**Visión:** Razón por la cual la organización trabaja en pro de convertirse en cuanto se aspira bajo el mismo concepto. Es lo que llegará a ser la empresa por medio de sus objetivos, metas y misiones a corto, mediano y largo plazo.

**Objetivos:** Son los propósitos de cambio radical hacia los cuales debe estar enfocada la institución para lograr su desarrollo, son coherentes con su misión.

**Estrategias:** Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

**Remuneración:** Pago de un trabajo o servicio.

**Pertenencia:** Integración en un conjunto, grupo o asociación.

**Pertinencia:** Oportunidad, adecuación y conveniencia de una cosa.

**Empatía:** Sentimiento de participación afectiva de una persona en la realidad que afecta a otra.

**Simpatía:** Inclinação afectiva y amistosa entre personas, generalmente espontánea y mutua

**Antipatía:** Sentimiento de aversión, repulsión o desacuerdo hacia alguna persona, animal o cosa.



## CAPITULO 2

### COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

#### 2.1 Introducción

Se puede definir al Comportamiento Organizacional, como el campo que permite fortalecer y desarrollar al área de Recursos Humanos, a entender a su personal y localizar los problemas que afectan a la satisfacción en el puesto de trabajo; todo esto dentro de las premisas indicadas en las nuevas normas de prácticas administrativas.

Es el comportamiento organizacional aquel que se encarga de manejar de forma interactiva tanto a la organización como al administrador, la organización que “es una unidad coordinada que consiste de por lo menos dos personas quienes trabajan hacia una meta o metas en común”;<sup>10</sup> mientras que el administrador se encarga de la toma de decisiones, asignación de recursos y dirección de las actividades de sus colaboradores para alcanzar un objetivo conjunto.

Así es el caso específico a tratarse en este trabajo, la Fuerza Aérea Ecuatoriana, a lo largo de su historia institucional se ha manejado de forma independiente frente a estas variables, que a lo largo del desarrollo global se ha visto importante en su proceso; como administrador se ha lucido ya que a pesar de todas las carencias y privaciones que el Estado le ha provisto, se ha llenado de gloria al ser gestora del primer conflicto bélico aéreo en América del Sur y salir vencedora; y como organización

---

<sup>10</sup> GIBSON, IVANCEVICH, DONELLY, Las Organizaciones, Décima Edición, 2004, México D.F, Editorial Mc Graw Hill.

sus metas han sido alcanzadas, ya que en conjunto con las otras ramas de las Fuerzas Armadas han sido la garantía de la Soberanía del Estado.

El Ala de Combate No. 23, con su misión clara de formar los pilotos de combate de la Fuerza Aérea y de brindar el apoyo necesario en la vigilancia y control del espacio aéreo, ha sido parte importante del desarrollo organizacional de esta institución armada.

El respaldo de toda organización es un grupo humano que ayuda a la consecución de los objetivos trazados a través de su educación, experiencia, competencia, entre otras características; por este motivo es importante conocer sus ideologías, percepciones y sensaciones acerca de su organización.

En los años ochenta el profesor Henry Mintzberg de la Universidad McGill, realizó un estudio de las actividades de cinco directivos de distintas organizaciones concluyendo que las actividades que desempeñan no solo son administrativas; más bien tenían que ver con papeles interpersonales (relaciones personales), papeles informativos (transferencia de información) y papeles de decisiones (toma de decisiones).

En la institución armada, los colaboradores militares reciben en su formación inicial toda la información necesaria para el desempeño de sus labores que no solo involucran sus papeles como militar (guardias, formaciones, entre otras), sino también sus funciones como parte de la Fuerza Aérea (técnicos, administrativos, pilotos, entre otros); sin contar además de varios tipos de capacitación adicional (cursos, seminarios, talleres, entre otros) referente a sus obligaciones militares y sus funciones.

Otro punto importante es considerar las habilidades de los Gerentes/Jefes, para alcanzar con éxito sus metas, Robert Katz identifico “tres clases de habilidades administrativas”.<sup>11</sup>

- **Habilidades técnicas:** Son los conocimientos adquiridos ya sea por estudio o por la experiencia del individuo dentro del lugar de trabajo.
- **Habilidades humanas:** Es la capacidad de relacionarse con un grupo de gente al grado de “comprenderlas y motivarlas”<sup>12</sup>
- **Habilidades conceptuales:** Es la capacidad para interpretar de una fuente compleja los elementos más importantes, esto quiere decir determinar de manera rápida el problema.

Otra habilidad que mencionan Harold Koontz y Heinz Weihrich que debería poseer un Gerente / Jefe:

- **Habilidad de diseño:** Es la capacidad de dar soluciones inmediatas a los problemas que se presentan y que estas sean factibles.

Dentro del desarrollo mismo de las habilidades mencionadas destacaremos la loable labor que realizan los Caballeros del Aire en sus diarias labores, donde es su propio esfuerzo y empuje que los encamina en un mejoramiento continuo a pesar de no poseer las facilidades necesarias, pero si el llamado a ser mejor cada vez.

---

<sup>11</sup> KATZ, R.L.: Skills of an effective Administrator, Harvard Business Review, 1972, pág. 90 – 102.

<sup>12</sup> ROBBINS, Stephen: Comportamiento Organizacional, Séptima Edición, 1996, México, Editorial Prentice Hall.

En las organizaciones se debe contar con directivos que puedan influir sobre los grupos que colaboran en la organización en búsqueda de la eficacia y eficiencia en su puesto de trabajo, es así que estos líderes deben convertirse en la organización en un apoyo, como mentores de los colaboradores, dando la cara en las situaciones buenas y malas que puedan ocurrir; en la Fuerza Pública podemos decir que es la oficialidad la que se ve involucrada con este papel, de ahí ser el nexo de los colaboradores para alcanzar nuevas capacidades que ayuden a tener una organización de excelencia, donde todos los niveles tengan un criterio claro de su rol y su función dentro de la organización, así, tanto una secretaria como un conscripto, un clase como un oficial, se manejen en un mismo entorno saludable que no solo considere elevar los niveles de productividad; sino que también permitan incrementar la satisfacción de los colaboradores en sus puestos de trabajo, de tal forma que adquieran un compromiso con la organización, sintiéndose parte de ella y recibiendo un respaldo de la misma, con esto tendremos el efecto de ganar – ganar que toda organización anhela en todas sus proyecciones y visiones de futuro.

## **2.2 Definición**

“Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficiencia de una organización”<sup>13</sup>

Para comprender de mejor manera que es el Comportamiento Organizacional nos fundamentamos en tres aspectos importantes dentro de una empresa como son: los individuos, los grupos y las estructuras, componentes que lo conforman y permiten su desarrollo.

---

<sup>13</sup> *Ibíd.*, pág. 10.

El Comportamiento Organizacional se centra en lo que realiza las personas dentro la organización y como su comportamiento afecta de forma directa al desarrollo de las actividades de la misma. Debemos recordar que los seres humanos son diferentes y ninguno se parece entre si, de ahí su peculiaridad dentro de cada actividad que desempeñe, de esta manera es importante conocer a la gente implícita en los procesos de la organización.

Los procesos que se manejan dentro del Ala de Combate No. 23, son ejecutados en pro de alcanzar no solo el cumplimiento de lo planificado sino también a la par lograr la consecución de las metas institucionales, es así que si queremos entender aquello de lo que se habla deberíamos vivir a cada instante los sucesos mismos de la organización; un trabajo mancomunado para alcanzar el nivel operativo de los pilotos sino también un alto nivel técnico en el desarrollo de nuevas técnicas de mantenimiento para las aeronaves y mejoras en la administración.

Al hablar de Comportamiento Organizacional en los grupos de trabajo vamos a tomar en cuenta aspectos muy importantes como son el bienestar de estos en la organización alcanzados de diferentes formas y métodos siendo primordial alcanzar una respuesta efectiva de estos grupos; en el Ala de Combate No.23, es claro el trabajo en grupos y su bienestar en base a estos, en su organigrama este reparto tiene diversos grupos, escuadrones y escuadrillas que a nivel organizacional, convergen en un solo fin y en una sola meta.

Las estructuras organizacionales en las que vamos a basar el estudio del comportamiento humano sea individual o grupal debe reflejar el interés de aquellos que las dirigen para lograr el bienestar de los colaboradores por

medio de la solución de sus necesidades mas básicas y un poco de beneficios para obtener satisfacción en sus puestos de trabajo.

El Comportamiento Organizacional al ser definido incluye otras variables existentes en los sitios de trabajo como: “relación con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración”.<sup>14</sup>

Estas variables arrojan información referente al sentir de los empleados en sus puestos de trabajo, que sirven como pauta para conocer más a fondo las organizaciones y su problemática; esto llevado a la realidad que atraviesa el Ala de Combate No. 23, podemos traer a memoria que variables como las que denota Robbins, son prácticamente a diario ya que la administración, productividad, desempeño humano y poco ausentismo se ve frente a la estabilidad laboral, clima organizacional adecuada y cultura organizacional acorde a las exigencias mismas de las funciones en sus puestos de trabajo.

Al referirnos al Comportamiento Organizacional este presenta desafíos y oportunidades para los negocios que se proyectan a futuro entre ellos mejorar la calidad de sus productos y servicios siendo más productivos, de esta manera han implementando varias herramientas como la administración de la calidad total (mejoramiento de los procesos), reingeniería, donde el empleado participa de forma activa, ya que se involucran más en las decisiones de su área de trabajo.

Las organizaciones deben tener en cuenta que para llegar a ser exitosos y poder alcanzar calidad y productividad deben incluir a sus empleados quienes forman parte directa en todos los procesos de la organización, el sentir pertenencia, orgullo con la empresa, así como demostrar el interés

---

<sup>14</sup> Ibíd., pág. 15.

de sus directivos por la calidad de vida de sus colaboradores, permitirán alcanzar las metas de toda la organización.

Un cambio importante presente en las organizaciones es la toma de decisiones, que formaba parte solo de la alta dirección, actualmente muchas organizaciones dan apoyo para el fortalecimiento de sus conocimientos a sus colaboradores, con la finalidad de dar soluciones oportunas dentro de las áreas de trabajo la cual debe estar supervisada por los jefes para otorgar una verdadera retroalimentación de ser necesario. El ingrediente esencial es “saber” dirigir a las personas dentro de la organización de esta manera podemos obtener un estándar alto de calidad en el trabajo.

### **2.3 Los principios del Comportamiento Humano en las Fuerzas Armadas frente al Comportamiento Organizacional**

Para poder lograr efectividad en la organización debemos tomar en cuenta los principios del comportamiento humano entre ellos mencionamos algunos:

- **Cada persona es diferente:** De esta manera podemos ver que no todos los procesos, actividades, responsabilidades, etc. serán iguales por parte de las personas incluso si trabajan con un mismo cargo y realizando las mismas funciones.
- **Los colaboradores poseen distintos orígenes étnicos:** Lo que hace que una empresa se convierta en una aldea global con personas propias del país e incluso de diferentes partes del mundo.

- **La capacidad de aprender y manejar con responsabilidad:** Así el colaborador tenga conocimiento de las Políticas Internas de la Empresa y el Código de Trabajo (Art. 45-46), solo de él dependerá su nivel de responsabilidad en su lugar de trabajo.
- **Creencias, actitudes y niveles de aspiración:** Dentro de una organización las actitudes, creencias y aspiraciones son distintas para cada uno de los colaboradores que laboran en las diferentes áreas, las cuales deben adecuarse o ajustarse con los valores, creencias y forma de actuar de la empresa, para alcanzar los objetivos comunes.

Como observamos en los puntos descritos anteriormente el ser humano es único y diferente de los demás cualidad que lo hace distinto porque actúa, opina, piensa y realiza sus actividades de forma distinta, por este motivo el estudio del comportamiento humano permitirá tener varias premisas para comprender su comportamiento dentro de las organizaciones, en especial dentro de las Fuerzas Armadas y que estas permitan obtener lo mejor de cada colaborador, para de esta forma alcanzar cada uno de los objetivos organizacionales.

De esta manera vemos la complejidad del hombre dentro del entorno empresarial, pero también conocemos que como ser humano este debe adaptarse a los cambios ya que las organizaciones son sistemas sociales que relacionan a los individuos y grupos dentro de las mismas creando expectativas en ellos, esto se debe a que ejecuta roles de liderazgo, en el caso de los ejecutivos debemos observar que su rol tiene que ser de un líder con su propia gente para generar un compromiso.



## 2.4 Los factores del Comportamiento Organizacional



**Gráfico 1: Factores del Comportamiento Organizacional**  
**Elaborado por: Francisco Urvina**

Es evidente el comportamiento de las personas en la organización en cualquier situación está ligado a estos factores importantes; estos poseen creencias, valores, actitudes, aptitudes y un sin número de aspectos propios que lo hacen único dentro de los seres vivos, lo hacen ser humano; es por eso que su comportamiento va a depender de la situación que se le presente; en aviación la diferencia es que hasta el mínimo detalle debe ser cuidadosamente manejado por la delicadeza que se presenta en cada misión de vuelo, ya que todos trabajan para que estas se realicen con éxito.

En una organización común el gerente y/o jefe debe diagnosticar las características de sus empleados de manera individual, posteriormente se analiza al grupo de trabajo; como se conoce dentro de una empresa el

trabajo es el insumo para otro proceso, esto demuestra que nunca trabajamos solos.

La estructura de la organización ilustra como están agrupadas las personas en sus distintas áreas de trabajo; en el Ala de Combate No. 23, la organización se basa en las estructuras organizacionales que emite la Comandancia General de la Fuerza Aérea.

## **2.5 Comportamiento en las Organizaciones**

Al hablar del comportamiento debemos tener claro que el desempeño individual de cada uno de los colaboradores proporciona rendimiento a la organización, es así que los jefes/gerentes deben comprender que mientras más conozcan a sus subordinados tomando como base sus características individuales e incluso las suyas propias puede generar mayor confianza con su gente.

La motivación dentro del comportamiento humano es claramente la herramienta más clara, por la complejidad de las teorías, pero como ser humano que tiene una necesidad de afiliación y reconocimiento.

El rendimiento humano se basa en la influencia que recibe del sistema de incentivos (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, entre otros), a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos, que se espera mejore en especial si lo hace todo un equipo de trabajo.

En una organización siempre se maneja un entorno grupal, de la misma forma la influencia de personas que puede ser positiva (rendimiento laboral) o negativa (dependiendo el interés de uno o varios de los equipos). Los grupos que se forman en las organizaciones pueden ser formales (equipo o grupo de trabajo) y los informales (unión de personas por afinidad, intereses compartidos, entre otros).

Intrínsecamente al comportamiento organizacional se adicionan factores como la comunicación que es la habilidad de recibir, entender y transmitir un mensaje; esto permite que todos los miembros de la organización puedan conocer a fondo sobre la misma y tener una visión amplia que ayude a corregir posibles debilidades existentes dentro de la misma.

Es también este comportamiento el que da calidad en la toma de decisiones, ya que sirve para identificar los medios, para alcanzar las metas apropiadas y desarrollar de mejor manera a la misma organización; es así que por la eficacia y eficiencia que presenta cada uno de los colaboradores se pueden alcanzar los objetivos planteados.

El recurso humano que se desempeña profesionalmente en cada una de las aéreas del Ala de Combate No. 23, tiene claro que su comportamiento es la clave del desarrollo de sus actividades, y mas aun en la consecución de los objetivos que este plantea a cada área y de la misma forma los compromete a alcanzarlos.

## **2.6 Ventajas y desventajas del Comportamiento Organizacional en las Fuerzas Armadas**

Debido al aumento de la competitividad, las organizaciones se ven sometidas a presiones crecientes. Por ello, una gestión eficaz dentro de las Fuerzas Armadas busca reforzar aquellos aspectos en los que posee

ventajas, es decir, su recurso humano, su motivación y su eficacia en la utilización y la aplicación de los recursos tecnológicos, propios de la defensa de la Soberanía, como la validez de las iniciativas estratégicas para emprender cualquier mejora que depende de la calidad y funcionalidad que esta preste a dicha organización y todo esto basado en el nivel de motivación de la fuerza laboral.

Para aumentar la motivación de los miembros y colaboradores, y dotar a la organización de mayor flexibilidad en la asignación de trabajos y resolución de problemas, es importante que los puestos más interesantes puedan ser compartidos. Las políticas de recursos humanos y de administración de recompensas deben sustentar el diseño operativo, complementando y fortaleciendo la delegación de autoridad en los equipos e individuos.

No hay que olvidarse que el sistema social y el técnico están estrechamente relacionados, por lo que ambos deben ser tomados en cuenta al momento de proceder al análisis del comportamiento organizacional en el Ala de Combate No. 23, y basados en estos diremos que al poseer una hegemonía en el apoyo por parte de la organización al recurso humano, este responde de acuerdo a los requerimientos que esta les presenta.

Todos estos procesos deberán hacerse a la luz de la cultura militar que se basa directamente en la disciplina, valor que identifica al colaborador militar de cualquier otro; por esta razón el valor que estos generan en la organización y en cada unidad de trabajo para el desarrollo de nuevas y mejores técnicas de cuidado de las capacidades, todo esto dentro de un entorno fácilmente cambiante.

Las desventajas de no manejar un verdadero y coherente comportamiento organizacional son claras, ya que el recurso humano se ve desmotivado y muestra diversas tergiversaciones de un armonioso desempeño organizacional.

## **2.7 Desafíos y Oportunidades del Comportamiento Organizacional en las Fuerzas Armadas**

Dentro de las organizaciones se busca personal eficiente; por este motivo buscamos en el colaborador mejorar sus competencias, actitudes, motivaciones y elevar sus habilidades; dentro del proceso de reclutamiento y selección se busca mantener al personal des Fuerzas Armadas acorde a las necesidades y exigencias de la institución a la que se ve inclinado este individuo. Las personas como hablamos anteriormente poseen necesidades, ambiciones, personalidades diferentes, de esta manera cada uno percibe el trabajo de distinta forma, es por eso que debemos tomar en cuenta estas percepciones y conductas únicas para dirigir las a propósitos comunes.

Alcanzar un excelente comportamiento es un reto que anteriormente no era pensado por los altos mandos militares, constituyéndose en la actualidad una de las tareas más importantes, ya que las organizaciones buscan adaptar sus objetivos con los de sus colaboradores, tomando en consideración que el aspecto humano es un factor determinante para cumplir con las proyecciones dentro de la organización.

El Ala de Combate No. 23 dentro de una sensibilización de su Comportamiento Organizacional, los comandantes, jefes y líderes deben establecer un programa de actividades para así poder difundir al personal, sus aspiraciones y metas, y así lograr encaminar al personal en búsqueda para alcanzar los objetivos planteados.

Los líderes que hoy en día capacitan, orientan y facultan a su propia gente para que decida y actúe (pro-actividad) en beneficio de la organización, de esta forma alcanzan comportamientos deseados, que generan mayor compromiso en el campo de las decisiones y en el campo productivo.

Al tocar el tema del Comportamiento Organizacional tomamos en cuenta que debemos comprender la diversidad de los grupos de trabajo y a la vez aprender a enfrentar un mundo lleno de cambios y desarrollos, en el que los cambios son inmediatos de acuerdo a las necesidades del cliente, factores externos, internos, del entorno, que obligan a tener planes de contingencia acorde a las necesidades del cliente para permitir que se genere y mejore el clima organizacional.

## **2.8 Ambiente de la Organización dentro de las Fuerzas Armadas**

En base a la visión se empieza a cuestionar la operación y los resultados organizacionales que surgen bajo los parámetros de la gestión funcional, positivista y racional; a evidenciar que las maneras de operar las organizaciones, separadas de su entorno e incluso sin verdaderos vínculos internos, son inadecuadas para el desarrollo integral de las mismas, basadas en su sociedad circundante; “las relaciones entre organizaciones y la sociedad que las origina y sustenta”<sup>15</sup>

La influencia que puede ejercer una organización en su sociedad circundante se basa en factores que intervienen en la decisión de estas, ya que satisfacen las necesidades de los clientes, se ajustan a las políticas y leyes que rigen el país, a los cambios tecnológicos entre otras.

---

<sup>15</sup> GIBSON, IVANCEVICH, DONELLY, Las Organizaciones, Décima Edición, 2004, México D.F, Editorial Mc Graw Hill.

Los factores descritos anteriormente ejercen una acción individual y produce un efecto específico dentro de la organización generando un ambiente estable o lo contrario lleno de incertidumbres. El Ecuador por su gran inestabilidad política y económica, con leyes que no dan garantías a los nuevos inversionistas, ni permite abrir nuevos mercados productivos por sus leyes y reglamentos retrógrados, y no se generan estrategias de desarrollo a nivel país.

En la actualidad el futuro de las organizaciones depende de la rapidez con que afrontemos los cambios, sin olvidar las innovaciones tecnológicas que generan en la actualidad mayores ventajas competitivas, que contrarrestan a la competencia ofreciendo productos y servicios de calidad a precios bajos.

Las autoridades así como el gobierno deben comprender la necesidad de fomentar una estabilidad económica y política que permita generar proyectos viables a largo plazo con mayor inversión, de esta forma podemos dar un paso hacia la globalización; corriente mundial que toma mayor fuerza con el paso de los días obligándonos a ser mejores.

Y no olvidar, ni dejar de lado el desarrollo tecnológico que cada día es mayor en referencia a productos militares, que nuestro país en sus tres ramas de las Fuerzas Armadas son poco desarrolladas, y por ende necesitan fortalecerse y modernizarse, todo esto con una atención más clara acerca de la defensa del Estado y su Soberanía.

## CAPITULO 3

### CLIMA ORGANIZACIONAL

#### 3.1 Definición

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia, este busca mejorar el ambiente de las organizaciones para aumentar la productividad, pero siempre teniendo en cuenta a las personas que la integran. Dentro de las organizaciones, muchas veces la alta gerencia no se preocupa por las personas que son parte fundamental para alcanzar los objetivos empresariales, de esta manera la insatisfacción del personal genera factores que deterioran la productividad y las relaciones humanas, por lo tanto es importante diagnosticar el índice de insatisfacción y tomar medidas correctivas al respecto. “Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional.”<sup>16</sup>

Dentro de un grupo de trabajo es la satisfacción aquella que se desarrolla en base a la satisfacción de sus colaboradores, esto basado en no solo en la satisfacción interna sino también en la externa, es decir en su entorno y en la organización.

Al hacer una retrospectiva las colaboraciones que cada uno de los empleados entregaban o tenían la intención de aplicarlas, no se las tomaba en cuenta, es así que en la actualidad en varias empresas ocurre aun este fenómeno, resultando claro lo que los colaboradores llevan en su diario sentir, es decir su involucramiento con el éxito o fracaso de las

---

<sup>16</sup> CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos, 8va. Edición, 2007, Editorial Mcgraw Hill, pág. 36, 78.



decisiones que se toman no generan en ellos ninguna reacción. Por esto es que no se mantiene clara una idea de trabajo en equipo o un concepto ideal de los llamados grupos de trabajo, todo esto como resultado de no tomar en consideración las propuestas de los empleados de diferentes niveles de responsabilidad.

Al hablar ya de empresas públicas o mixtas, organizaciones gubernamentales, entre otras, la administración autocrática no imprime ningún elemento que desataque la actividad organizacional con enfoque de desarrollo en los niveles de productividad, esto como resultado del deterioro del entorno laboral donde se crea ausentismos, inestabilidad, rotación, pocas rentas, incredulidad, falta de compromiso y lentitud, provocando que la actitud de cada colaborador no sea la adecuada y de esta forma solo cumpla con sus tareas asignadas y no de un poco más para alcanzar metas no planteadas. En el Ala de Combate No.23 el involucramiento de cada uno de los colaboradores es la clave de alcanzar los objetivos planteados, ya que cada uno de ellos con su comprometimiento busca alcanzar las diversas metas especificadas en su diaria labor.

“El Clima Organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.”<sup>17</sup>

Se puede decir que el Clima Organizacional, muestra una clara percepción desde los colaboradores que son parte de la organización, hacia sus principales características que se encargan de demostrar la descripción y diferencias que esta presenta frente a otras de objetivos similares. Adicional podemos citar que el clima organizacional tiene que

---

<sup>17</sup> *Ibíd.*, pág. 103, 106.

ver con “las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral. Estas características pueden estar referidas a procesos o estructuras tales como: estilo de supervisión, políticas organizacionales, prácticas, procedimientos, ambiente laboral en general, etc.”<sup>18</sup>

Clima Organizacional es un proceso basado en la mediación perceptual del ambiente laboral y que influye en las actitudes, conductas y percepciones de todos los miembros de la organización (Schneider, 1990).<sup>19</sup>

Basándonos en las definiciones anteriores, se puede determinar y concluir que el Clima Organizacional es aquel que permite mantener activo y expectante las perspectivas, percepciones, impresiones y sentimientos de cada uno de los colaboradores dentro de la organización, de esta forma comprometiendo su esfuerzo para la consecución de metas institucionales.

El clima organizacional se encarga de mantener un ambiente en el que una persona se desarrolle integralmente en su área trabajo de manera diaria, esto incluye una serie de acciones como el trato con jefes, compañeros, proveedores, clientes internos y externos; ya que todos estos elementos son parte de este llamado clima organizacional conformado por cada uno en todas las áreas de trabajo así como en la organización, y es así que se convierte a este clima en una ventaja o desventaja, un vinculo o un obstáculo para la organización y su cometido. Debemos dar, generar y motivar a que los jefes reconozcan el valor que el clima merece, ya que así podremos manejar la distinción de una organización que basa su comportamiento en la competencia e influencia

---

<sup>18</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

<sup>19</sup> Ibid. pág. 116, 121.

de quienes colaboran en su diaria labor y buscan alcanzar a la par los objetivos institucionales.

La percepción de cada uno de los seres humanos frente a los diversos tipos de climas es el resultado de esta en su comportamiento en sus diarias labores, en el Ala de Combate No. 23, existen diversas estructuras organizacionales como son: grupos, escuadrones, escuadrillas y secciones, donde cada uno demuestra no solo confluencia en sus actividades y misión, sino también que dentro de cada uno de estas estructuras existe el sentido de compañerismo o trabajo en equipo, y al realizar una comparación con otro grupo no tendrán las mismas características, en este nuevo grupo de trabajo las personas pueden ser más individualistas, introvertidas, poco comunicativos; en el transcurso del tiempo han ido modificando su comportamiento para poder adaptarse al entorno, aquí el factor motivación juega un papel muy importante.

Cuando se dice que existe un buen clima laboral, es cuando se puede apreciar los logros, satisfacción, estabilidad, innovación, productividad, entre otros; es así que los colaboradores deben sentirse comprometidos no solo en la organización sino en su entorno laboral y en su desempeño profesional.

Se pueden establecer diferentes resultados frente al clima organizacional, los cuales son de resultados positivos cuando se obtiene: logro, afiliación, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación; y los resultados serán negativos cuando existe: alta rotación, inestabilidad, baja productividad, carencia de innovación.

Es así que el clima organizacional se constituye en uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas y de esta manera fortalecer la cultura organizacional

existente y mantener un comportamiento equilibrado frente al cambio globalizado presente en cada una de las organizaciones que buscan un constante mejoramiento.

### **3.2 Importancia**

En la naturaleza del clima organizacional existen diversos factores que de acuerdo a la naturaleza de la empresa se las detalla: insatisfacción de los empleados, bajo rendimiento laboral, deserción de los empleados, rotación de personal, inestabilidad; en fin un sin número de variables que afectan al colaborador unas de forma negativa y otras positivas dependiendo como la organización busque alcanzar nuevas oportunidades para su crecimiento. Son diversos los factores que el colaborador percibe para de esta forma generar cambios en su conducta que ayuden al logro y consecución de objetivos o de la misma forma que impidan estos, es por eso la importancia de conocer como se encuentra la organización y el conjunto de colaboradores que la conforman, esto permitirá mejoras en la productividad para esto es indispensable mejorar la calidad del entorno.

Es claro la forma en que se puede determinar que el clima organizacional conlleva a revelar problemas que se dan a diario tal es el caso del ausentismo, rotación, renunciaciones, lentitud, desgano en los puestos de trabajo y en las acciones ejecutadas, es por esta razón que el personal se centra en el cumplimiento de lo mínimo necesario, la falta de comprometimiento y una actitud que revela poca motivación en sus puestos de trabajo, es decir, no se ven identificados con sus jefes que son encargados del liderazgo en dichas Instituciones.

Esta planteada la importancia que posee el clima organizacional en la actualidad dentro de las empresas e instituciones, donde el área de

Recursos Humanos debe entender que al mantener en su organización un clima agradable es hacer sentir a las personas como “expertos responsables en sus puestos de trabajo.”<sup>20</sup> Es así que el comprometimiento que poseen los Comandantes y Jefes en el manejo del Ala de Combate No. 23, se constituyen en un ambiente dinámico de trabajo, un mundo diferente, donde se busque un verdadero enfoque en los problemas que surgen para determinar planes de mejora enfocados a incrementar la productividad y una calidad superior no solo de la organización sino también del comportamiento humano.

### **3.3 Características del Clima Organizacional**

Para describir las características del clima organizacional, se puede ampliar varias citas de autores así como variables de estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, confianza, cooperación, confianza entre otras; se ha de considerar diversos parámetros entre los que se nombra a aquellos que destacan dentro de la organización:

- La permanencia en la organización se maneja a pesar de los varios cambios que se puedan presentar.
- Esta tiene un impacto general en el comportamiento de cada uno de los miembros de la organización. Sea de forma positiva o negativa.
- Genera un verdadero compromiso de identificación, es así que cada colaborador se siente orgulloso de pertenecer a su organización como resultado de un buen clima organizacional.

---

<sup>20</sup> [www.sht.com](http://www.sht.com)

- Este clima es afectado por comportamientos y actitudes de todos aquellos que son parte de la organización y de forma recíproca es la organización la que influye en los comportamientos y actitudes de estos. Es claro aquello que sucede en las organizaciones que las personas pertenecientes a las mismas se encargan de emitir críticas amargas y comentarios que lo único que logran es transmitir al clima laboral con sus actitudes negativas un descontento e insatisfacción general sin darse cuenta que son sus propias actitudes aquellas que podrían colaborar con un comportamiento más positivo y un ambiente mucho más sugestivo.
- Los aspectos negativos son aquellos que generan insatisfacción laboral en la mayoría de organizaciones, así como, también la rotación excesiva de personal y el ausentismo todo esto debido a un clima organizacional desmejorado que requiere cambios de fondo y no de forma ya que sus variables muchas veces se encuentran caducas y obsoletas.

Es claro que en relación con lo citado anteriormente el clima organizacional, está susceptible a cambios para ello es necesario tomar en cuenta que la solución más viable es un enfoque claro en los problemas puntuales de la organización generando soluciones que contribuyan a un verdadero mejoramiento, donde los mismos miembros serán auditores de los resultados obtenidos.

Litwin y Stinger<sup>21</sup> postulan la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en cada empresa relacionada con ciertas propiedades como son:

---

<sup>21</sup> ROBBINS, Stephen: Comportamiento Organizacional, 1999, Prentice Hall.

- Estructura.- Es aquella percepción de los miembros acerca de las reglas, procedimientos, normas.
- Responsabilidad.- Es aquella percepción de los miembros acerca de su autonomía en la toma de decisiones en base a su trabajo; con una supervisión de tipo general y no exhaustiva ya que jefes y colaboradores están conscientes de sus funciones y como lograr sus objetivos y los de la organización.
- Recompensa.- Es aquella percepción de los miembros acerca de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho; donde prima la ideología de la recompensa y castigo tomando en cuenta que castigo no es sino un incentivo a hacer bien el trabajo o mejorarlo.
- Desafío.- Es aquella percepción de los miembros acerca de los riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor; donde estos son el motor de una sana competencia ya que es la organización misma la encargada de la aceptación de riesgos calculados para alcanzar sus objetivos y motivar a sus colaboradores a un mejoramiento continuo.
- Relaciones.- Es aquella percepción de los miembros acerca de la existencia de buenas relaciones sociales, un ambiente de trabajo grato en la organización tanto dentro de los grupos formales (son parte de la estructura jerárquica de la institución) y dentro de los grupos informales (se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de la organización).
- Cooperación.- Es aquella percepción de los miembros acerca del llamado espíritu de ayuda tanto por parte de los directivos y de otros

empleados del grupo, generando apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

- Estándares.- Es aquella percepción de los miembros acerca de los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- Conflicto.- Es aquella percepción de los miembros acerca de la preocupación de lo que sucede en la organización y de esta forma que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen, donde se debe tomar en cuenta también el rumor de aquello que puede o no estar sucediendo en algún momento en la organización y solo la comunicación fluida entre los miembros de la organización evitan que se genere el conflicto.
- Identidad.- Es aquella percepción de los miembros acerca de cómo cada uno de ellos pertenece y es un miembro valioso dentro del equipo de trabajo en la organización. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Actuales perspectivas indican que el clima organizacional es parte de un proceso dinámico en toda organización, es por esta razón que los mecanismos de medición y de investigación, se ven cada día modificados con el desarrollo de una sociedad que no se cansa de avanzar a cada instante y de mejorar constantemente; incluso investigaciones en la actualidad han basado sus esfuerzos en el comportamiento del factor humano dentro de su desarrollo laboral, su motivación y su desempeño.

Así al establecer la importancia de este llamado clima organizacional dentro del Ala de Combate No. 23, se puede establecer parámetros claros donde se busca un mejoramiento integral no solo de la organización sino del recurso humano con el apoyo del mando institucional, ya que una



organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal que maneja, ya que este se vera motivado a alcanzar metas a corto plazo.

### **3.3.1 Concepto de cultura y valores organizacionales**

Es de suma importancia abordar definiciones como cultura y valores para entender el contexto en que se desenvuelve el cambio que involucra a dos culturas distintas y de esta manera decidir acertadamente a la hora de iniciar el respectivo proceso de comunicación organizacional con el propósito de interiorizar dicho cambio en los empleados.

En lo que se refiere a las organizaciones, “cultura es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros”. Implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto período.<sup>22</sup>

Toda organización crea su propia cultura o clima y refleja las normas y los valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. También refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae; sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema.

Geert Hofstede –investigador del Instituto para la Investigación y la Cooperación Internacional (IRIC), Holanda- define la cultura como "una programación mental" que distingue a los integrantes de un grupo, expuestos a una misma educación y a experiencias similares.

---

<sup>22</sup> FERNÁNDEZ, C.: La Comunicación en las Organizaciones,1999, México, Editorial Trillas.

Los valores presentes en el individuo y en toda organización se pueden definir como creencias bastante permanentes sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización.<sup>23</sup> Generalmente los valores, las normas y los patrones de comportamiento que necesitan ser aprendidos a través de la socialización organizacional son: los objetivos de la organización, los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos, las responsabilidades que le corresponden a cada miembro en la organización, los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz del papel y un conjunto de reglas o principios que aseguran el mantenimiento de la realidad e integridad de la organización.

### **3.4 Comportamiento del Individuo dentro de las Organizaciones Militares**

Se puede mantener un concepto claro del comportamiento de las personas dentro de las organizaciones militares, en las que se debe tomar en cuenta las diferencias individuales de cada uno de los colaboradores, y que estos ven afectado su comportamiento “por variables del entorno, factores del entorno, experiencia, y sucesos individuales”<sup>24</sup> entre las cuales se puede extender criterios como experiencia, habilidades, conocimientos, actitudes, aptitudes que se las va adquiriendo en función del tiempo y ocupación, o que a su vez ya se las posee.

En el capítulo anterior se pudo observar la dificultad del manejo del comportamiento humano y sus beneficios y desventajas; es sumamente

---

<sup>23</sup> MEDINA, W.: Manual de Administración de Recursos Humanos, UCAB, 1999.

<sup>24</sup> GIBSON, IVANCEVICH, DONELLY: Las Organizaciones, Décima Edición, 2005, México D.F., Editorial Mc Graw Hill.

ininteligible manejar a nivel directivo conceptos en los que cada participante de la misión de la organización piense de determinada forma cosa que es poco probable, esto puede conducir a un rendimiento a largo plazo como desarrollo personal y profesional o puede ser también algo negativo como insatisfacción y disconformidades.

“Los individuos y las organizaciones tienen objetivos por alcanzar. Las organizaciones reclutan y seleccionan su recurso humano para alcanzar con ellos...objetivos organizacionales...incluso después de reclutados y seleccionados, los individuos tienen objetivos personales por los que luchan, y muchas veces se valen de la organización para alcanzarlos.”<sup>25</sup>

Es claro como cada individuo trata de acoplarse a lo que desea la organización, a su misión, a los objetivos que cada periodo plantea el Ala de Combate No. 23, sin consideraciones como son: salario, beneficios, estabilidad, factores que cada uno dentro de la organización busca alcanzar, pero esto no siempre ocurre en la institución armada, muchas veces se torna conflictiva y tensa cuando alguna de las partes no se siente beneficiada.

“Cada individuo posee diferencias individuales para ellos los gerentes deben tomar en cuenta las mismas, ver cuales son los factores que influyen dentro del comportamiento individual así como la relación entre las mismas.”<sup>26</sup>

Al hablar de personas y organización son diversos los factores involucrados en la creación de una relación en la que el recurso humano ofrece todo su contingente profesional a cambio de estabilidad,

---

<sup>25</sup> CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia 2002.

<sup>26</sup> [www.administraciondeempresas.com](http://www.administraciondeempresas.com)

crecimiento personal y profesional, satisfacción en el puesto de trabajo, entre otros.

Los resultados que se obtienen en la labor diaria de la institución y de la organización son el fiel reflejo, de los estímulos recibidos por el personal en su lugar de trabajo. La motivación es un proceso interno de la propia persona, en consecuencia solo existiría "auto-motivación" y la organización nada podría hacer para motivar a la gente, solo podría administrar estímulos externos que logren incentivarlo.

La motivación se da cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente.

Los equipos de trabajo no están aislados, forman parte de una organización mayor por lo cual esta sujeto a condiciones externas que se le imponen, condiciones que deben ser utilizadas para crear un ambiente de trabajo integral donde su herramienta clave sean los líderes, quienes pueden actuar de tal manera de alcanzar la auto-motivación del equipo.

Cuando no se alcanza un equilibrio en la relación laboral, esta afecta a los procesos, entorno laboral, camaradería y otros factores propios del clima organizacional.

### **3.4.1 Diferencias en los Individuos**

Al conceptualizar a las personas se las diferencia entre si ya que estas poseen una personalidad propia, tienen una historia personal y una particular, es decir, cada colaborador es poseedor de habilidades y conocimientos, destrezas y competencias únicas e indispensables para la adecuada administración de los recursos propios de cada organización. Las diferencias individuales deben ser resaltadas y no eliminadas o estandarizadas mas no homogeneizadas. Esto implica considerar a las

personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión; y no se los considera como meros recursos de la administración.

“Partiendo de esta cualidad los administradores de recursos humanos deben aprovechar al máximo estas diferencias individuales que, podrán en gran medida ayudar a fortalecer y aportar innovación a la organización.”<sup>27</sup> Es de resaltar que entre mayores sean las diferencias, mayor será la posibilidad de aportar ideas nuevas, creativas e innovadoras a la organización en general.

### **3.4.1.1 Diferencias Biográficas Individuales**

Al describir a cada ser humano se halla en este características propias de cada individuo, tal es el caso de religión, edad, raza, entre otras; como sucede en la actualidad, las personas de edad avanzada difícilmente encuentran un trabajo y si lo tienen lo cuidan mucho más, ya que saben que no existen otras oportunidades, en la actualidad, en el país los jóvenes tienen mayor oportunidad para conseguir trabajo, pero las fuentes existentes son pocas, ya que las oportunidades no se las ofrece a todos, sino solo a un grupo privilegiado.

En la practica se puede ratificar lo que varios estudios manifiestan acerca del concepto de que la edad no afecta a la productividad a nivel profesional, y la parte de la sociedad que se cataloga entre los no profesionales o de edad avanzada, al no tener fuerza física, pueden compensar con la experiencia adquirida.

Otro ejemplo claro son las diferencias que se establecen en torno al género que da origen a varios mitos acerca de su desempeño, entre

---

<sup>27</sup> [www.administraciondeempresas.com](http://www.administraciondeempresas.com)

estos se establece que los hombres rinden en su capacidad física y en la actualidad las mujeres compiten con hombres no solo en esta característica, sino también en las capacidades intelectuales. La realidad actual lo refleja no solo en cuanto a conocimientos, sino también en oportunidades de trabajo y desarrollo; hoy se puede percibir en toda la Fuerza Pública, mujeres con los diversos rangos que antes eran mitificados en el sentido de que únicamente los hombres podían manejarlos. En períodos anteriores se evidenciaba que las mujeres en cuestión de ausentismo eran más propensas, puesto que la cultura propia le asignaba a la mujer, como la persona encargada del cuidado de los niños, actividades propias del hogar; que en la actualidad no las descuidan, complementando sus actividades con las de su trabajo.

Para plantear las diferencias en referencia al estado civil de las personas, no hay muchas pautas en cuanto esta característica afecta al desempeño en sus lugares de trabajo y a su productividad; es claro que las personas que se manejan con un compromiso organizacional, son más responsables, debido a sus obligaciones; presentando menos ausencias y rotación, que los colaboradores sin compromiso alguno.

Otros factores que inciden en el clima organizacional como la religión, raza, preferencias sexuales, son manejables, en torno a la productividad, eficacia y eficiencia de estos en sus puestos de trabajo, ya que al ser tan variados en la sociedad ecuatoriana, se tiene una diversidad incalculable.

### **3.4.1.2 Habilidades Individuales**

La individualidad en cada persona es clara respecto a sus habilidades ya que estas pueden alcanzar un grado de competencias, como ocurre con los conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias.

“Habilidad es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona, que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.”<sup>28</sup>

En la actualidad es la moda la aplicación de Procesos y su mejoramiento, la Gestión por Competencias, entre otras; de esta forma ampliar los campos en los que se llega a desenvolver cada ser humano dentro de la organización y así mejorar el desempeño de cada persona en su grupo de trabajo, área, entre otros; así como también, el desarrollo de cada persona como parte misma de una sociedad y su desarrollo individual.

Se describen a las habilidades en dos grandes grupos, tales como:

- Intelectuales.- Relacionadas con la actividad mental que realiza el colaborador, entre ellas se puede acotar: fluidez, razonamiento inductivo, comprensión verbal, flexibilidad, pensamiento analítico, entre otros.
- Físicas.- Toma en cuenta tareas que requieren de mayor resistencia, fuerza, destreza física del ser humano para el cumplimiento de estas actividades que se las realiza por fuerza dinámica, fuerza del tronco, flexibilidad de extensión, entre otros.

---

<sup>28</sup> [www.wikilearning.com](http://www.wikilearning.com)

### 3.4.1.3 Percepción del Individuo

Para hablar de percepción individual se debe tener claro que no solo se hablara de sentidos y su utilización, se basa en dar una idea clara de aquella sensación que se producen en dichos sentidos; como lo manifiesta Papalia Diane, en sus estudios de psicología, dice que es el cerebro el encargado de organizar toda aquella información que proporcionan los sentidos en cada individuo.

Rensis Likert dicto en sus estudios que jefes y colaboradores poseen diferentes percepciones en torno al tipo de reconocimiento, donde se pudo evidenciar las brechas existentes; los subordinados ven muy poco reconocimiento e incentivos en comparación con los jefes, por lo que en un mismo escenario se observan diferentes apreciaciones.<sup>29</sup>

Es claro que en una institución armada existen diversas percepciones y las ideas preconcebidas que se tienen son muy fuertes, un mismo grupo de personas que se encuentren en una reunión pueden captar de distinta forma el mensaje, incluso con una misma persona que emita sus ideas.

Los individuos utilizan sus sentidos para poder conocer el entorno en el que desenvuelven y en el que desarrollan sus diarias actividades, de esta manera lo organizan para poder alcanzar todos los objetivos planteados, y a todo este proceso se lo denomina “percepción”.

La percepción va a influir en el comportamiento y en las actitudes diarias frente a las actividades a realizar, el Ala de Combate No. 23 determina su percepción no solo para los militares, quienes a pesar de su percepción frente a su labor con la Patria, también la conjuga con la percepción de su desarrollo personal, y los servidores públicos, quienes a su vez con el

---

<sup>29</sup> [www.rpp.net](http://www.rpp.net)



ambiente desarrollado se identifican como parte complementaria y no menos importante en el cumplimiento de la misma misión.

Existen factores que pueden afectar la percepción de cada uno de los colaboradores y de esta forma poder diferenciar en base a las situaciones que rodean al individuo, las propias necesidades y manteniendo claramente las emociones dentro de estas percepciones.

Los comandos reproducen ideas erróneas en referencia a sus colaboradores dando una opinión generalizada, generando problemas dentro de la organización, injusticias, falta de motivación, mala selección de personal, entre otros aspectos que se ven afectados por una percepción clara de cada colaborador.

#### **3.4.1.4 Actitudes del Individuo**

Actitud es un estado mental que se deriva de una necesidad, son afirmaciones evaluativas en un ambiente favorable o desfavorable, que contribuye a los juicios que emite un individuo con respecto a otro, respecto a grupos, respecto a cosas o situaciones; es así que las actitudes son la manera mas fácil de percibir la realidad.<sup>30</sup>

Al ser las actitudes adquiridas, estas son adquiridas, aprendidas y aprehendidas con el transcurso del tiempo, como parte del ser mismo del individuo; al contrario sucede con los valores y la ética, que son más variables en su conceptualización y su ejecución.

---

<sup>30</sup> ROBBINS, Stephen: Comportamiento Organizacional, 1999, Prentice Hall.

La prescripción de una determinada conducta, como la que los padres exigen a los hijos ingresar a un colegio que a ellos no les gusta, pero que a juicio de los padres es más beneficioso para el futuro, puede traer como consecuencia una reorganización de los componentes cognoscitivos y afectivos, haciéndolos objetos de una actitud positiva por parte de los chicos.

Para poder plantear diferencias entre actitudes se pueden crear diferencias en base al afecto, que es un elemento emocional, influye en cada persona y su comportamiento y que solo se la maneja es con la madurez que la vida con si trae y sus experiencias. Hablando del conocimiento, la actitud nos indica que, el pensamiento centrado en el razonamiento y la lógica designan y establecen parámetros diferentes en su actitud, en el puesto de trabajo; de manera similar ocurre con la capacitación, factor que determina parámetros no solo para la evaluación y el desempeño, sino que también plantea las diferencias de actitud frente al trabajo.

Como consecuencia de la capacidad de manejar la actitud, se manifiesta claramente el comportamiento individual, que es el factor fundamental en el desarrollo de un buen clima de trabajo, no solo en el grupo, sino en la organización misma. Es así que el desarrollo y buen manejo de una buena actitud permite influenciar a personas o desempeño; además cualidades propias del ser humano se ven identificadas y desarrolladas como sucede con la amistad, compañerismo, hostilidad; aquí radica la importancia de desarrollar actitudes positivas en las personas dentro de sus puestos de trabajo, y de esta forma como resultado se obtiene el tan anhelado, comprometimiento hacia la organización.

Es así que las actitudes, son las disposiciones con las cuales se afronta la realidad en todo momento, pudiendo siempre elegir qué tipo de actitud se

maneja ante tal o cual evento. Desde la perspectiva de las actitudes, estas importan más que la situación en particular, debido a que van a determinar de manera significativa los resultados que se van a obtener en esa situación. Por supuesto que los buenos resultados no se logran sólo con buenas actitudes, hay allí conocimientos, habilidades, experiencia acumulada, entre otros factores. Pero si no está la actitud adecuada, y más bien esta tiene características adversas, es muy difícil que las personas logren trabajar juntas hacia mejores soluciones, y menos poder disfrutar los éxitos alcanzados.

La actitud que se maneja en el Ala de Combate No. 23, es a primera vista muy buena, ya que existen grupos de trabajo estables, determinados y muy consecuentes de su labor, y en base a sus competencias son parte del desarrollo de esta organización, parte de un compromiso mayor que es el entregado por el Estado a la Fuerza Aérea, dentro del ámbito laboral las actitudes son buenas por la responsabilidad que cada colaborador posee frente a la misión establecida, es decir todos se comprometen por alcanzar un clima ideal en su organización.

## **Tipos de Actitudes**

Las actitudes pueden resultar positivas o negativas, según faciliten u obstruyan la manera que la persona tiene de afrontar su realidad en cada momento de su vida. Así una actitud positiva al enfrentar una nueva tarea en el trabajo y de dificultad mayor, sería por ejemplo el considerarla una oportunidad de desarrollo laboral, de especializarse en lo que hace, de demostrar que aprende en poco tiempo y lo hace bien, un reto a las propias capacidades. Mientras que una actitud negativa al enfrentar la misma nueva tarea, en otra persona puede quedar reflejada en su actitud, su auto-reflexión denotaría frases como: "¿¡más trabajo!? Esto no me gusta", o "se están aprovechando de mi".

Las personas, así como los equipos de trabajo, necesitan encontrar la actitud adecuada para alcanzar sus objetivos y metas, como también identificar aquellas que los alejan de sus propósitos. Jack Welch, ex gerente de General Electric y líder entre los gurúes de la administración moderna de empresas, sostiene que una actitud negativa a través del tiempo va deteriorando la confianza que se ha construido entre las personas que conforman el equipo humano de una empresa, de modo que esta confianza se va debilitando hasta desaparecer junto con el equipo, y por tanto, la capacidad que el equipo tenía para alcanzar resultados de excelencia o superiores, también se ve severamente dañada. Entonces, las actitudes afectan los resultados de una empresa, y como no, de la gestión personal más allá del trabajo.<sup>31</sup>

Bajo esta perspectiva, se debe reconocer y advertir con qué actitudes se transita por el mundo, y qué consecuencias están trayendo sobre vidas propias y las de los demás.

En base al comportamiento organizacional, las actitudes, se centran en los puestos de trabajo, y debido a esta consideración se va a delimitar las actitudes frente a la satisfacción, frente al desenvolvimiento y frente a su compromiso, todo esto en referencia a su puesto de trabajo y por consecuencia a la organización.

**Actitud frente a la Satisfacción Organizacional.-** Pueden establecerse diversas pautas para referirnos a la satisfacción en la organización y en el puesto de trabajo, esto inmerso en lo que espera el colaborador del mismo y de su organización a la cual se compromete. La actitud en el ser humano se ve comprometida con diversos conceptos, entre ellos la retribución, reconocimiento, estilo de vida, políticas de la empresa, ya que

---

<sup>31</sup> [www.asimetcapacitacion.cl](http://www.asimetcapacitacion.cl)

estos se convierten en satisfactores de las actividades que las ejecuta a diario cada colaborador.

Las actitudes de los colaboradores fortalecen directamente con la satisfacción del puesto, se consideran las actitudes actuales en el puesto y las que espera el empleado, ya que estas tienen una relación directa y las autoridades deben conocer la importancia de este factor. El rendimiento laboral tiene mucho que ver con la satisfacción en el puesto, en los distintos estudios se ha visto que existe mucha relación, pues hay gente que se siente bien con su trabajo pero su rendimiento es mediocre, así también lo contrario, colaboradores que no sienten satisfacción con sus puestos, pero su rendimiento es excelente.

Así se concluye que las recompensas ayudan a la relación entre satisfacción y rendimiento laboral, pese a estas afirmaciones se ha evidenciado algunas conductas que arroja el rendimiento como eficiencia, eficacia para realizar el trabajo encomendado. Es decir un tipo de satisfacción en el que existe un compromiso de la organización y del individuo.

**Actitud frente al Involucramiento Organizacional.-** Es claro que cada individuo al enfrentar la identificación con sus funciones se identifican con sus puestos de trabajo, mediante una participación activa, alcanza un rendimiento ideal, ya que siente aceptación por las actividades que ejecutan.

El comprometimiento que cada colaborador posee frente a su trabajo nos permite apreciar la generación de proyectos nuevos, mejoramiento de procesos, alto rendimiento laboral entre otros. El involucramiento con el trabajo resulta exitoso, con una actitud positiva. El sentido de pertenencia

da buenos resultados y como consecuencia se mantiene una disminución de movilidad laboral y ausentismo.

**Actitud frente al Compromiso Organizacional.-** Este compromiso se ve íntimamente ligado con el desarrollo y satisfacción de las necesidades individuales de cada colaborador, es decir el grado de sentimiento de pertenencia y orgullo, que siente e identifica a un individuo con la organización a la cual presta su contingente diario. Como consecuencia se puede determinar el grado de compromiso, conocimiento e identificación con la organización.

#### **3.4.1.5 Aptitudes del Individuo**

Aptitud (del latín aptus = capaz para), se refiere a las características que permiten pronosticar las diferencias interindividuales frente a situaciones futuras de su desenvolvimiento individual dentro de la organización. Es así que en el lenguaje común la aptitud sólo se refiere a la capacidad de una persona para realizar adecuadamente una tarea.

Aptitud es un rasgo general y propio de cada individuo que le distingue entre los demás, estas aparecen en las distintas etapas de maduración individual, aunque no comienzan a precisarse hasta aproximadamente los 10 años de edad.<sup>32</sup> Pueden ser de muy diversos tipos: intelectuales, sensoriales, motrices, entre otros. La inteligencia, se la puede determinar como una combinación de determinadas aptitudes que ayuda a la realización de una amplia gama de actividades. Esta relación fue analizada por el psicólogo inglés Charles E. Spearman, quien postuló que

---

<sup>32</sup> GOÑI ZABALA, Juan José: El cambio son personas, 1999, Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos.

el éxito en cualquier tarea se halla determinado por una “aptitud general única”, común a todas, y una “aptitud específica” de esa habilidad.<sup>33</sup>

El tratar de conocer y medir las aptitudes mediante tests es hoy común en la orientación vocacional, la designación de empleos y en programas de selección. Estos se aplican para detectar problemas o pronosticar el éxito de una persona en una determinada profesión, tarea u ocupación. Por otro lado, es también fundamental el conocimiento de las aptitudes del individuo para orientar su trabajo, su eficiencia y su eficacia.

Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. La aptitud es innata.<sup>34</sup>

Aptitud es la habilidad o capacidad que tiene cada individuo para afrontar las diferentes situaciones que le plantea la existencia, estas pueden ser cuantificadas con la aplicación de instrumentos de psico-diagnóstico que manejan dos tipos de variables. Por una parte, la rapidez con la cual la persona resuelve los problemas a los que se ve enfrentada y por otra, el nivel de eficacia y exactitud que tienen dichas respuestas. Habitualmente se les clasifica en aptitudes generales y en diferenciales. En este último caso se trata de condiciones personales más ventajosas o más limitadas para determinadas áreas o tipos de problemas.<sup>35</sup>

Como conclusión aptitud es la capacidad, habilidad de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o práctica. Dentro del desarrollo organizacional del Ala de Combate No. 23, las aptitudes de cada colaborador, son acordes a las necesidades que su trabajo o función misma lo requiere, ya que existe una formación previa, que da pautas y

---

<sup>33</sup> Ibid. pág. 76.

<sup>34</sup> [www.administraciondeempresas.com](http://www.administraciondeempresas.com)

<sup>35</sup> [www.conocimientosweb.net](http://www.conocimientosweb.net)

genera individuos aptos para los trabajos que deben desarrollar dentro de su vida profesional; cumpliendo desde un inicio con una selección exhaustiva y hasta el final proporcionar un individuo con una formación integral, basada no solo en valores, sino profesionalmente, que en su conjunto, lo considera como apto para la ejecución de sus funciones.

## **Tipos de aptitudes**

A diferencia de las actitudes o cierta disposición (buena o mala) que se tiene en algún momento para hacer algo, las aptitudes son las habilidades naturales que cada uno de nosotros tiene para realizar unas u otras tareas.

Y como cada actividad requiere de una destreza distinta, no se puede esperar que un solo colaborador haga “todo” bien, pues es natural que se incline hacia cosas que sabe hacer bien y, además, le guste hacer.

Dentro de las aptitudes, hay una clasificación que nos permite distinguirlas para saber hacia qué áreas podrá dedicarse si sus habilidades se lo permiten.<sup>36</sup>

**Social.-** El individuo posee cierta tendencia hacia la comprensión de los problemas humanos y, por supuesto, a la búsqueda de su solución. Estas personas han desarrollado la inteligencia emocional.

**Ejecutiva.-** Este individuo tiene dotes de mando, se lo ve dirigiendo a sus compañeros, organizando, convenciéndolos de realizar ciertas acciones, comprometiéndolos. También desarrollan la inteligencia emocional y además la lingüística.

---

<sup>36</sup> [www.espaciologopedico.com](http://www.espaciologopedico.com)



**Verbal.-** Son las personas para las que la expresión verbal-oral y escrita resultan fáciles y divertidas; al hacerlo, captan la atención de otros. En ellos, la inteligencia lingüística es su fuerte.

**Artística.-** Esta persona posee un gusto constante por el arte y sus manifestaciones, manejan una facilidad para expresar sus ideas por medio de la pintura, la escultura, entre otros tipos de manifestación cultural. Las inteligencias espacial y corporal son las más utilizadas para estas aptitudes.

**Musical.-** Personas para las que reproducir, crear, imaginar sonidos es una tarea sencilla y natural. Esta aptitud tiene su propia inteligencia.

**Organizacional.-** Individuo que organiza eficientemente datos, números, personas. La inteligencia lógico- matemática, es la que predomina en este caso.

**Científica.-** Este tipo de persona observa e investiga constantemente el mundo; capta y entiende los fenómenos y sus consecuencias. Para un buen desempeño de esta aptitud deben desarrollar la inteligencia espacial y la lógico- matemática.

**Matemática.-** La inteligencia lógico -matemática permite facilidad para dominar, aplicar y materializar las operaciones matemáticas.

**Mecánico constructivo.-** Un individuo con esta aptitud maneja con facilidad la inteligencia espacial, lo que facilita imaginar en tres dimensiones, percibir y analizar formas, abstraer sistemas y mecanismos.

**Manual.-** Esta aptitud se denota en los individuos que poseen facilidad en

el manejo de herramientas y su diseño, así como para ejecutar movimientos precisos, en este caso predomina la inteligencia espacial y kinestésica.

Las aptitudes que todos tienen, ayudan en el desempeño diario y mejor aun, al momento de elegir una actividad profesional.

### **3.4.1.6 Valores Individuales**

Los valores son principios, creencias que forman elementos de juicio en la que llevan a un individuo a saber lo que es correcto o no, “los valores son entes de razón que necesariamente se vinculan a entes reales y que, por otro lado pero sin restarle importancia, deben ser vinculados mediante nuestra conciencia inteligente.”<sup>37</sup>

Los valores se convierten en convicciones previamente adquiridas y que nos sirven como guía o referente en las situaciones que desarrollan un sentimiento diferente con nosotros al realizarlos, produciendo totalmente lo contrario al no meditarlos.

Es difícil poder manejar, comprender y entender las actitudes y motivaciones de todas las personas en su entorno laboral, se debe tomar en cuenta a los valores como la base del comportamiento individual, puesto que estas influyen en la percepción de cada individuo y dirige los actos de los mismos.

Al ser parte de una empresa se debe tener clara la percepción de lo que se “debe o no hacer”, estas teorías están atadas solamente con los valores, si ingresamos a una organización donde la influencia política no permite que fluyan los procesos de manera técnica, correcta y adecuada.

---

<sup>37</sup> [www.clad.org](http://www.clad.org)

Se creará un sentimiento de insatisfacción en el puesto de trabajo, desaliento, por que se espera algo distinto de la organización a la que recién se ingresa y esta no ofrece las prestaciones y seguridades necesarias para un bienestar humano.

Los valores en gran proporción provienen genéticamente de nuestros padres biológicos, de ahí la importancia de los mismos; otra parte esta determinada por amistades, maestros, familiares, influencias ambientales, culturales y sociales.

Es importante que los valores sean estables y permanentes, es desde la niñez, cuando nuestros padres decían que debemos ser honestos y justos. Actualmente algunos valores se están perdiendo al formar una sociedad donde la corrupción, la deshonestidad, entre otros acaban con la base social.

Cada individuo tiene en mente conseguir y valorar cosas como: el bien, la verdad, la felicidad, entre otros; sin embargo, con el pasar del tiempo los valores han sido parte de una transformación en base a los esquemas sociales, costumbres, principios éticos o cualquier otro termino que se ha propuesto. Es así que desde el inicio, los valores han sido parte de la historia humana y en diferentes escenas de la misma surgen y en otras desaparecen, denotando un origen de cambio en diferentes épocas, siendo fundamental poder entender las proyecciones que estas buscan alcanzar con sus diferentes muestras de conducta en la humanidad.

Desde el punto de vista humanista, se entiende por valor, aquello que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella.

Desde el punto de vista social, los valores plasman modelos de realización personal o colectiva, como conductas que a lo largo de la vida, serán la base para todo comportamiento de esta sociedad frente a otras.

“Los valores compartidos se refieren a un conjunto de valores identificados y transmitidos por la alta dirección con el propósito de que sean asumidos por los miembros de la organización. La internalización de los valores organizacionales es un proceso complejo que requiere de tiempo, transmisión, explicación y ejemplificación por parte de los directivos y de reflexión, razonamiento y comprensión por el resto del grupo. La humanidad ha adoptado criterios a partir de los cuales se establece la categoría o la jerarquía de los valores. Algunos de esos criterios son: durabilidad, integralidad, flexibilidad, satisfacción, polaridad, jerarquía, trascendencia, dinamismo, aplicabilidad y complejidad.”<sup>38</sup>

### **3.4.1.7 Personalidad Individual**

La personalidad no es más que el patrón de pensamientos, sentimientos y conducta que presenta una persona y que persiste a lo largo de toda su vida, a través de diferentes situaciones.<sup>39</sup>

Hasta hoy, Sigmund Freud, es el más influyente teórico de la personalidad, este abrió una nueva dirección para estudiar el comportamiento humano. El fundamento de la conducta humana se ha de buscar en varios instintos inconscientes, llamados también impulsos, y distinguió dos de ellos, los instintos conscientes y los instintos

---

<sup>38</sup> Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653) n.º 40/5 – 25 de noviembre de 2006

<sup>39</sup> COROMINAS, Jalón: Investigaciones de la Psicología y sus conceptos modernos, mayo del 2003.

inconscientes, llamados también, instintos de la vida e instintos de la muerte.

Al hablar de personalidad se denota como actúa una persona, frente a diversas circunstancias que son típicas y que indican las semejanzas y diferencias en las conductas del individuo.

La personalidad es “la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos, que determinan sus ajustes singulares a su ambiente”.<sup>40</sup>

La herencia es determinante en la personalidad, refiriéndonos a los rasgos físicos, el género, el temperamento, el atractivo del rostro, la estatura, entre otros; es así que la herencia genética marca las diferencias de la personalidad. El ambiente también es determinante en la presión para determinar la personalidad de todos los individuos. Estamos condicionados por las normas de la familia, amigos, de las sociedad, entre otros. Las situaciones que influyen sobre la herencia y el ambiente determinan nuestra personalidad que sea estable y consistente o de lo contrario que esta pueda variar.

Los individuos en su personalidad, se basan principalmente en sus pensamientos, sentimientos y conducta; esto a lo largo de toda su vida, por medio de diferentes situaciones. El individuo no nace con una personalidad, nace con cierta dotación que condicionará su desarrollo posterior, la personalidad no es estática, sino que está sometida a transformaciones, los expertos coinciden en esto, pero discrepan acerca de la cuantía y de los elementos en que se opera el cambio de la misma; existen transformaciones dramáticas en la conducta, atribuidas a sucesos

---

<sup>40</sup> ALLPORT, Gordon: La persona en psicología : ensayos escogidos de G.W.Allport, 1998.

importantes, pero por lo general, los cambios son graduales y requieren un período más o menos largo de desarrollo, estas transformaciones se realizan dentro de ciertos límites, como los determinados por los factores biológicos, el aprendizaje y otras circunstancias socioculturales. El cambio de la personalidad es un hecho derivado de las transformaciones fisiológicas y de la experiencia individual.

La diversidad individual en referencia a su personalidad, se la denota a diario en las labores y funciones ejecutadas en cada dependencia del Ala de Combate No. 23, este conjunto de rasgos hacen que cada colaborador sea diferente y mantenga una actitud y por ende aptitudes en relación a sus preferencias individuales, con un enfoque claro en un objetivo común, orientado al cumplimiento de la misión y logro de la visión.

## **Teorías de la Personalidad Individual**

Estas llamadas teorías sirven como un resumen del criterio de los teóricos acerca de la naturaleza humana y por ende para la comprensión de cada individuo; en estas teorías se describe las interpretaciones personales de la naturaleza psicológica individual y colectiva, pero no leyes de conducta o principios establecidos.

## **Teorías Humanistas de la Personalidad Individual**

El enfoque humanista pone énfasis en crecimiento y autorrealización personal; Carl Rogers estableció una técnica que consiste en escuchar lo que dicen los individuos, prestando mucha atención a la visión y la experiencia de las personas, suponiendo que el mayor impulso del hombre es la autorrealización.

Han existido varias críticas de la teoría humanista, en la que establecen la prioridad de la realización pero no identifican como llegar a ella.

Si bien es cierto los diferentes autores de varias teorías desean proponer sus parámetros para explicar la personalidad, podemos darnos cuenta que existen y que cada ser humano posee cualidades propias, que fortalecen su personalidad e influyen en sus conductas.

### **Teoría de los rasgos de la Personalidad Individual**

Al llegar a la edad adulta etiquetamos y clasificamos a las personas por sus características, mientras mas se acercan a las nuestras tenemos más afinidad. Gordon Allport uno de los mas influyentes en la teoría de rasgos, los define como predisposiciones que rigen la conducta de los individuos. Otro estudioso en la teoría de rasgos es Raymond Castell con su cuestionario 16 PF, dichos rasgos son bipolares, esto quiere decir que tiene dos polos (relajado – tenso), en la actualidad la mayoría de empresas de intermediación laboral utilizan esta herramienta para evaluar a los aspirantes. Esta teoría ha sido cuestionada puesto que no permite predecir la conducta en todas sus dimensiones.

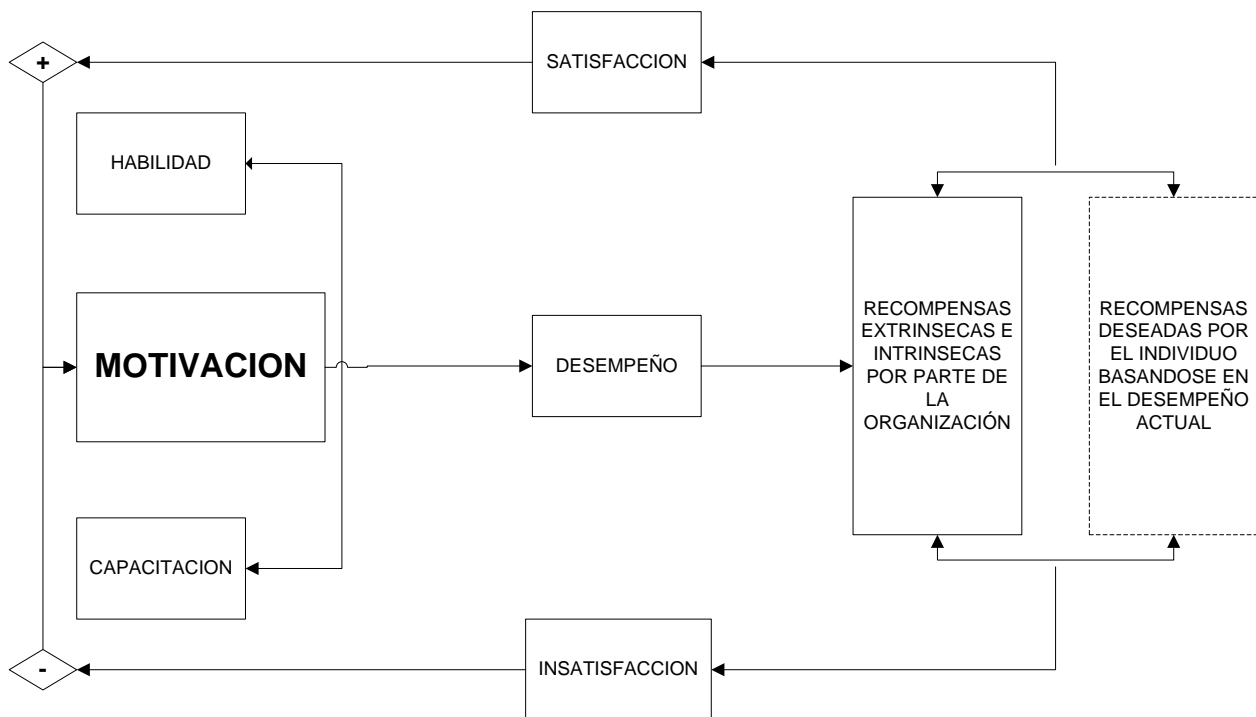
### **Teoría psico-dinámica de la Personalidad Individual**

La teoría tiene sus orígenes con los estudios de Freud, quien establece las diferencias individuales de la personalidad, en las que intervenían en una constante lucha el ello y el súper yo, moderados por el yo.

El ello es la parte inconsciente de la personalidad, donde se encuentran los impulsos básicos, este opera sin considerar si es posible y moralmente aceptable, mientras que el súper yo es el deposito de los valores de cada individuo, incluyendo las actitudes determinadas por la sociedad, de esta

manera el yo es el arbitro de los dos mientras el uno quiere sentirse bien el segundo es la conciencia que le dicta lo que es correcto, así el yo es la realidad física y social del individuo, que dirige las cosas que se pueden hacer dentro de los parámetros establecidos. De esta manera el yo escoge varias situaciones, que hacen que “el ello” se sienta bien, pero actuando sin que existan momentos desagradables.

### 3.4.1.8 Motivación del Individuo



**Gráfico 2. Proceso de la motivación**  
**Elaborado por: Francisco Urvina**



## **Definición**

La motivación se la define como la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos, con el fin de alcanzar metas organizacionales, objetivos comunes, entre otros, con el comprometimiento de cada individuo, condicionado por la capacidad y el esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

El concepto motivación, se fundamenta en diversos factores que están en capacidad de provocar, mantener y dirigir la conducta de un ser humano hacia un objetivo claramente establecido.

También se puede manifestar que la motivación es el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una situación.

Existen dos tipos de motivación. El primero es llamado motivación intrínseca. Esta motivación viene de adentro de uno mismo. Las actividades que los individuos hacen son su propia recompensa. La gente se siente motivada porque ama sinceramente la actividad que está desempeñando. El segundo tipo de motivación es llamada extrínseca. Para quienes están motivados extrínsecamente, sus recompensas son factores externos. Estas personas hacen su trabajo para ganar una recompensa o evitar un castigo. La mayoría de la gente está extrínsecamente motivada. Nuestra sociedad (en distintas esferas de actividad) pone mucho énfasis y presión en obtener recompensas y un desempeño eficiente. Eso hace que sea muy difícil estar intrínsecamente motivado.

La motivación es un sinónimo de identificación con la visión planteada por la organización, en contraste la desmotivación se presenta como una falta

de orientación y visión hacia los fines a conseguir o hacia los cuales se orienta a cada individuo. En otros términos, la motivación es ese impulso hacia la supervivencia, hacia el mejoramiento continuo y hacia la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección, entre otras).

Los impulsos sean conscientes o inconscientes, se derivan de una relativa motivación; por lo que se ha establecido un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como beber, respirar o comer, y el nivel secundario frente a las necesidades sociales, como la satisfacción, el logro o el afecto. El primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

## **Teorías de la Motivación**

La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades, la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy propia del individuo.

Existen muchas teorías de la motivación y cada una pretende describir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser. Por consiguiente, se puede decir que el contenido de una teoría de la motivación radica en su concepción particular de las personas.

El contenido de cada teoría de la motivación nos permite entender el mundo del empleo eficiente en el cual operan las organizaciones, describiendo a los jefes y los colaboradores del Ala de Combate No. 23. Como las teorías de la motivación tratan del desarrollo de las personas, el contenido de una teoría de la motivación también sirve a todos para el manejo de la dinámica de la vida dentro de las organizaciones.

## **Teoría de la Jerarquía de Necesidades (Abraham Maslow)**

Esta teoría se refiere a la incidencia de cada una de las necesidades del ser humano sobre su conducta.

Abraham Maslow quien planteó esta teoría determina cinco categorías básicas dentro de las necesidades del individuo:

**Necesidades Fisiológicas.**- Investiga las garantías de la existencia del individuo y la satisfacción de privaciones como: vestido, hambre, sueño, sed, entre otros.

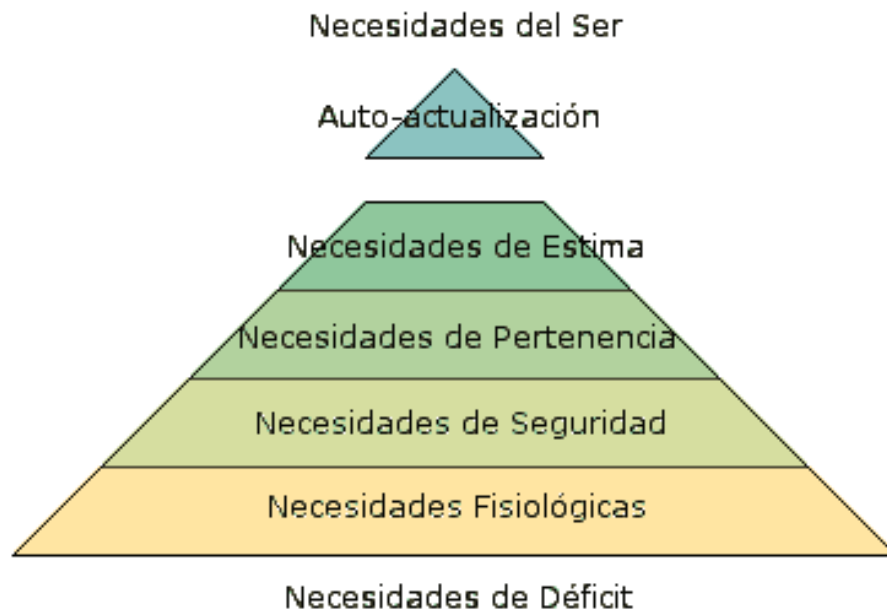
**Necesidades de Seguridad.**- Busca la consecución de protección contra riesgos o amenazas sean reales o ficticios.

**Necesidades Sociales o de Afiliación.**- La búsqueda eterna del individuo de sentirse parte de una sociedad, o la necesidad de pareja, de amistad y relaciones afectivas en general, incluyendo la sensación de asociación.

**Necesidades Psicológicas o del Ego.**- Esta se refiere a la preocupación natural e innata por algo de autoestima. Abraham Maslow, manifiesta dos escenarios de necesidad de estima, una alta y la otra baja.

**Necesidades de Autorrealización.**- Esta se refiere al desarrollo total de un individuo al alcanzar un objetivo que llena expectativas propias del mismo.

Las necesidades están ordenadas desde la base hasta la cúspide de una "pirámide", como lo demuestra el gráfico 3 <sup>41</sup>:



**Gráfico 3: Pirámide de las necesidades de Maslow**

Cada persona busca la satisfacción de sus necesidades cubriendo fundamentalmente las que le permiten un normal desarrollo como ser humano, es así que al tener estas satisfechas se tiende a seguir buscando un ascenso en la escala declarada en la pirámide del gráfico 3, hasta culminarla, llegando hasta la autorrealización, que es la mas complicada de alcanzar ya que el individuo no se conforma fácilmente con lo que ha conseguido sino siempre busca la satisfacción.

Las necesidades fisiológicas son aquellas que se satisfacen con estímulos como mejoras en salarios y beneficios socioeconómicos; las

---

<sup>41</sup> [www.psicologia-online.com](http://www.psicologia-online.com)

necesidades de seguridad van a ser satisfechas con estabilidad laboral o protección contra enfermedades profesionales y accidentes de trabajo; las necesidades sociales mejoran con armónicas relaciones interpersonales en su grupo de trabajo; las necesidades psicológicas mejoran con reconocimientos y ascensos; y por último las necesidades de autorrealización se satisfacen con la asignación de un trabajo retador que este acorde a los intereses y alcances de cada individuo.

### **Teoría de la Motivación-Higiene (Frederick Herzberg)**

Herzberg declara que el hombre tiene necesidades en un doble sentido; la primera que evita situaciones desagradables y la segunda al contrario busca un desarrollo emocional o sentimental y a la par un crecimiento intelectual.

Se la conoce también como Teoría de los dos Factores o Teoría Bi-factorial, debido a que plantea un criterio acerca de los factores que generan satisfacción a los trabajadores que son totalmente diferentes a los factores que les produce insatisfacción.

En la búsqueda de satisfacer las necesidades se requieren incentivos de diferentes tipos y de esta forma se trata de alcanzar una verdadera motivación en el trabajo y los factores son:

- **Factores motivacionales.**- Estos producen satisfacción con la condición de que los factores higiénicos estén funcionando admisiblemente, dentro de estos factores tenemos: reconocimiento, responsabilidad, posibilidades de crecimiento, entre otros.

- **Factores higiénicos o preventivos.**- Estos evitan la insatisfacción, no producen motivación-satisfacción y entre otros tenemos: métodos de supervisión, salario, relaciones interpersonales, ambiente.

Herzberg también declara que es claro que son la falla en algunos de estos factores los que producen la insatisfacción, por lo que asumimos que no están trabajando correctamente. Si los factores higiénicos son los únicos q se satisfacen, el trabajador no estará insatisfecho, pero tampoco estará motivado. Si los factores motivacionales funcionan pero no los higiénicos, los colaboradores estarán insatisfechos. Como consecuencia la verdadera motivación existirá en el momento en que ambos tipos de factores estén actuando adecuadamente.<sup>42</sup>

### **Teoría E.R.C. (Clayton Alderfer)**

Clayton Alderfer, considera tres tipos básicos de necesidades en los seres humanos, que se detallan a continuación:

- **(E) Necesidades de Existencia.**- Requieren el abastecimiento de todo lo material para el mantenimiento del individuo y de la especie; las necesidades de existencia comprenden las conocidas necesidades fisiológicas y seguridad de la pirámide de Maslow.
- **(R) Necesidades de Relación.**- Mantienen interacciones satisfactorias con otros, es decir creerse parte de un grupo y de esta forma dar y recibir afecto; las necesidades de relación tienen que ver con las necesidades sociales y la parte de estima de las necesidades psicológicas de Maslow.

---

<sup>42</sup> REEVE, J.: Motivación y emoción, 3ª edición, 2002, México, D.F, McGraw-Hill Interamericana.

- **(C) Necesidades de Crecimiento.**- Buscan el desarrollo personal y de alcanzar un alto concepto de sí mismo; estas necesidades de crecimiento se asemejan y relacionan con las necesidades psicológicas de autoestima y a la autorrealización de Maslow.

Alderfer ordena estas necesidades desde la más específica como las Necesidades de Existencia (E), pasando por las Necesidades de Relación (R), hasta llegar a las menos concretas que son las Necesidades de Crecimiento (C), no existe una clasificación rígida como la que plantea Maslow, y es la conducta según Alderfer que dicta que las necesidades deben ir desde las más concretas hacia las menos concretas (E --> R --> C ), y de esta forma alcanzar objetivos planteados por el fenómeno de la satisfacción – proyección. Además Alderfer plantea la posibilidad de un fenómeno conocido como: frustración - regresión, que sucede cuando la satisfacción de una necesidad menos concreta es bloqueada y el individuo vuelve en búsqueda de la satisfacción de otra necesidad.

Se puede concluir que cuando un individuo satisface una necesidad de crecimiento, dirige su conducta a la satisfacción de otra necesidad de esa misma naturaleza.<sup>43</sup>

### **Teoría de las Necesidades Secundarias (David McClelland)**

Teoría de las Necesidades Secundarias o de las Tres Necesidades, mediante la cual se plantea que una vez que el individuo compensó las carencias de sus necesidades primarias o básicas, es entonces cuando la conducta del individuo pasa a estar sometida bajo la tutela de tres tipos de necesidades consideradas secundarias:

---

<sup>43</sup> Ibid. pág. 50.

- **Necesidades de Afiliación (nAf).**- Se considera que esta mantiene relaciones íntimas de amistad.
- **Necesidades de Logro (nLog).**- Dentro de estas necesidades se destaca la que le impulsa a resaltar, a tener éxito, conseguir metas e imponerse a los obstáculos presentados.
- **Necesidades de Poder (nPod).**- Se plantea la necesidad de afectar a individuos y situaciones para hacer que estas ocurran como uno quiere.

McClelland declara que las personas de extraordinario desempeño se diferencian de los de rendimiento satisfactorio, por su motivación, sus beneficios no se rigen por sus conocimientos sino por la voluntad de realizarlo.

La motivación al logro busca en cada colaborador alcanzar metas manteniendo un riesgo moderado, comprometimiento y responsabilidad por los resultados obtenidos con el encargo de mantener un proceso de retroalimentación sobre su desempeño.

En relación a estas necesidades alguna de estas en un determinado momento domina sobre las demás y trata de dominar la conducta del individuo, todo esto en búsqueda de la satisfacción de una necesidad existente.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Ibid. pág. 65.



## **Teoría de las Expectativas (V. Vroom, E. Deci, L. Porter)**

El planteamiento de esta teoría manifiesta cuales son los factores que inciden en la motivación individual, y declara cuales son las variables que motivan el desempeño esperado de los trabajadores como producto de la combinación de la motivación, la capacitación y la percepción de su función.

**Motivación.-** Obedece a la recompensa y su posibilidad de alcanzarla realizando el esfuerzo adecuado, como resultado de la expectativa y la manera en que se la alcanza. Es así que se concluye acerca de la motivación como la cantidad de esfuerzos que cada individuo está dispuesto a realizar para alcanzar los objetivos organizacionales; también para esto depende del valor que cada persona entregue al individuo a la recompensa ofrecida, la capacidad que cada incentivo tiene para satisfacer sus necesidades dominantes y de la probabilidad subjetiva para el alcance de metas organizacionales.

**Capacitación.-** Se refiere a las habilidades propias o adquiridas por cada individuo y que puede por medio de su utilización mantener un desempeño eficiente en su puesto de trabajo.

**Rol.-** Es muy importante saber y considerar que dentro de una organización, los roles de las personas deben estar bien definidos, esto facilita a la organización el orden dentro de ella. Esto se define por sobre todo para que las personas sepan identificar cual es su posición dentro de la empresa, y cuales son las posibilidades de estos para ascender en ellas. Es el grado de correspondencia entre lo que el individuo piensa que debe hacer y lo que su supervisor, que es quien mide su desempeño, espera de él.

La recompensa y la posibilidad de obtenerla produce en cada individuo la motivación para realizar sus funciones de mejor manera, que combinada con una capacitación adecuada y un conocimiento certero de su rol, crearía un ambiente adecuado para la ejecución de sus funciones.<sup>45</sup>

### **Teoría de la Evaluación Cognoscitiva (E. Deci, R. Ryan. R. de Charm)**

Se trata de determinar la influencia que ejercen las recompensas sobre la motivación, primordialmente en la intrínseca, ya que busca indicar que al individuo poseer un a motivación intrínseca y recibe una recompensa de carácter extrínseca esto provoca una reducción sustancial en la motivación intrínseca que posee.

En esta teoría se indica que al incrementar los tipos de compensación externa o recompensas, cada persona asume que se trata de controlar su efectividad con estas recompensas.

No todas las recompensas tienen el mismo efecto sobre la motivación intrínseca, las tangibles, dinero o cualquier recompensa material, disminuyen la misma; al contrario las recompensas intangibles, enaltecimiento, honra, orgullo realizan mayor acción en el individuo.

Al hablar de recompensas podemos decir que son útiles para incentivar los logros de los individuos y que a partir de estos busque levantar los buenos valores para la ejecución de cada labor, y de esta forma alcanzar una eficacia y eficiencia necesaria para levantar sus competencias.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> VROOM, V. y DECCI, E: Motivación y alta dirección, 1999, México D.F., Editorial Trillas.

<sup>46</sup> REEVE, J.: Motivación y emoción, 3ª edición, 2002, México, D.F., McGraw-Hill Interamericana, pág. 90.

## **Teoría del Establecimiento de Metas (Edwin Locke)**

Recalca que las metas claras y específicas manejan un nivel de motivación eficaz en cada individuo, y como lo dice su nombre al establecerse una meta sea la organización o individual pero que signifique un esfuerzo por alcanzarla, es así que podemos plantear a estas metas como un incentivo para alcanzar los objetivos planteados, con respuestas diferentes en el caso de tener una meta difícil o imprecisa esta no funciona como motivadora ocurriendo lo contrario en condiciones inversas.

La búsqueda de metas específicas y difíciles estimulan deseos de alcanzarlas ya que generan una motivación intrínseca del ser humano por lograr alcanzar un reto que orienta la conducta en un determinado camino y estimula la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se consigue dicha meta.

La clave para un progreso es el verdadero manejo de procesos de retroalimentación con orientación hacia el alcance de los objetivos, en coordinación con un compromiso con la meta, la eficacia personal, el tipo de tareas y la cultura.<sup>47</sup>

## **Teoría del Flujo (Mihaly Csikszentmihalyi)**

Busca expresar cuales son las sensaciones que provocan placer al momento de realizarla, a pesar de su dificultad, solamente por la satisfacción hacerlo, es así que de esta forma se alcanza mantener al personal siempre listo y con sus sentidos afinados para lo que está

---

<sup>47</sup> Ibid. pág. 102.

haciendo, dedicando una atención exclusiva a la tarea y una conciencia clara acerca de sus actos.

La denominación de flujo proviene de la motivación que es definitivamente intrínseca, ya que esta ocurre fuera de las metas planteadas, es decir este se genera a partir de la motivación propia del ser humano para alcanzar estas; hablar de flujo es más claro el momento que se presentan desafíos mayores y cuando las competencias de cada individuo son las suficientes para alcanzar desafíos nuevos, tareas claras y competencias necesarias, es decir la manera adecuada de mantener un flujo directo de las competencias de cada individuo suficientes para producir otros resultados cuando desafíos y competencias no se corresponden.

Una baja competencia enfrentando tareas desafiantes provoca ansiedad y de esta forma al presentarse desafíos mínimos estos causan aburrimiento; como consecuencia una baja competencia frente a tareas escasamente desafiantes conduce a la apatía y falta de comprometimiento.<sup>48</sup>

### **Teoría de la Motivación Intrínseca (Kenneth Thomas)**

La organización se basa según esta teoría en demostrar que sus colaboradores basan su trabajo en el compromiso e iniciativa, sin necesidad de que existan recompensas de por medio. El individuo aunque parezca extraño no busca solamente dinero sino también o de manera principal recompensas intrínsecas como resultado de su trabajo, por lo que esas recompensas internas deben tener un alto contenido emocional, por lo que se siente bien como resultado del comprometimiento.

---

<sup>48</sup> ROBINS, Stephen: Comportamiento organizacional, 10ª edición, 2004, México, Pearson Educación.

Es así que la motivación intrínseca se vuelve en un factor fundamental, ya que cada individuo se siente valioso para su organización, ya que es parte de su misión y por ende es parte de esta auto-realización; la iniciativa y el compromiso son factores fundamentales para el desarrollo de este tipo de motivación.

Las recompensas externas no provocan el resultado esperado, ya que estas no provocan al individuo resultados claros de carácter intrínsecos, por lo que el criterio de los jefes de mantener a su personal motivado se liga directamente con el sentido de pertenencia, la alta dirección ofrece la posibilidad de que el trabajador obtenga cuatro recompensas intrínsecas: autonomía, competencia, sentido o significado y progreso. La combinación de estos cuatro elementos provoca un estado de motivación intrínseca que, a su vez genera un alto desempeño y una elevada satisfacción en su puesto de trabajo.<sup>49</sup>

### **3.5 Grupos de Trabajo**

Un grupo de trabajo, es un grupo que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada miembro a desempeñarse dentro de su área de responsabilidad.

Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de comprometerse en el trabajo colectivo que requiere del esfuerzo conjunto. Así que su desempeño es simplemente la suma de la contribución individual de cada miembro del grupo. No hay una sinergia positiva que pudiera crear un nivel total de desempeño mayor que la suma de las contribuciones.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> THOMAS, K.: Motivación y plenitud 8 horas al día, 2001, México, D.F., Editorial Grijalbo.

<sup>50</sup> [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com)

Un grupo de trabajo son dos o más empleados que interactúan entre si de tal manera que el comportamiento y el rendimiento del grupo es influenciado por el comportamiento y el rendimiento de otros empleados.

Un grupo de trabajo es un subsistema especializado dentro de una organización. Las personas que lo componen lo diseñan con un funcionamiento fijo para proyectar y realizar el mismo tipo de tareas, cada uno de los miembros de la organización forma parte de alguno de ellos, de esta manera se determina que los individuos tienden a asociarse y compartir distintas actividades.

La interacción es la esencia del grupo de trabajo, no habría grupo sin interacción, sino simplemente un cúmulo de personas sin más, sin sentido ni dirección ni propósito. No estaría contemplada como grupo una aglomeración casual o accidental, como sería el caso de un cierto número de personas que coinciden en el metro. Los colectivos de mujeres, de personas mayores o de universitarios, por ejemplo, son categorías o unidades teóricas que tampoco entrarían en la consideración de grupo.

## **Características de los Grupos de Trabajo**

Entre las características esenciales de un grupo de trabajo, pueden referirse:

**Composición del grupo.-** Los grupos pueden ser homogéneos o heterogéneos. Los grupos son homogéneos cuando sus miembros tienen necesidades, motivos, conocimientos y personalidades muy similares; los heterogéneos no presentan estas similitudes. Cada organización necesita de ambos tipos de composición.

**Normas.-** Son las reglas de comportamiento establecidas por los miembros del grupo. Ellas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.

**Funciones.-** Es el carácter de la contribución a las tareas y acciones que realizan los miembros del grupo. Cada posición en la estructura del grupo implica: una conducta esperada de quien ocupa una posición, un comportamiento percibido, el que la persona que ocupa la posición cree que debe tener y una actuación, es decir, el comportamiento real que tiene la persona que ocupa una posición. Cada individuo puede ocupar varias posiciones y experimentar distintos comportamientos.

**Estado.-** Se refiere al nivel jerárquico que posee un individuo dentro del grupo o la organización. Los individuos tratan de obtener y mantener cierto nivel alcanzado.

**Cohesión.-** Es la fuerza que integra al grupo, se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes.

**Interacción.-** Los miembros interactúan con cierta frecuencia, de forma personal y a partir de ciertas pautas establecidas. La conducta y acciones de cualquiera de sus miembros sirve de estímulo al comportamiento de otros.

**Interdependencia.-** Los individuos dependen unos de otros para poder alcanzar los objetivos grupales. No solamente interactúan, sino que también comparten normas o desempeñan funciones que se complementan.

**Finalidad.-** Sus integrantes realizan actividades colectivas que contribuyen al logro de objetivos comunes.

**Percepción.-** El grupo es directamente observable; los miembros perciben la existencia del grupo, tienen un sentimiento de pertenencia al mismo, y se comportan como grupo de cara al exterior. Su entidad es reconocida como tal por sus propios miembros y por los demás. Existe una conciencia y un sentimiento de grupo que se configura a través del desarrollo del "nosotros" frente al "ellos".

**Motivación.-** El grupo permite satisfacer necesidades individuales, tanto explícitas como implícitas. Las primeras suelen encajar directamente con las tareas y el objetivo concreto del grupo. Las implícitas pueden resultar menos evidentes, amistad o liderazgo, por ejemplo- pero movilizan al individuo a participar en las actividades grupales.

**Organización.-** El grupo tienen una determinada estructura que se traduce en la distribución de papeles, configurando un sistema de roles entrelazados que representan un cierto nivel o estatus, así como una serie de normas de funcionamiento compartidas.

**Actitud.-** El grupo comparte determinadas actitudes y valores que forman parte de su propia cultura.



**Estabilidad.**- La interacción entre los miembros no es algo puntual, sino que se produce con una relativa duración en el tiempo. La estabilidad vendrá marcada por el tipo de grupo.

<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS DE TRABAJO</b>	
<b>OBJETIVO</b>	Sus integrantes muestran intereses comunes
<b>COMPROMISO</b>	Nivel de compromiso relativo
<b>CULTURA</b>	Escasa cultura grupal
<b>TAREAS</b>	Se distribuyen de forma igualitaria
<b>INTEGRACIÓN</b>	Tendencia a la especialización fragmentada, a la división
<b>DEPENDENCIA</b>	Independencia en el trabajo individual
<b>LOGROS</b>	Se juzgan los logros de cada individuo
<b>LIDERAZGO</b>	Puede haber o no un coordinador
<b>CONCLUSIONES</b>	Más personales o individuales
<b>EVALUACIÓN</b>	El grupo no se evalúa: se valora en ocasiones el resultado final

**Gráfico 4: Características de los Grupos de Trabajo.**

**Elaborado por: Francisco Urvina**

## **Tipos de Grupos de Trabajo**

Los grupos de trabajo están afectados por y afectan procesos de cambio social. Las organizaciones pueden considerarse como redes de interacción de pequeños grupos y los grupos como partes de las organizaciones. Los pequeños grupos son los lugares en las organizaciones donde surgen las nuevas ideas, nuevos puntos de vista y nuevas forma de definir problemas y nuevas formas de hallar soluciones.

Es clara la tipología de grupos de trabajo que poseemos dentro de las organizaciones por lo que tenemos estos tipos:

**Grupos formales.-** Son conformados por una estructura organizacional con funciones y responsabilidades, el comportamiento esta establecido por las metas de la organización. Como parte de estos tenemos:

**Grupos de mando.-** Dentro de la estructura determina a los colaboradores y su jefe inmediato, dentro del mismo se establece la relación de autoridad.

**Grupos de tarea.-** Comprenden a los pares funcionales que deben realizar una tarea o proyecto específico.

**Grupos informales.-** Son conformados por necesidades sociales en base a intereses comunes y de forma deliberada. Dentro de esta clasificación tenemos:

**Grupos de interés.-** Se reúnen para alcanzar objetivos comunes.

**Grupos de amistad.-** Se conforman por personas que comparten una o más características en común que se extienden más allá de las actividades laborales.

Cuando se habla de grupos formales se considera que la empresa busca de esta unión sacar beneficios propios; mientras que los grupos informales satisfacen las necesidades de socialización de los integrantes.

Las personas forman grupos por diversas necesidades entre ellas tenemos seguridad, socialización, estima, estatus, poder entre otros aspectos que aparecen en la vida laboral. El grupo se caracteriza por ser

una pluralidad de personas que conforma un conjunto, una unidad colectiva vinculada por lazos reales. Es a su vez una unidad parcial inserta en el seno de una colectividad más amplia, y una entidad dinámica que, sin embargo, tiende a estructurarse y a organizarse en busca de una estabilidad relativa.

## **Etapas del Desarrollo de los Grupos de Trabajo**

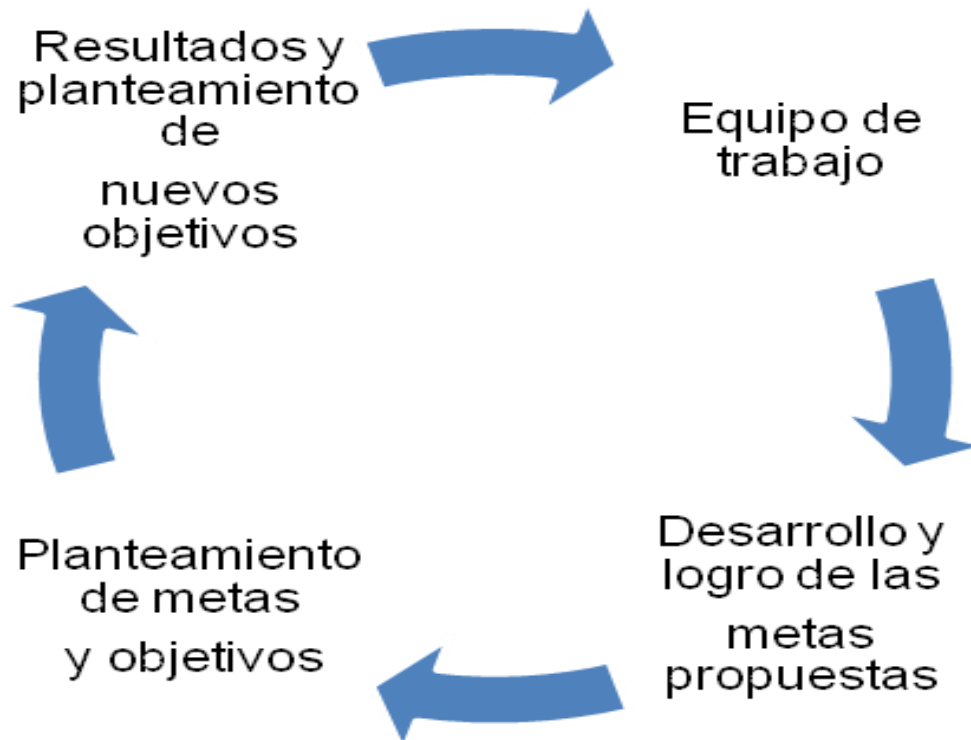
**Aceptación mutua.**- Cuando un individuo ingresa a un grupo consta la resistencia de comunicación con los demás participantes de su grupo de trabajo, esto ocurre hasta conocer a los demás miembros y sentirse parte del grupo, analizando cual debe ser su correcto comportamiento en dicho grupo.

**Control y organización.**- Dentro de toda organización existen diversos métodos que norman el comportamiento de los individuos, siendo como consecuencia que los grupos de trabajo proponen el cumplimiento de sus objetivos.

**Motivación y productividad.**- El grupo maneja objetivos y metas productivas acorde a la organización por lo que es claro que el grupo se orienta a cumplir objetivos comunes, en la que todos cooperen incrementando sus competencias en el trabajo y tomando mejores decisiones grupales cada vez.

**Comunicación y toma de decisiones.**- La manera de manejar los conflictos en un grupo de trabajo es con técnicas adecuadas de comunicación, y además, en su estructura misma posee las capacidades de manejar más oportunidades de contacto, confianza, exposición de ideas, colaboración, entre otros.

### 3.6 Equipos de Trabajo



**Gráfico 5: Procesos dentro de los Equipos de Trabajo**

**Elaborado por: Francisco Urvina**

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

Son grupos formales que se constituyen para atender las necesidades de la empresa, en el que se integran los trabajadores para lograr un propósito y unos objetivos. En toda organización, es fundamental un equipo constituido por sus miembros desde el nacimiento de ésta el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto, o sea, formar un equipo de trabajo. Los equipos poseen

habilidades propias que colaboran a elevar los niveles de productividad de la organización, de las habilidades técnicas se toma provecho de equipos formados por integrantes de distintas especialidades, complementando sus habilidades para diseñar nuevos procesos o mejoras de la productividad.<sup>51</sup>

## **Características de los Equipos de Trabajo**

Dentro de los equipos de trabajo existen ciertas características que deben de cumplirse para el buen funcionamiento de los mismos. Entre los cuales están:

- Una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Una responsabilidad clara y compartida por cada uno de sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Además existen también varios aspectos que influyen en el correcto funcionamiento de los distintos elementos que conforman el equipo.

**Liderazgo efectivo.**- Contar con un proceso de creación de una visión de futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la

---

<sup>51</sup> [www.hfainstein.com.ar](http://www.hfainstein.com.ar)

organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr dichos objetivos, y de la mano incentivar a las personas cuya actividad es esencial para poner en práctica la estrategia necesaria.

**Canales de comunicación.-** Existen formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO</b>	
<b>OBJETIVO</b>	La meta está más claramente definida y especificada.
<b>COMPROMISO</b>	Nivel de compromiso elevado
<b>CULTURA</b>	Valores compartidos y elevado espíritu de equipo
<b>TAREAS</b>	Se distribuyen según habilidades y capacidad
<b>INTEGRACIÓN</b>	Aprendizaje en el contexto global integrado
<b>DEPENDENCIA</b>	Interdependencia que garantiza los resultados
<b>LOGROS</b>	Se valoran los logros de todo el equipo
<b>LIDERAZGO</b>	Hay un responsable que coordina el trabajo
<b>CONCLUSIONES</b>	De carácter más colectivo
<b>EVALUACIÓN</b>	La autoevaluación del equipo es continua.

**Gráfico 6: Características de los Equipos de Trabajo.**

**Elaborado por: Francisco Urvina**

Dentro de los equipos también intervienen ciertos factores que deben tener a manera personal cada uno de los integrantes

- Cohesión
- Asignación de roles y normas
- Comunicación
- Definición de objetivos
- Interdependencia.

## **Tipos de Equipos de Trabajo**

**Equipos creativos.-** Creados para diseñar nuevos productos o servicios, nuevos procesos, o campañas, nuevos proyectos. El entrenamiento para equipos creativos necesita hacer énfasis en la importancia de apoyar nuevas ideas obviando críticas, negativismos, juicios prematuros, o sistemas de toma de decisiones que puedan sabotear a los equipos creativos.

**Equipos para resolución de conflictos.-** La conformación de este tipo de equipos puede ser de manera permanente o específica. Este tipo de equipos puede ser creado para solucionar crisis existentes o potenciales. Este tipo de equipos deben estudiar problemas, identificar causas y proponer soluciones alternativas. El elemento confianza es vital entre sus integrantes; la cooperación y pro-actividad son algunas de sus características fundamentales bajo un frecuente ambiente de presión, por lo cual los integrantes del equipo deben estar preparados para climas de tensión.

**Equipos tácticos.-** Los equipos tácticos son los que ejecutan los planes, lanzan los nuevos productos o servicios, desarrollan los nuevos servicios o enfoques, producen y entregan los nuevos procedimientos y el resultado

de los conceptos. Los entrenamientos a este tipo de equipos debe orientarse hacia las metas y objetivos, clarificación de roles, métodos y procedimientos. Los integrantes que no se alinean con los objetivos por los que el equipo lucha o no tienen la claridad de sus roles individuales usualmente encuentran dificultad para alcanzar éxito en sus gestiones.<sup>52</sup>

### **3.7 Recompensas Organizacionales**

Las recompensas organizacionales se refieren a un comportamiento deseado mediante un estímulo, esto incluye beneficios monetarios, ascensos, estabilidad, fortalecimiento, vacaciones, entre otros; que sirven como estímulo para los trabajadores en optimizar su trabajo diario.

Cada miembro de la organización desempeña un conjunto de tareas en pro de la minimización de costos y maximización de beneficios. Las recompensas son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del colaborador y su desempeño. Se han realizado numerosas investigaciones al respecto, con base en las cuales se puede afirmar que los colaboradores piensan que las recompensas deben ser lo suficientemente altas como para satisfacer las necesidades de todo orden. Si ello no es así, los empleados no estarán contentos ni satisfechos en la organización, ya que tienden a comparar sus sistemas de recompensas con los de otras organizaciones.

Los sistemas de recompensas mejoran la eficacia organizacional de cuatro maneras:

- Motiva al personal a integrarse a la organización
- Influyendo sobre él para que acuda a su trabajo con gusto.

---

<sup>52</sup> [www.teambuildingcorp.com](http://www.teambuildingcorp.com)



- Lo motiva a actuar de manera positiva
- Refuerza la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.

Las recompensas aumentan la responsabilidad de un individuo dentro de su puesto de trabajo, en diversos aspectos como: calidad de servicio, productividad, eficacia y eficiencia, siempre y cuando este bien orientadas al mantener motivado al personal.

Dentro del criterio de recompensas se maneja el concepto de remuneración a los empleados, por medio del cual se atrae a profesionales calificados a la organización, se mantiene a los existentes en sus puestos de trabajo y mantienen motivado a cada uno de estos dentro de un proceso de mantener elevado los niveles de productividad, y de esta manera satisfacer necesidades organizacionales e individuales.

### **3.7.1 Recompensas extrínsecas**

Las recompensas extrínsecas son una parte tan integral y aceptada de nuestro sistema laboral, que es difícil imaginar que podría ser de otro modo. Se forjan posibilidades de empleo y salario si uno cumple con las reglas impuestas por las empresas u organizaciones que de acuerdo al interés busca la satisfacción de sus necesidades primarias y secundarias y aparte se juega la posibilidad de entrar a un sindicato, a una compañía o al gobierno.

Son claros los incentivos que se enlistan en relación a las recompensas extrínsecas como son: sueldos (el dinero no es un motivador tan fuerte puesto que es mas fácil gastarlo que invertirlo), salarios, beneficios complementarios (planes de jubilación, compra de renuncias, asistencia médica, vacaciones, entre otras), entre otros.

Cuando hablamos de compensación normalmente pensamos en el dinero, aunque éste pueda tener varias formas: salario, primas, stock options y beneficios. Muchos departamentos de recursos humanos se han dedicado a planificar, definir políticas, matrices y líneas guía para asegurarse de que las personas sean tratadas lo más equitativamente y objetivamente posible, mientras la compañía mantiene el control de los costes del personal.

Como consecuencia de estas recompensas el individuo alcanza estatus y reconocimiento, que están ligados íntimamente con el ego de la persona en la cual recibirá elogios públicos sobre su trabajo ejecutado y este funciona de la misma forma como un incentivo de satisfacción personal, los ascensos son otro método para alcanzar no solo mayores responsabilidades y funciones, sino también a otros incentivos de distinta pertinencia.<sup>53</sup>

### **3.7.2 Recompensas Intrínsecas**

Este tipo de recompensas son en las que la persona “siente” directamente que es recompensado por su labor. Algunos ejemplos serían el sentimiento de realización, el aumento de amor propio y la satisfacción por desarrollar habilidades nuevas. Por otra parte, un agente externo, por ejemplo, un supervisor o grupo de trabajo, es el que ofrece las recompensas extrínsecas, como bonos, alabanzas o ascensos.

Algunos de estos resultados podrían tener valencia debido a que la persona espera que la lleve a otros resultados. “Si mi supervisor nota la calidad de mi trabajo, quizás se me conceda un ascenso”; es así que entre las principales tenemos conclusión de tareas, logro, autonomía,

---

<sup>53</sup> [www.see.org](http://www.see.org)

desarrollo profesional y de esta forma alcanzar esta satisfacción de los colaboradores.

Los factores motivantes en cada individuo buscan alcanzar logros, mismos que se pueden denominar como una recompensa, pro de alcanzar un objetivo estimulante; la seguridad que cada colaborador posee en su puesto de trabajo permite a la persona un desarrollo personal y profesional acorde a las exigencias de la organización, dejando de lado la supervisión e incrementando la toma de decisiones en su puesto de trabajo.

La recompensa adecuada debe estar ligada, con toda claridad y en poco tiempo a un desempeño exitoso y un desarrollo profesional integral; expandiendo las habilidades y capacidades en cada individuo e incrementando sus competencias y compromiso.<sup>54</sup>

### **3.8 Comunicación Organizacional**

La palabra Comunicación proviene del latín communis que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego (el de Koinoonia) que significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad". En pocas palabras, se "está en comunidad" porque "se pone algo en común" a través de la "comunicación".

Proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos. La comunicación representa la hebra común para los procesos administrativos y la

---

<sup>54</sup> [www.rrhh-web.com](http://www.rrhh-web.com)

habilidad, que permiten a quienes son parte de la alta gerencia aprovechen la amplia gama de talentos que existe en el mundo pluricultural de las organizaciones.

La comunicación entraña la participación de personas: para entenderla hay que tratar de entender la forma en que las personas se relacionan unas con otras; el significado compartido, es decir, estar de acuerdo en cuanto a definiciones y términos empleados; además la comunicación entraña símbolos: gestos, sonidos, letras, números, entre otros.

Existen diversos métodos de comunicación en los que se indica diferencias claras:

- Comunicación entre dos personas: Diálogo
- Comunicación en grupos pequeños: Discusión
- Comunicación en grupos numerosos: Conferencia.

Una buena comunicación fomenta la motivación, ya que le aclara al empleado que es lo que la organización espera de su parte, a través de ella podemos saber las frustraciones, sentimientos, formas de pensar de cada integrante del grupo.<sup>55</sup>

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las

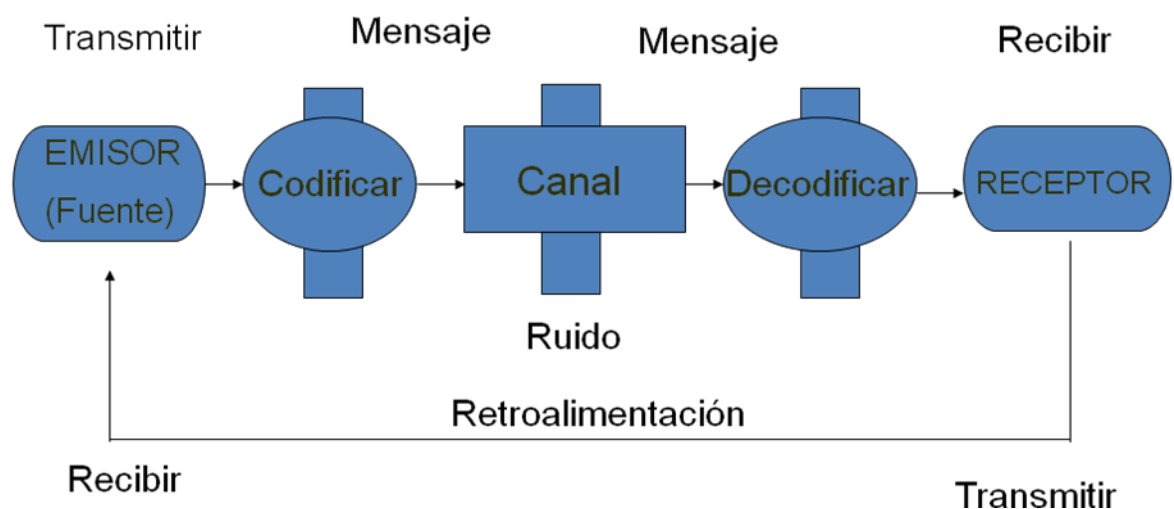
---

<sup>55</sup> [www.rpp.net](http://www.rpp.net)

funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

### Proceso de Comunicación Organizacional

La comunicación se manifiesta por etapas sucesivas y no simultáneas o sincrónicas, motivo por el cual, una vez definida, resulta procedente describirla en sus fases o elementos constitutivos como un proceso, esto es, como fenómeno que se descompone en etapas mas o menos regulares y secuenciales, teniendo en cuenta la dinámica de movimiento que relaciona los elementos entre sí en todo proceso comunicacional. La comunicación franca y efectiva puede ser un valor importantísimo para una Organización.



**Gráfico 7: Modelo de Comunicación Organizacional.**  
**Tomado de: FERNÁNDEZ, C.: La Comunicación en las**  
**Organizaciones, 1999, México, Editorial Trillas.**

Los elementos básicos de este modelo son:

**Emisor.**- La persona con ideas, intenciones, información y que tiene por objetivo el comunicarse.

**Codificación.**- Es un proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que este persigue.

**Mensaje.**- Es el resultado del proceso de codificación. Aquí se expresa el objetivo que persigue el comunicador y lo que espera comunicar a su destinatario.

**Canal.**- El medio envía el mensaje del comunicador al receptor. En una organización los medios de comunicación pudieran ser: por medio de entrevistas personales, por teléfono, por medio de reuniones de grupo, por fax, memos, carteleras, tele-conferencias, entre otros. Vale destacar que los mensajes pueden representarse también de forma no oral, por medio de posturas corporales, expresiones del rostro y movimientos de manos y ojos. Cuando la comunicación de un emisor es contradictoria (el mensaje no oral contradice al oral), el receptor suele dar más importancia al contenido no oral de la comunicación que recibe. Este tipo de comportamiento no oral guarda relación con la capacidad de persuasión del emisor hacia su receptor.

**Decodificación.**- Es necesario para que se complete el proceso de comunicación y para que el receptor interprete el mensaje. Los receptores

interpretan (decodifican) el mensaje sobre la base de sus anteriores experiencias y marcos de referencia.

**Receptor.**- Es la persona que recibe y decodifica el mensaje.

**Retroalimentación.**- Es la respuesta del mensaje por parte del receptor y que le permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada. La retroinformación puede indicar la existencia de fallos en la comunicación.

**Ruido.**- Se puede definir como cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje y puede producirse en todos los elementos de la comunicación.

Vale destacar que todos estos elementos son fundamentales para que se produzca la comunicación y no deben ser considerados como independientes.

## **Flujo de comunicación en las organizaciones**

Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones.

**Comunicación Descendente.**- Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.

**Comunicación Ascendente.**- Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

**Comunicación Horizontal.**- Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

**Comunicación Diagonal.**- Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

### **3.9 Descripción de Factores de estudio dentro del Clima Organizacional**

**Recompensa.**- Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

**Desafío.**- Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

**Relaciones.**- Es la percepción por parte de los miembros de la empresa



acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

**Cooperación.-** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

**Estándares.-** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

**Conflicto.-** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.

**Identidad.-** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

**Entorno Laboral.-** Se refiere a aquellos medios con que cuenta la institución que permiten realizar de manera adecuada el trabajo, entre ellos tenemos: infraestructura, materiales y/o herramientas, maquinaria, suministros y mobiliario.

**Retribución.-** Se refiere a aquellos beneficios monetarios o no, así como reconocimientos y/o beneficios que percibe el empleado como resultado de su trabajo.

**Evaluación.-** Es una herramienta propia del área de recursos humanos para conocer de manera individual el cumplimiento de objetivos, tanto del personal como la gestión que realizan sus jefes.

**Camaradería.-** Se refiere a las relaciones interpersonales que establecen los miembros de la institución dentro de su entorno laboral, además de la comunicación existente entre jefes y colaboradores.

**Liderazgo.-** Escuchar a los colaboradores, animarlos a participar y permitirles discutir sobre aspectos puntuales del trabajo; ello ayuda enormemente a construir un liderazgo compartido. El liderazgo en acción tiene lugar en la gente y actúa sobre la cultura, por lo cual, es importante identificar cuáles situaciones les molesta, y cuáles son sus prioridades.

**Reciprocidad.-** Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se corresponden mutuamente. La insatisfacción (personal u organizacional), se origina mayormente por la ubicación incongruente de la persona dentro de una estructura jerárquica.

**Estructura.-** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se

ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

**Responsabilidad.-** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.

**Motivación en la organización.-** Son el conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de su organización como tal, como lugar en el que trabaja, se realiza y gana una remuneración. Esos estímulos pueden ser positivos o negativos, produciendo motivación o desmotivación. A su vez está influida por varios subfactores, tales como:

- Reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado por parte de la organización
- Posibilidades de promoción
- Atención, por parte de los mandos, a las sugerencias del colaborador
- Estabilidad en el empleo
- Posibilidades de aprendizaje y formación
- “Orgullo de marca” (entendida como satisfacción ante los demás por su propia organización)
- Implicación del empleado en la organización
- Horario de trabajo
- Comunicación vertical y horizontal

**Motivación en el trabajo.-** Es el conjunto de estímulos que siente un empleado, ubicado en un determinado puesto de trabajo en la empresa u organización, que potencian su percepción de su propio trabajo, el que está realizando y que desarrolla en y desde ese puesto de trabajo. También aquí, esos estímulos pueden ser positivos o negativos, motivadores o desmotivadores. Está influida, entre otros, por los siguientes subfactores:

- Nivel de responsabilidad que tiene un trabajador en su puesto de trabajo
- Contenido del propio trabajo que realiza
- Autonomía y posibilidades de iniciativa que tiene el trabajador en su puesto de trabajo
- Posibilidades de potenciación, en el puesto de trabajo desempeñado, de las capacidades que tiene el trabajador (de formación, de estudios, de experiencia acumuladas)
- Posibilidades de auto-realización por parte del trabajador

**Ambiente laboral.-** Está conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado. Ese entorno lo constituyen las personas que le rodean. Normalmente serán sus jefes y sus compañeros en sus diferentes niveles. Como en los casos anteriores, tendrá efectos positivos o negativos, creando percepciones favorables o desfavorables en el empleado. Podemos considerar dos subfactores:

- Relaciones con compañeros
- Relaciones con sus jefes

**Ambiente de trabajo.-** Está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. También puede ser motivador o desmotivador. Está influido por los siguientes subfactores:

- Ergonomía
- Puesto de trabajo (en sus aspectos físicos y materiales)
- Ambiente físico que le rodea (luz, calor, frío y corrientes)

Ese conjunto de factores y subfactores enunciados que hemos sistematizado y que podían, en opinión de otras personas y estudiosos, ser otros diferentes, constituyen las variables a medir para el análisis del clima laboral.

Para ello, lo más utilizado, son los cuestionarios de medición de clima laboral. Estos, en nuestro caso, abarcan en sus preguntas y en sus criterios de valoración y análisis este abanico de factores y subfactores enumerado. De este modo, es posible terminar en un informe a la empresa u organización de que se trate, en el que se valoren todas y cada uno de los aspectos considerados, permitiendo así dar una medida del nivel del clima laboral de esa empresa u organización.

## CAPITULO 4

### METODO DE INVESTIGACION

#### 4.1 Tipo de Investigación

La investigación es un proceso sistemático que su objetivo fundamental es la búsqueda de conocimientos validos y confiables.

Para el estudio del clima organizacional en el Ala de Combate No. 23 se realizará la investigación descriptiva que, “es la que estudia, analiza o describe la realidad, presente, actual, en cuanto a hechos, personas, situaciones, etc.”<sup>56</sup>

Nuestro propósito es recoger datos y precisar la naturaleza del problema esto nos sirve para tener pautas del comportamiento, pensamientos, actitudes tales como: origen racial, opiniones, políticas, rango de edad, preferencia.

Son dos los métodos que a lo largo de la evaluación del clima en el Ala de Combate No. 23, se utilizarán, el método científico y el método descriptivo; en ellos se contempla un estudio sistemático de la Organización, la observación de hechos, fenómenos y casos, el razonamiento, la predicción, así como la recolección, tabulación y análisis de datos; sin inferir o modificar la realidad actual.<sup>57</sup>

**Investigación Descriptiva.-** El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes

---

<sup>56</sup> LEIVA ZEA, Francisco: Investigación Científica, Quinta Edición, 2006, Quito, Grupo Leer, pág. 26.

<sup>57</sup> [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com)

predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

La metodología o camino para poder alcanzar nuestro objetivo esta basado en una serie de procedimientos, por este motivo se utilizará el **METODO DEDUCTIVO** ya que nos basaremos en conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales, de las cuales podemos tener conclusiones o consecuencias.

La ventaja es proporcionar información mas exacta, un alto grado de confiabilidad y por consecuencia un bajo margen de error.

Con referencia a la Investigación se realizará el **METODO DESCRIPTIVO**, este consiste en la observación de hechos, fenómenos y casos. No simplemente se limita a la recolección y tabulación de datos, estos deben ser interpretados para conocer como las variables en estudio afectan a la muestra en estudio.

### **Escalas de Medición**

**Nominal.-** En esta se identifican diferentes categorías o alternativas de respuesta, no indican ningún orden u otro significado en sus respuestas. La descripción de la variable se realiza por medio del recuento de respuestas que corresponde a cada categoría.

**Intervalo.-** Posee las características de la escala ordinal, pero además la diferencia entre los valores de la escala posee significado. En principio se asume que el individuo considera que el valor que separa una respuesta concreta de la siguiente contigua, es el mismo que separa a esta última

del nivel siguiente; además permite clasificar, ordenar y medir la distancia entre las diferentes categorías.<sup>58</sup>

## **Escalas**

Las escalas a utilizarse en la evaluación se basan en el cumplimiento de las características a continuación expuestas:

**Confiabilidad.-** Se define como el grado al que la escala produce resultados estables en base a las mediciones expuestas en una característica.

**Validez.-** Esta es el grado en que las escalas se diferencian de las observaciones representando a las verdaderas discrepancias existentes en una característica.

**Capacidad de generalización.-** Es el grado en que un estudio basa su muestra para generalizar sus resultados en base de las observaciones.

## **Fuentes de Información**

**Fuente Interna.-** Se conoce como fuente interna a la información y documentación generada en la Sección de Personal dentro del Ala de Combate No. 23.

---

<sup>58</sup> NARESH K. MALHOTRA: Investigación de Mercados, Cuarta Edición, Pearson Prentice Hall, pág. 314.



## **Población o Universo**

Para determinar dentro de la Estadística un universo se plantea el concepto del “todo” que lo conforma, ya sea un grupo de personas u objetos que en su entorno poseen características similares.

El estudio se realizará en el Ala de Combate No.23, ubicada en la ciudad de Manta, cantón Manta, en la Vía Jaramijó s/n, (Sector Aeropuerto).

## **Muestreo**

La muestra será tomada en coordinación con la Sección de Personal del Ala de Combate No. 23, de esta manera se delimitara toda la población existente dentro del reparto militar y por la aplicación de la formula establecida estadísticamente para alcanzar un muestreo real.

La población objetivo es la recolección de elementos que poseen la información buscada en la investigación, y sobre la cual se harán las deducciones correspondientes.

## **Técnicas de muestreo**

Las técnicas de muestreo pueden clasificarse en técnicas probabilísticas y no probabilísticas.

**Muestreo no probabilístico.-** Se basa en el juicio personal del investigador como procedimiento para seleccionar elementos de la muestra, por lo tanto, esta investigación no va a permitir una evaluación objetiva ni precisión de los resultados obtenidos. Entre las técnicas de

muestreo no probabilístico están: muestreo por conveniencia, muestreo por juicio, muestreo por cuota y muestreo de bola de nieve.<sup>59</sup>

**Muestreo probabilístico.-** Las unidades de muestreo se seleccionan por casualidad, lo que significa que cada elemento de la población tiene una oportunidad probabilística fija de ser seleccionada para la muestra.<sup>60</sup>

Dentro de las técnicas de muestreo probabilístico existen:

**Muestreo Aleatorio Simple.-** Técnica en la que cada elemento en la población tiene una probabilidad conocida y equitativa de selección. Cada elemento es seleccionado independientemente de otros elementos. A pesar de ser de fácil comprensión, tiene serias limitantes como el hecho de que es difícil construir un marco de muestreo que abarque a toda la muestra.

**Muestreo Sistemático.-** Técnica en la que se elige la muestra al seleccionar un punto de inicio aleatorio y luego se elige cada  $n$  elemento en la sucesión del marco de muestreo, es bastante parecido al Muestreo Aleatorio Simple.

**Muestreo por Agrupamiento.-** En esta se divide a la población en subgrupos, sin embargo esta técnica no representa una alternativa por costo y tiempo para la presente investigación.

Para la elección de los elementos de cada estrato se utilizará el Muestreo Aleatorio Simple, para que cada uno de los elementos muestrales tengan una oportunidad equitativa y conocida de participar en la muestra.

---

<sup>59</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

<sup>60</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

## **Metodología de la Investigación**

La metodología de la investigación de campo que se va a aplicar es la recopilación de información a base de encuestas. Dividiendo este trabajo en dos fases, la primera conformada por una encuesta piloto y la segunda conformada por la encuesta final.

### **Instrumentos para la recolección de datos**

Las encuestas estarán claramente dirigidas a identificar problemas de Clima Organizacional, para en base a un análisis se pueda establecer una propuesta de mejoramiento.

**Encuesta.-** Es un instrumento cuantitativo de investigación social mediante la consulta a un grupo de personas elegidas de forma estadística, realizada con ayuda de un cuestionario.<sup>61</sup>

Es una técnica que nos permite tener información de varias personas cuyas opiniones son de gran interés para el investigador. Para ello se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a las personas que conforman la muestra.

En esta herramienta no debe llevar el nombre de la persona solo datos como edad, sexo, estado civil; para que al ser contestadas lo pueda hacer con franqueza y sin presión de algún tipo.

**Encuesta piloto.-** La encuesta inicial se aplicará a 10 personas con un cuestionario muestra, con el objetivo de determinar la efectividad de la estructura de las preguntas planteadas.

---

<sup>61</sup> Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Para poder determinar la fórmula que se aplicará para el cálculo de la muestra, primero se debe considerar que:

- La población es finita, menos de 100.000 unidades.
- Se desconoce la varianza poblacional.
- La pregunta utilizada para el cálculo de p y q es de escala nominal.

DATOS	VALORES
<b>n</b> = Tamaño de la muestra.	?
<b>p</b> = Probabilidad de éxito de un evento.	<b>0,9</b>
<b>q</b> = Probabilidad de fracaso de un evento.	<b>0,1</b>
<b>d</b> = Grado de error permitido.	<b>5%</b>
<b>z</b> = Valor de la distribución normal correspondiente a un nivel de confianza.	<b>1,96</b>
<b>N</b> = Tamaño del universo	<b>1.157</b>

Con estos antecedentes la fórmula a aplicarse para el cálculo de la muestra es:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1.157) * (1,96)^2 * 0,9 * 0,1}{(0,05)^2 * (1.157 - 1) + (1,96)^2 * 0,9 * 0,1}$$

$$n = \frac{400,03}{3,24}$$

**n = 124 encuestas**

### **Encuesta Piloto**

Luego de realizar la encuesta piloto a 10 personas, se obtuvo como resultado que existían diversos errores y correcciones en las que se puso mayor énfasis para de esta forma obtener una propuesta de encuesta final. La encuesta piloto que se aplico se encuentra como **Anexo A**, al final de este trabajo.

### **Encuesta Final**

La encuesta final que se aplico al muestreo de 124 personas, se encuentra como **Anexo B**, al final de este trabajo.

## **4.2 Construcción de Indicadores**

Los indicadores dentro del estudio tienen un valor claro de cada indicador referente a la perspectiva propia de cada evaluado, la escala se maneja entre 0 y 100; y según este valor cada factor puede ser estimado según los parámetros de la siguiente tabla:

Valor del índice		Rango
Desde	Hasta	
>80	<=100	Excelente
>60	<=80	Bueno
>40	<=60	Regular
>20	<=40	Malo
>=0	<=20	Muy malo

El método de cálculo para cada indicador es el mismo y se procede de la siguiente manera:

Entre los encuestados se debe obtener un valor del puntaje calculado, este puntaje es la suma de las ponderaciones que se da a cada respuesta de las variables.

Este puntaje es re-valorado para que su estimación entre 0 y 100. El promedio de estos puntajes es el valor del indicador.

### **4.3 Tabulación de Datos de Clima Organizacional en el Ala de Combate No. 23**

Para la tabulación de los datos que se obtienen como resultado de la Encuesta de Clima Organizacional, donde el tipo de Investigación utilizada es la Investigación Correlacional, ya que de esta forma se busca alcanzar la realidad presentada en el Ala de Combate No. 23, donde se va a aplicar una propuesta de mejoramiento, en base a los resultados presentados como resultado de esta evaluación.

Se empleó una encuesta de carácter auto – administrado, los resultados obtenidos del análisis serán cuantitativos (%) y cualitativo para explicar cada factor que se desprende de las variables en estudio.

A continuación se interpreta cada una de las preguntas realizadas a los colaboradores del Ala de Combate No. 23, agrupadas en los diversos factores evaluados.

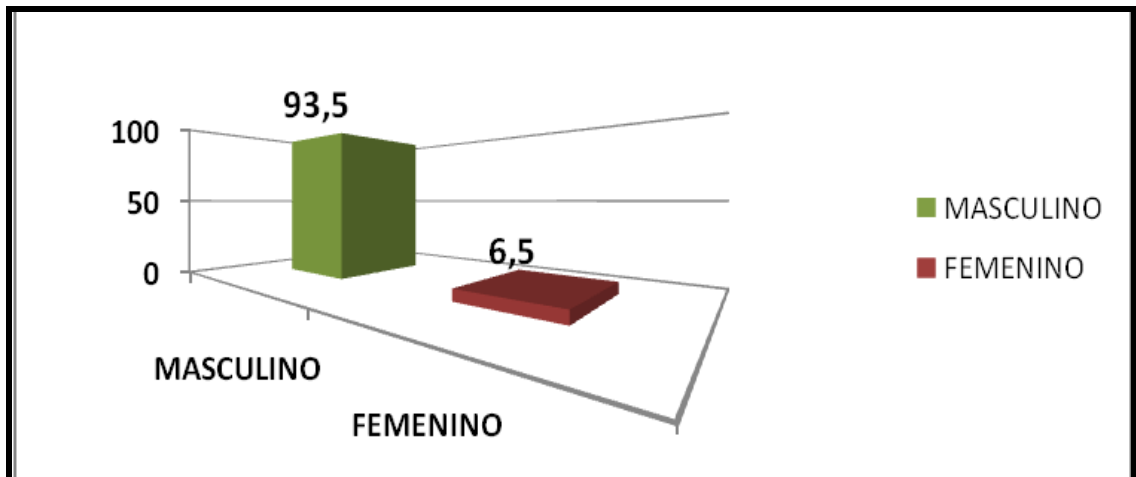
Al inicio la información demográfica nos demostrara los diversos parámetros de los colaboradores que participaron en esta encuesta, misma que se realizo entre los días 19 y 23 de enero del 2009, se distribuyo el cuestionario entre 124 colaboradores, de distintas áreas del Ala de Combate No. 23, con el fin de obtener resultados claros acerca de la percepción de cada uno acerca del Clima Organizacional en su puesto de trabajo.

### **Interpretación de los datos obtenidos en la Encuesta**

## Información Demográfica

### Género

GENERO		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	116	93,5
FEMENINO	8	6,5
TOTAL	124	100

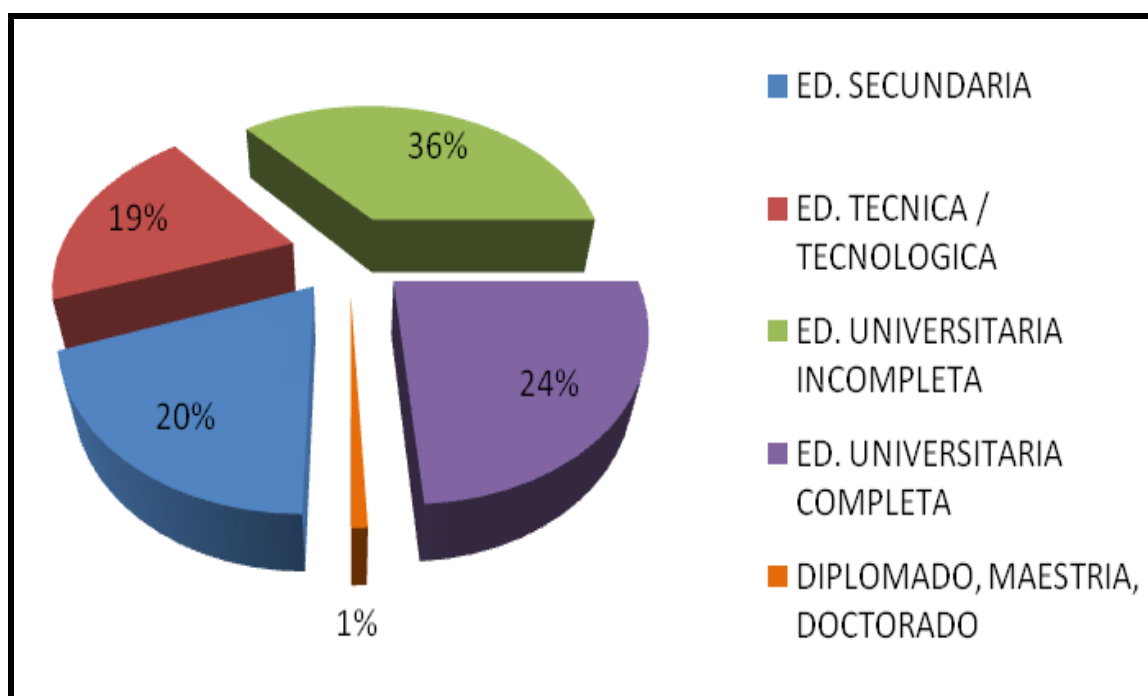


**Interpretación.-** Se puede notar claramente la diferencia que existe dentro del Ala de Combate No. 23, respecto a la cantidad de personal de diferente género que colabora con las actividades diarias, el 93,5% pertenece al género masculino y el 6,5% al género femenino, dentro de la muestra que colaboro con la encuesta.



## Formación Académica

FORMACION ACADÉMICA		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ED. SECUNDARIA	24	19,4
ED. TECNICA / TECNOLÓGICA	24	19,4
ED. UNIVERSITARIA INCOMPLETA	45	36,2
ED. UNIVERSITARIA COMPLETA	30	24,2
DIPLOMADO, MAESTRIA, DOCTORADO	1	0,8
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

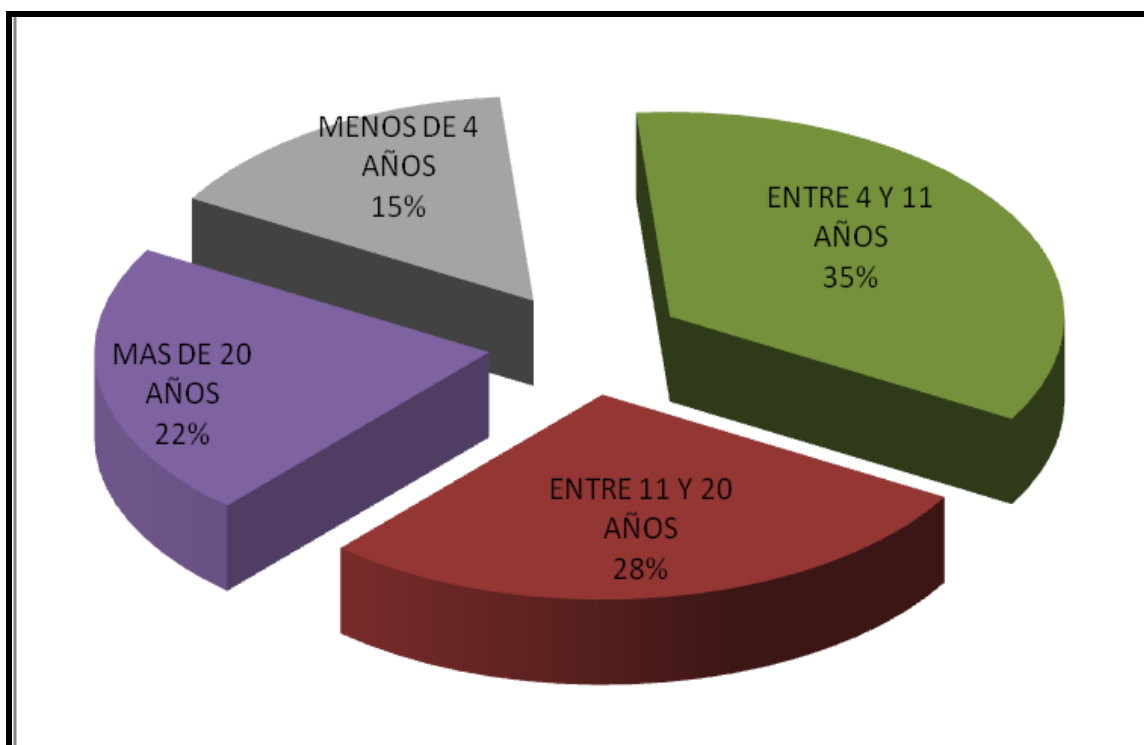


**Interpretación.-** Los resultados que se presentan en referencia a la formación académica, indica que son 24 personas las que poseen Educación Secundaria correspondiente al 19,4%; 24 encuestados poseen Educación de carácter Técnica o Tecnológica, correspondientes al 19,4%;

en referencia a los estudios Universitarios existen los parámetros de Estudios Incompletos correspondientes al 36% presentados por 45 encuestados; y quienes poseen los Estudios Completos son 30 encuestados que equivalen al 24,2%; y es solo una persona quien ostenta un Doctorado, Diplomado o Maestría.

## Tiempo de Servicio

TIEMPO DE SERVICIO		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENOS DE 4 AÑOS	19	15,3
ENTRE 4 Y 11 AÑOS	43	34,7
ENTRE 11 Y 20 AÑOS	35	28,2
MAS DE 20 AÑOS	27	21,8
TOTAL	124	100

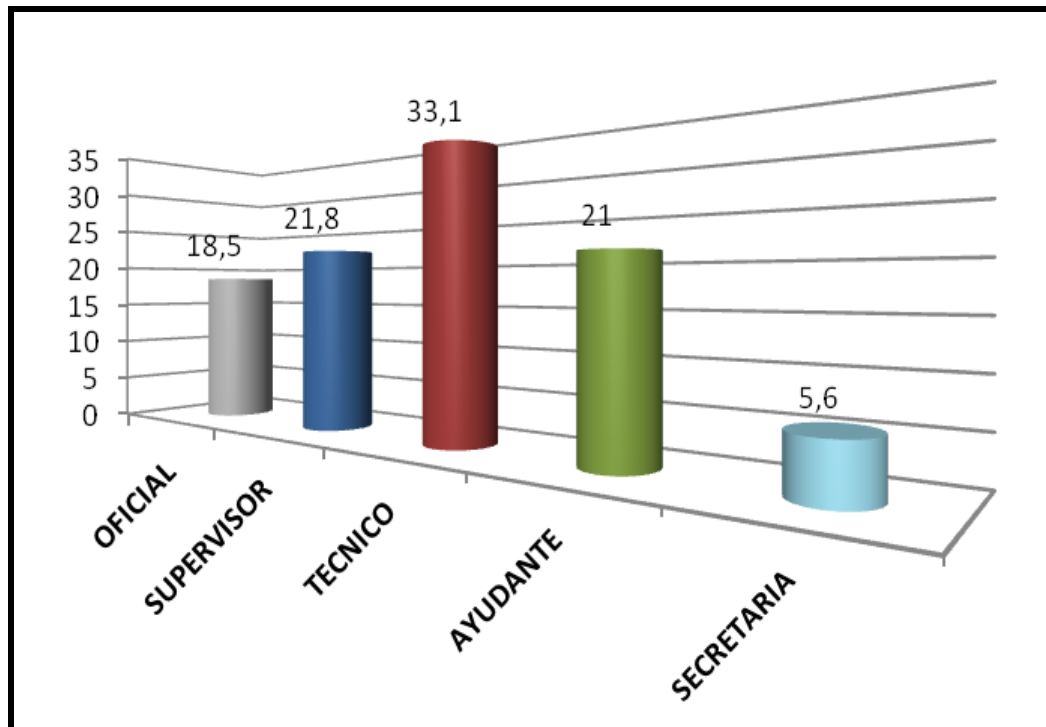


**Interpretación.-** El tiempo de servicio posee la opción menos de 4 años, donde existen 19 encuestados equivalente al 15,3 %; 43 encuestados correspondientes al 34,7% mantienen entre 4 y 11 años de servicio; un 28,2% manifestó que esta entre 1 y 20 años dentro de la Organización,

correspondiente a 35 encuestados; y quienes poseen mas de 20 años de servicio corresponden al 21,8%, respondida por 27 personas.

### Cargo o Puesto en la Organización

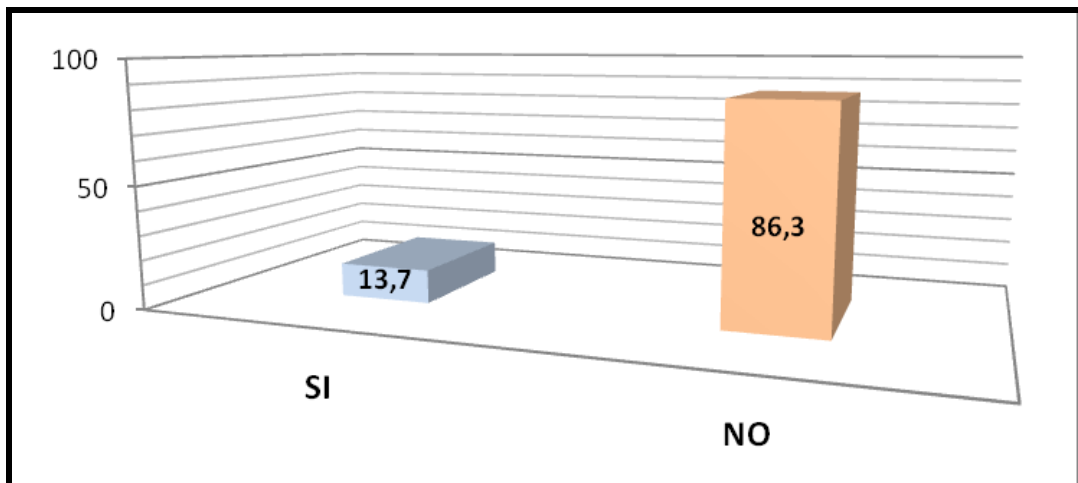
CARGO O PUESTO EN LA ORGANIZACIÓN		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OFICIAL	23	18,5
SUPERVISOR	27	21,8
TECNICO	41	33,1
AYUDANTE	26	21
SECRETARIA	7	5,6
TOTAL	124	100



**Interpretación.-** Son claros los cargos que se desempeñan en el Ala de Combate No. 23; oficiales, supervisores, técnicos, ayudantes y secretarias, con los respectivos porcentajes de 18,5%, 21,8%, 33,1%, 21%, 5,6%.

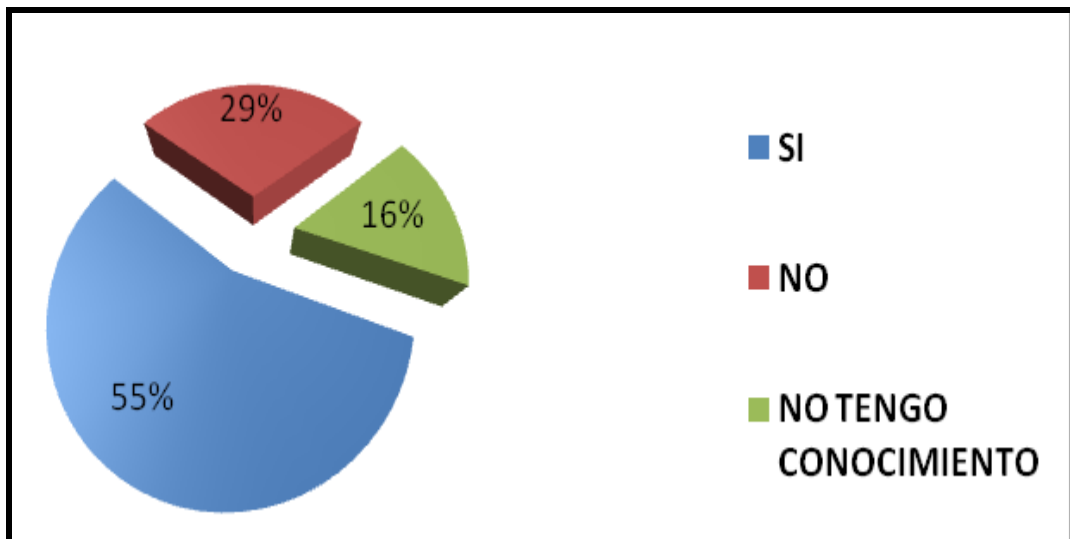
## Factor Motivación

¿Conoce algún Plan de Desarrollo, fomentado por la Organización para los colaboradores?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	13,7
NO	107	86,3
TOTAL	124	100



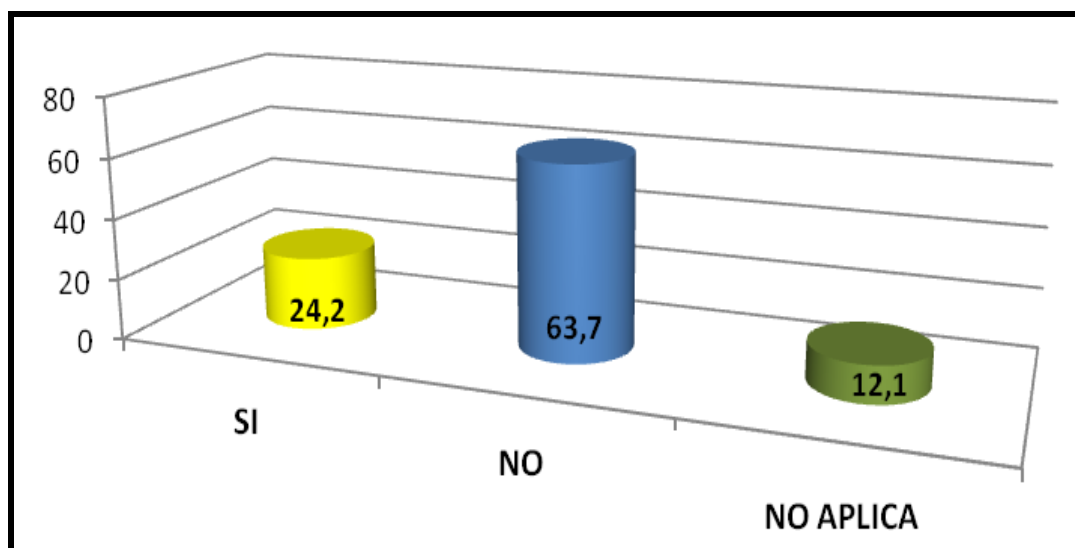
**Interpretación.-** En referencia al factor motivación, con respecto al conocimiento de los Planes de Desarrollo fueron 17 personas que manifestaron conocer dichos planes, equivalentes al 13,7%; mientras que 107 personas equivalentes al 86,3% manifestaron el desconocimiento de los Planes de Desarrollo de la Organización.

¿Considera Ud. que en la Organización es posible la promoción laboral en base a un buen desempeño?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	68	54,8
NO	36	29,1
NO TENGO CONOCIMIENTO	20	16,1
TOTAL	124	100



**Interpretación.-** La promoción laboral como resultado de un buen desempeño, dentro de la motivación, tiene como resultado que 68 personas opinan que si existe esta, equivalente al 54,8%; mientras que 36 personas equivalente al 29,1% piensan que no existen dicha promoción y finalmente 20 encuestados no tienen conocimiento equivalente al 16,1%.

¿Siente que la Organización reconoce su esfuerzo en las labores encomendadas?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	24,2
NO	79	63,7
NO APLICA	15	12,1
TOTAL	124	100

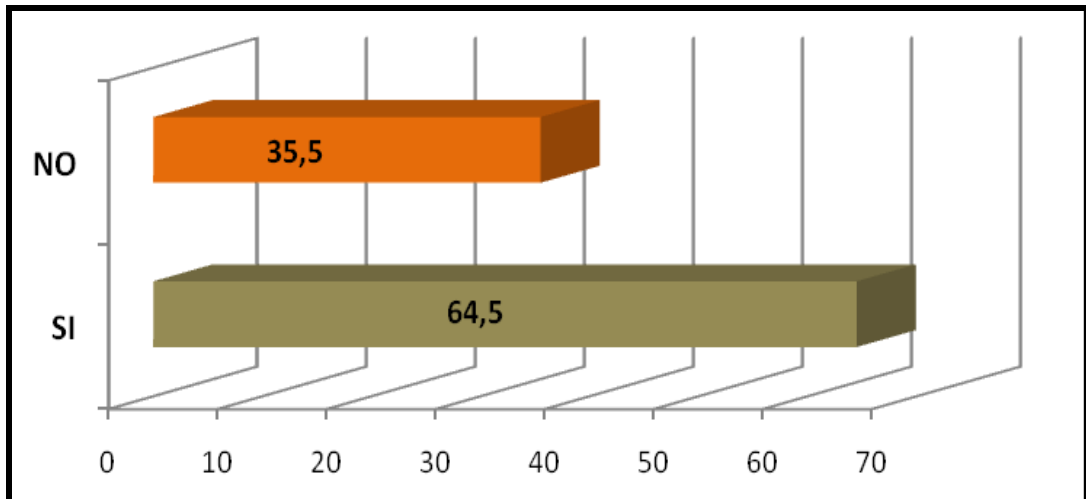


**Interpretación.-** De las personas encuestadas 30 contestaron “Si” con un equivalente al 24,2%; 79 contestaron “No” correspondiente al 63,7% y 15 consideraron que “No Aplica” correspondiente al 12,1%.



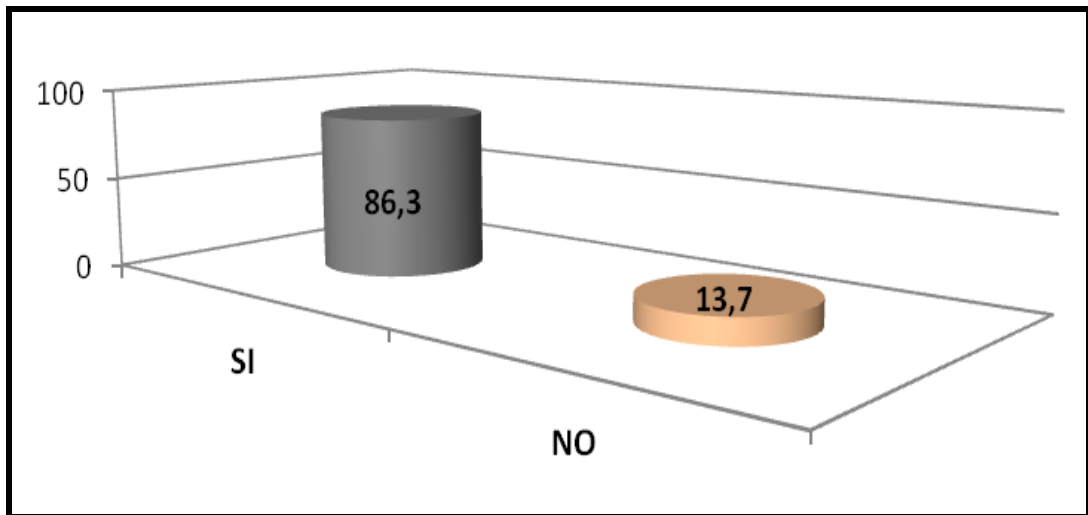
## Factor Responsabilidad

¿Considera que las funciones que realizan actualmente le ayudan a crecer profesionalmente?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	80	64,5
NO	44	35,5
TOTAL	124	100



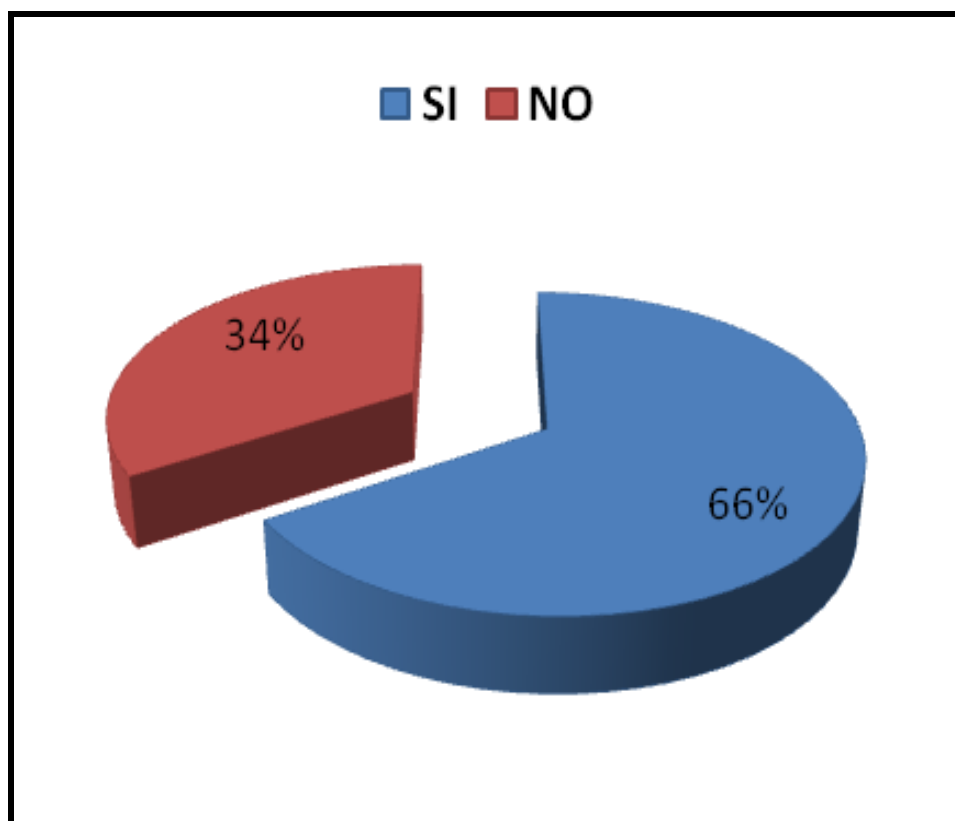
**Interpretación.-** Los encuestados manifestaron en un 64,5% que las actividades que realizan a diario colaboran con el desarrollo profesional de cada uno, correspondiente a 80 personas; 44 personas equivalentes al 35,5%, al contrario manifiestan que no existe dicho desarrollo.

¿Le gusta su trabajo en base a las funciones y responsabilidades que le son asignadas?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	107	86,3
NO	17	13,7
TOTAL	124	100



**Interpretación.-** 107 personas encuestadas eligieron la opción “Si” equivalente al 86,3%; 17 encuestados escogieron la opción “No” equivalente al 13,7%, de la opción de responsabilidad planteada como: el gusto en el trabajo en base a su función y responsabilidad.

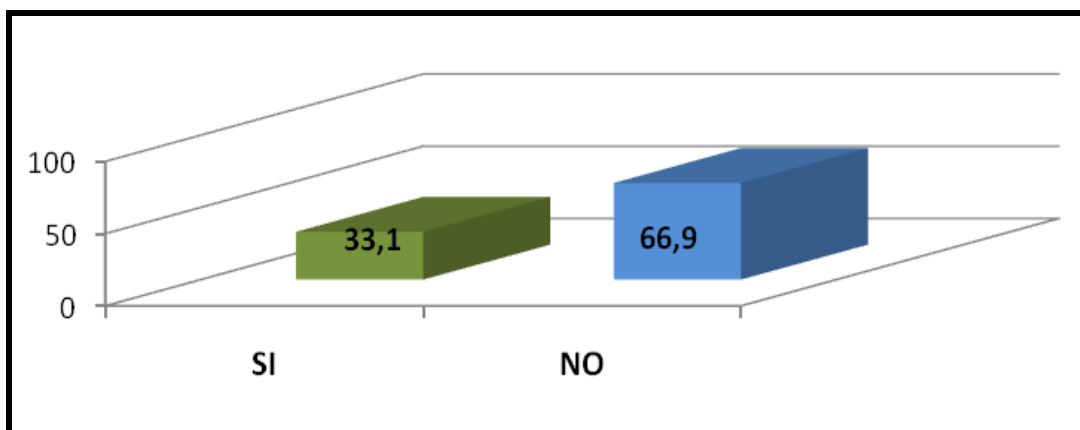
¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	82	66,1
NO	42	33,9
TOTAL	124	100



**Interpretación.-** En la relación que existe entre el puesto de trabajo y la responsabilidad de cada colaborador, fueron 82 los encuestados que manifestaron su opinión positiva; frente a 42 que negaron dicha relación; equivalente al 66,1% y al 33.9% respectivamente.

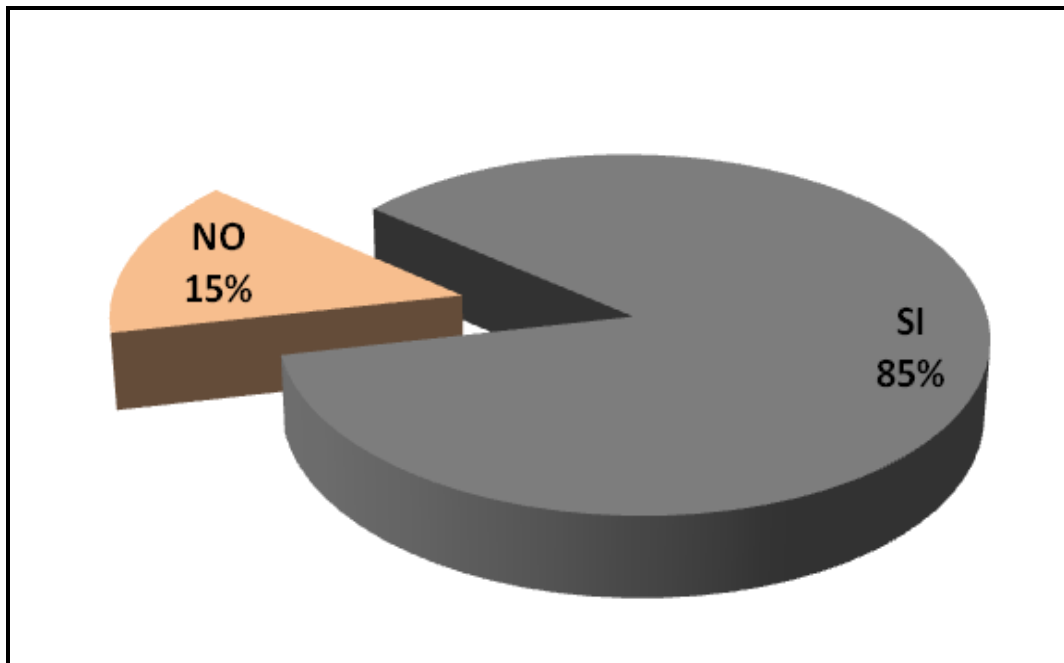
### Factor Cooperación

¿Existe algún tipo de discriminación en su trabajo (por género, raza, religión, entre otros)?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	41	33,1
NO	83	66,9
TOTAL	124	100



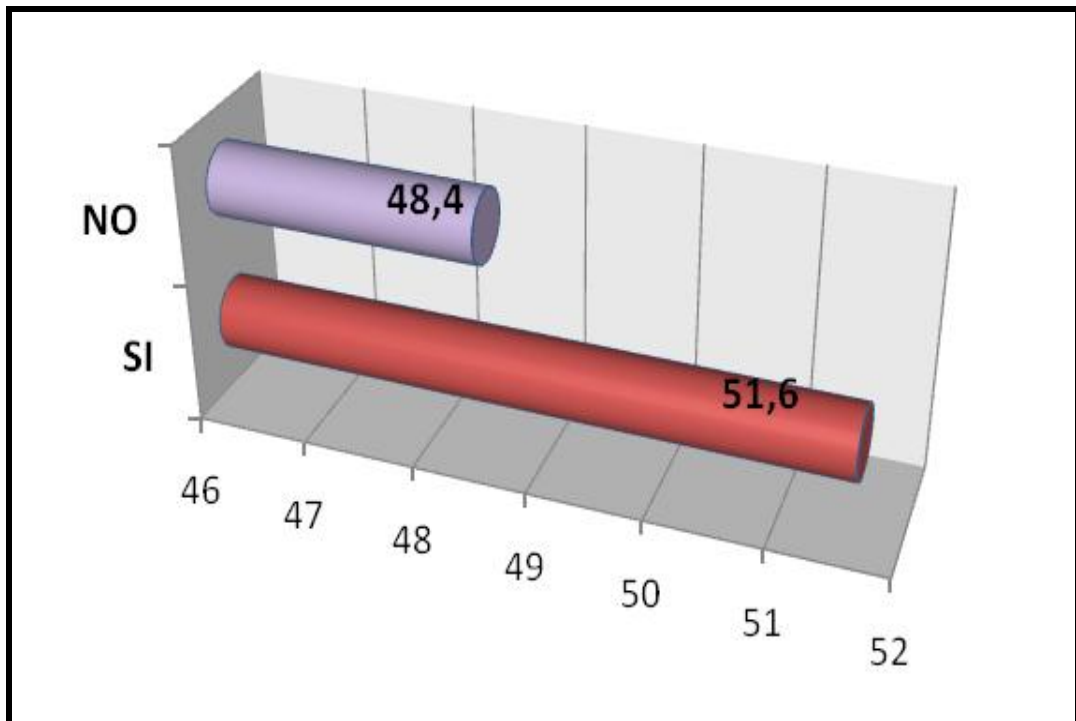
**Interpretación.-** En referencia a existir algún tipo de discriminación fueron 41 de los colaboradores que manifestaron que existe, equivalente al 33,1%; mientras que 83 opinaron de forma contraria, correspondiente al 66,9%.

¿Sus compañeros le brindaron apoyo, a su llegada a la Organización?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	106	85,5
NO	18	14,5
TOTAL	124	100



**Interpretación.-** De las personas encuestadas 106 contestaron “Si”, con un equivalente al 85,5% y 18 encuestados contestaron “No” a que cada colaborador recibió apoyo por parte de sus compañeros al momento de ingresar a la Organización correspondiente al 14,5%.

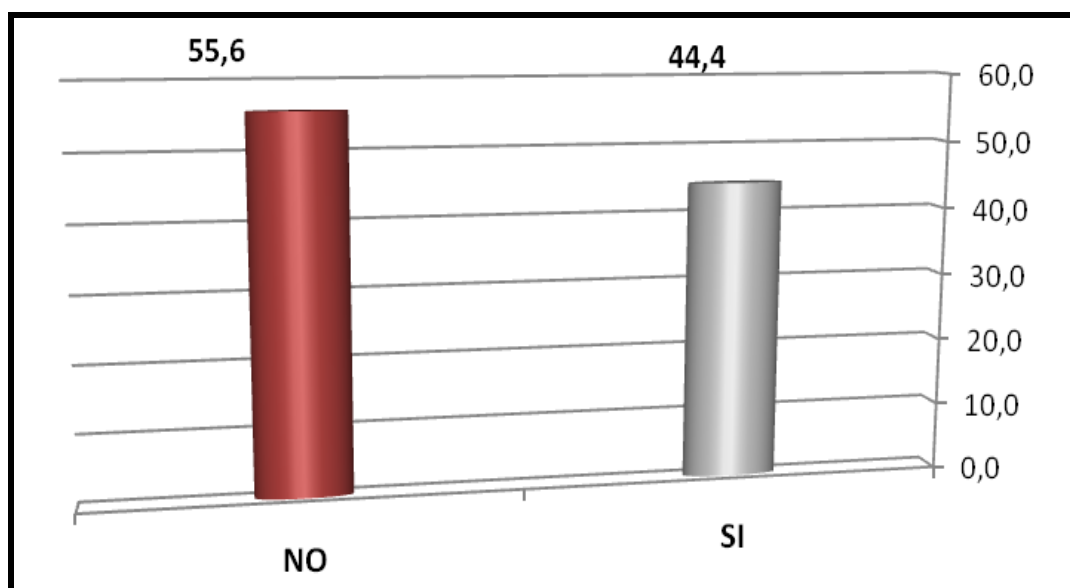
¿Al ingresar en la Organización se le proporcionó la información necesaria para conocer de la misma?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	64	51,6
NO	60	48,4
TOTAL	124	100



**Interpretación.-** Al ingresar a la Organización fueron 64 los encuestados que manifestaron que existe una buena orientación equivalente al 51,6%; mientras que el 48,4% que fue la opinión de 60 personas con una opinión diferente.

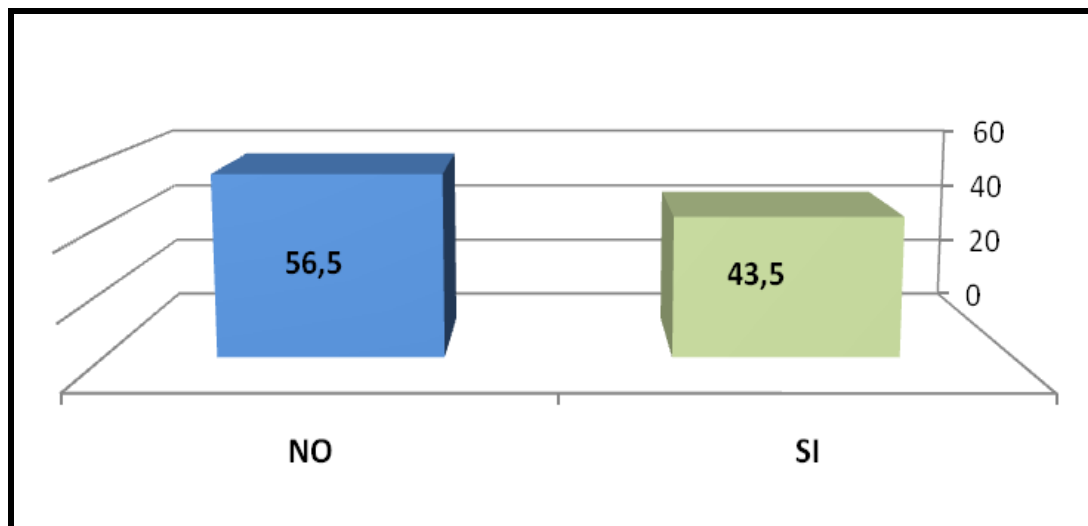
## Factor Entorno Laboral

¿Posee los medios adecuados para desarrollar su trabajo (computador, material de oficina, teléfono, correo electrónico, entre otros)?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	55	44,4
NO	69	55,6
TOTAL	124	100



**Interpretación.-** Es entorno a este cuestionamiento que 55 de los encuestados manifestaron poseer los medios necesarios para el desarrollo normal de sus actividades, correspondiente al 44,4%; el 55,6% restante corresponde a los 69 encuestados que perciben que no existen las condiciones necesarias.

¿El espacio físico donde labora diariamente es adecuado para desarrollar sus actividades (ventilación, ruido, entre otros)?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	54	43,5
NO	70	56,5
TOTAL	124	100

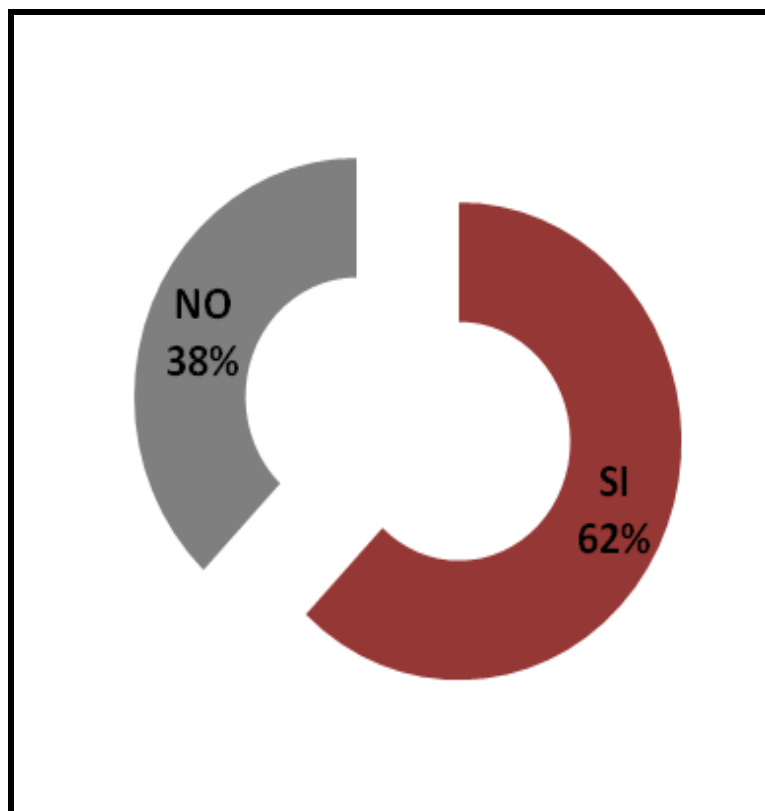


**Interpretación.-** De las personas encuestadas 50 escogieron la opción “Si” equivalente al 43,5%; 74 encuestados escogieron la opción “No” correspondiente al 56,5%; respecto a que el espacio físico no es el adecuado para el desenvolvimiento de las labores diarias.



## Factor Comunicación

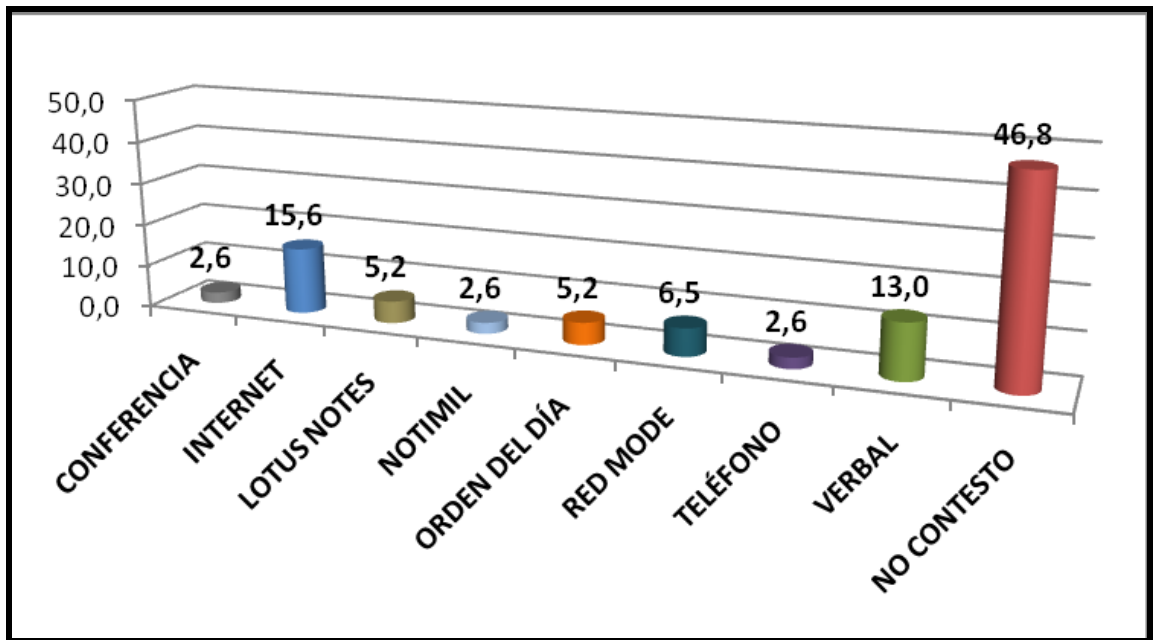
¿Conoce cuales son los medios de comunicación que se utiliza en la Organización?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	77	62,1
NO	47	37,9
TOTAL	124	100



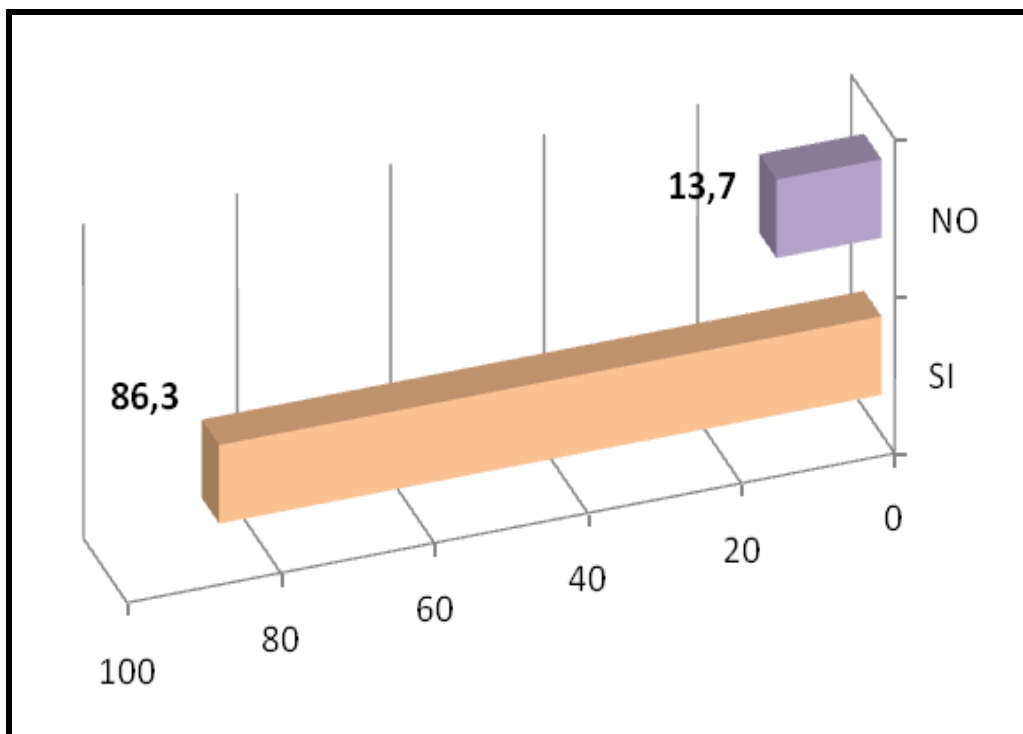
**Interpretación.-** 77 personas encuestadas manifestaron que si conocen los medios de comunicación existentes en la Organización equivalente al 62,1%; 47 encuestados equivalente al 37,9% indicaron que no conocen dichos medios.

**Opcion de Indicacion de esta pregunta.-** Las personas que manifestaron conocer los medios de comunicación existentes derivaron sus respuestas en las siguientes opciones, donde la de mayor conocimiento es el internet (15,6%), seguido de la comunicación verbal (13%), la red mode (6,5%), lotus notes, orden del día con 5,2% cada una; las conferencias, notimil y el teléfono con un 2,6% respectivamente; son quienes conocen estos medios de comunicación, y el 46,8% de quienes conocen no emitieron criterio alguno al respecto. A continuacion se presenta un analisis de estos resultados y una grafica para su mejor comprension.

<b>¿Conoce cuales son los medios de comunicación que se utiliza en la Organización?</b>			
	SI	NO	PORCENTAJE
CONFERENCIA	2		2,6
INTERNET	12		15,6
LOTUS NOTES	4		5,2
NOTIMIL	2		2,6
ORDEN DEL DÍA	4		5,2
RED MODE	5		6,5
TELÉFONO	2		2,6
VERBAL	10		13,0
NO CONTESTO	36		46,8
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>47</b>	<b>100,0</b>

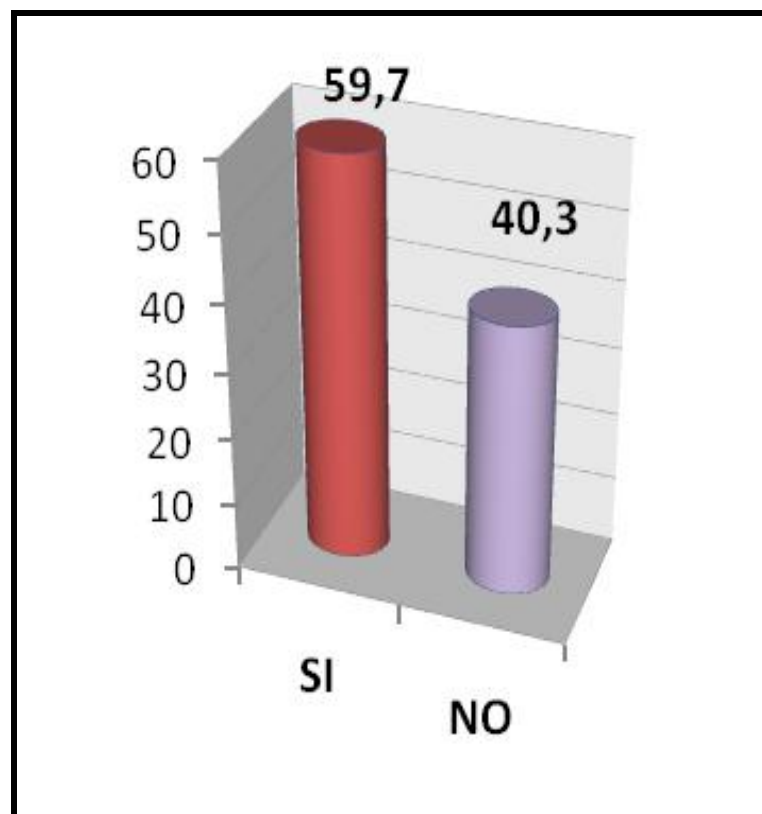


¿Existe una buena relación con sus jefes y compañeros?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	107	86,3
NO	17	13,7
TOTAL	124	100



**Interpretación.-** De las personas encuestadas 107 escogieron la opción positiva frente al cuestionamiento de existir una buena relacion con los jefes y colaboradores, equivalente al 86,3%; el 13,7% de 17 encuestados escogieron la opción contraria.

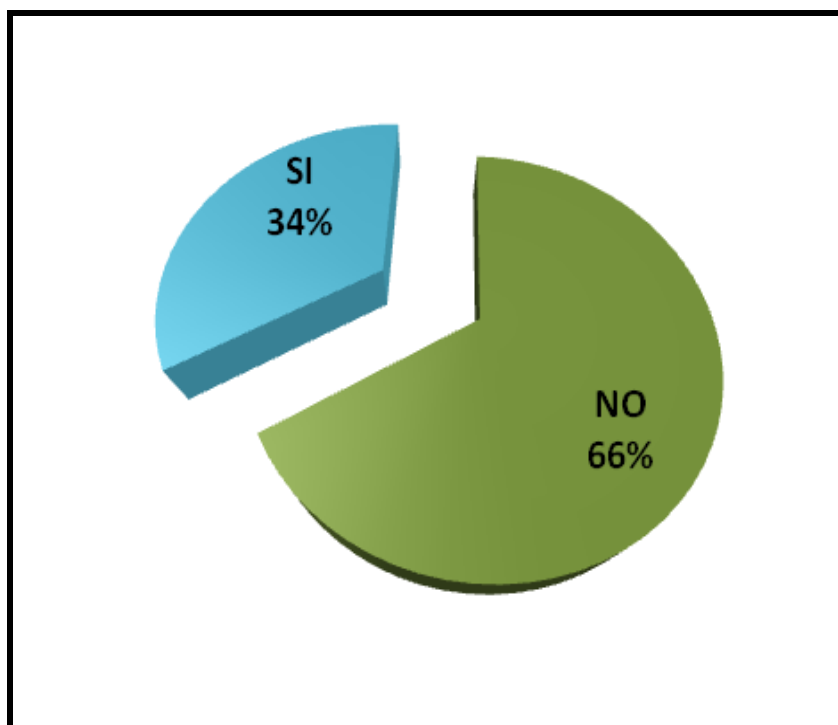
¿La falta de comunicación ha generado problemas en su desempeño laboral?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	74	59,7
NO	50	40,3
TOTAL	124	100



**Interpretación.-** La falta de comunicación ha generado problemas según la perspectiva de los encuestados que contestaron “Si” equivalente a 74 personas y 59,7%; mientras que el 40,3% correspondiente a 50 personas opinan de forma diferente.

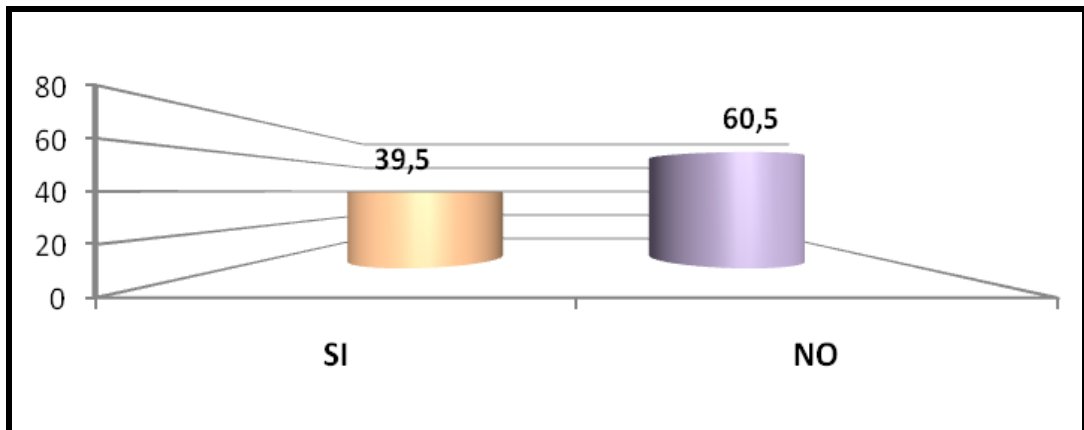
## Factor Remuneración

¿Considera que su trabajo esta correctamente remunerado, considerando las funciones y responsabilidades asignadas a Ud.?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	42	33,9
NO	82	66,1
TOTAL	124	100



**Interpretación.-** En la consideración acerca de que si el trabajo es correctamente remunerado, el 33,9% correspondiente a 42 personas opinan positivamente, mientras que el 66,1%, 82 personas opinan negativamente.

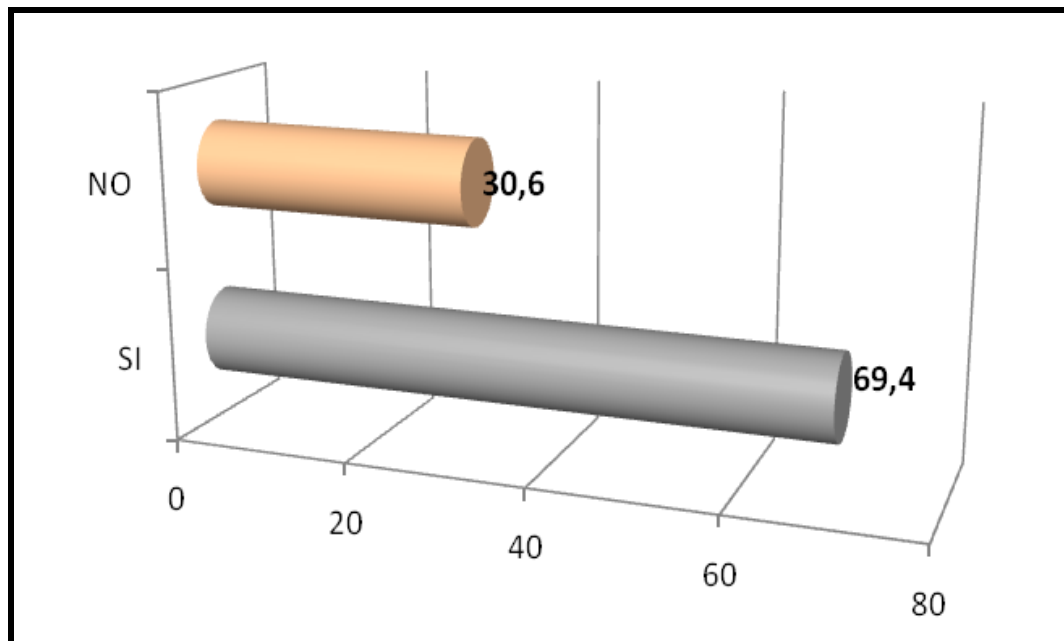
¿Cree que los beneficios que percibe como parte de la Organización son los adecuados?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	49	39,5
NO	75	60,5
TOTAL	124	100



**Interpretación.-** Del personal encuestado 84 contestaron que no están de acuerdo con los beneficios recibidos por parte de la Organización equivalente al 60,5%; mientras que el 39,5% opina que si son convenientes los beneficios recibidos equivalentes a 40 encuestados.

## Factor Estructura

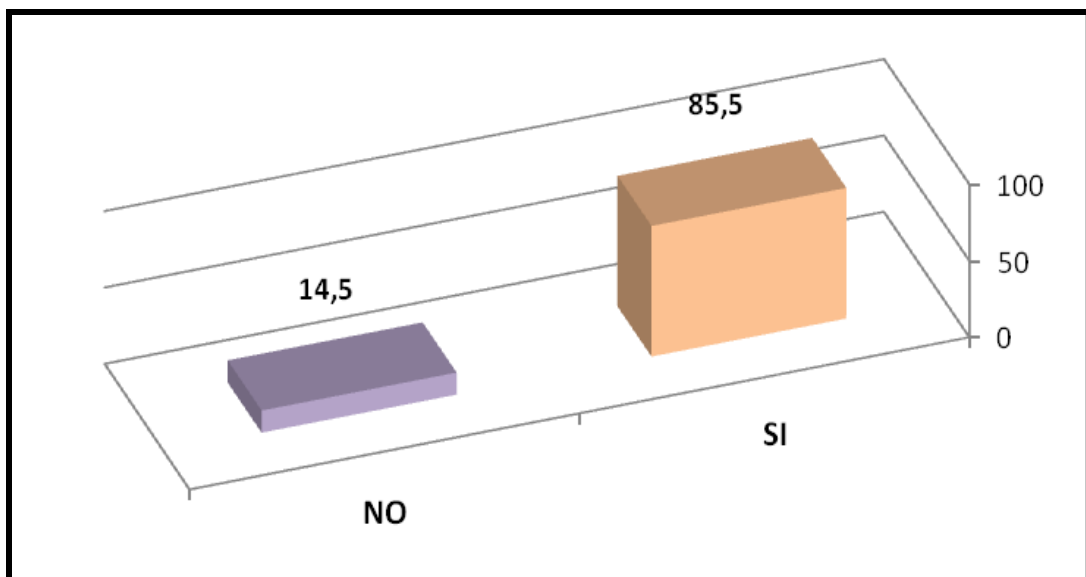
¿Las reglas y procedimientos de la Organización, son conocidos por Ud.?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	86	69,4
NO	38	30,6
TOTAL	124	100



**Interpretación.-** En referencia al conocimiento de las reglas y procedimientos de la Organización, el 69,4% opina de manera positiva y el 30,6% de forma negativa en referencia a dicho cuestionamiento; son 86 y 38 los encuestados de forma respectiva que nos dieron su opinión.



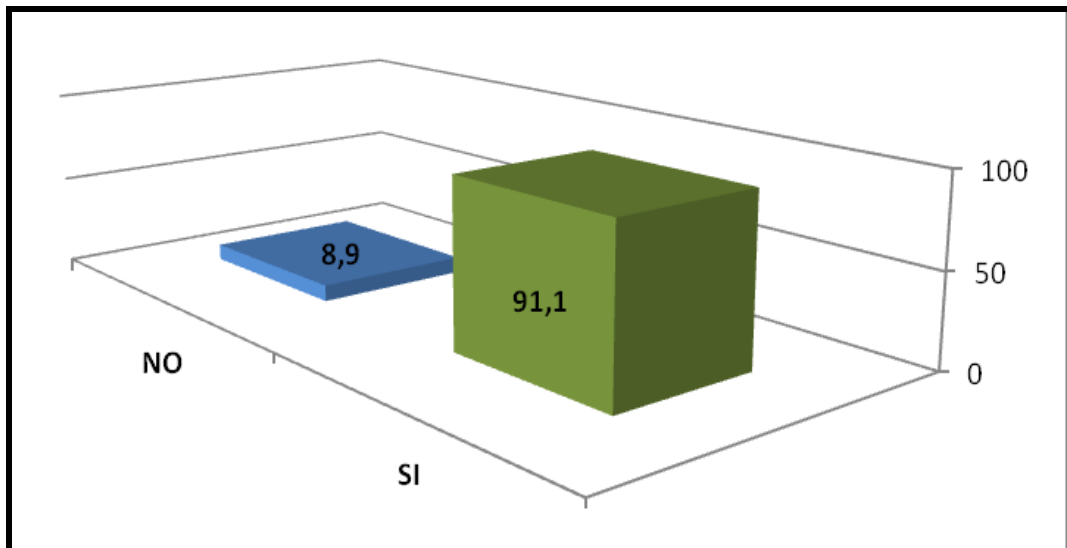
¿Las jerarquías entre los colaboradores son respetadas?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	106	85,5
NO	18	14,5
TOTAL	124	100



**Interpretación.-** El 85,5% se pronunció de forma positiva la interrogante de ser respetada la jerarquía en la Organización, equivalente a 106 personas; y las 18 restantes que equivalen al 14,5% lo hacen de forma negativa.

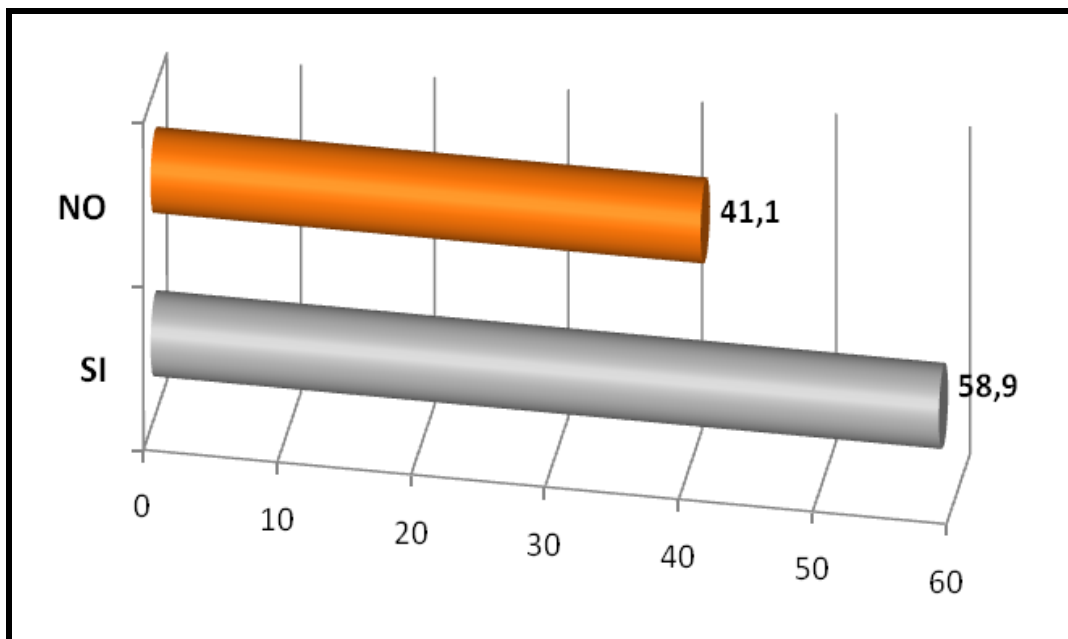
## Factor Identidad

¿Conoce cual es la misión, visión y objetivos estratégicos de la Organización?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	113	91,1
NO	11	8,9
TOTAL	124	100



**Interpretación.-** 113 personas contestaron “Si” en referencia al conocimiento de la Mision, Vision de la Organización, equivalente al 91,1%; y tan solo 11 encuestados no tiene este fundamental conocimiento, equivalente al 8,9%.

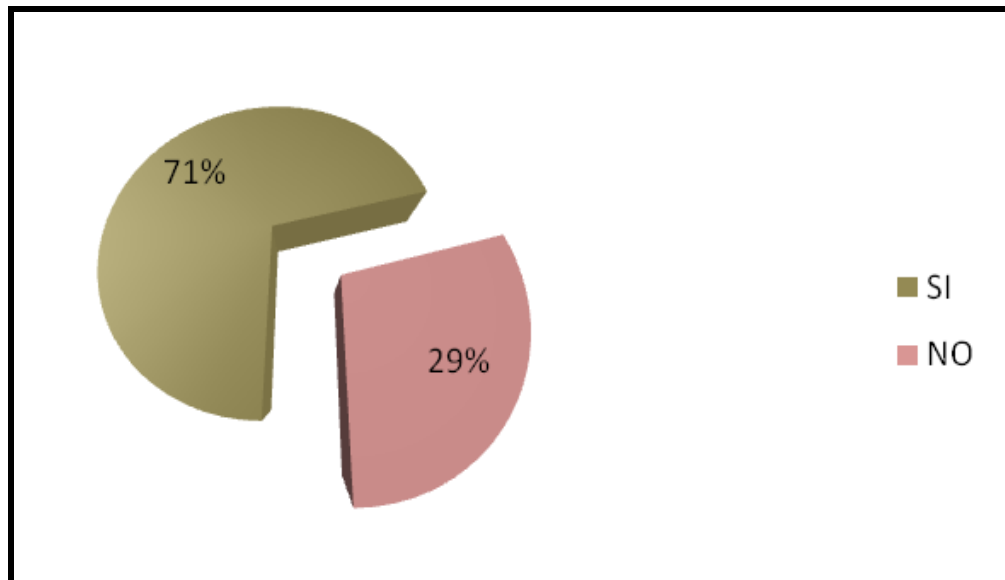
¿Cree que los colaboradores cumplen sus tareas acorde a los objetivos de la Organización?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	73	58,9
NO	51	41,1
TOTAL	124	100



**Interpretación.-** El cumplimiento de las labores en la Organización presenta la opinion positiva de 73 personas, que corresponde al 58,9%; mientras tanto 51 personas se refieren de forma negativa a este cumplimiento, equivalente al 41,1%.

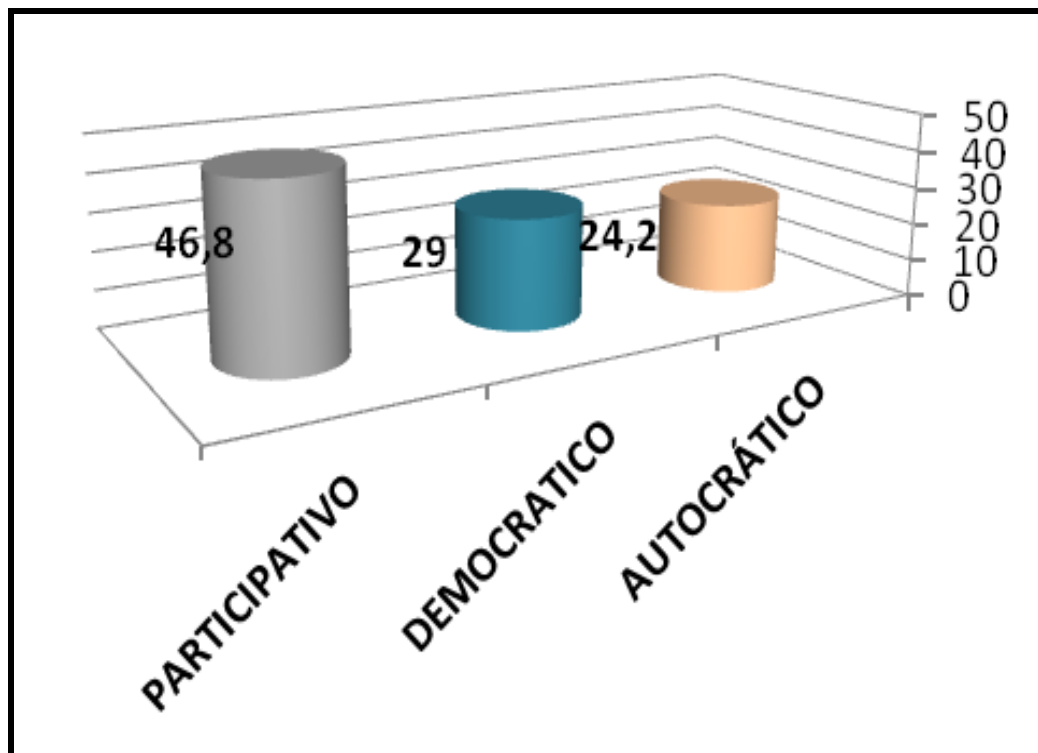
## Factor Liderazgo

¿Su jefe o superior acepta las sugerencias impartidas por usted para mejorar el trabajo?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	88	71
NO	36	29
TOTAL	124	100



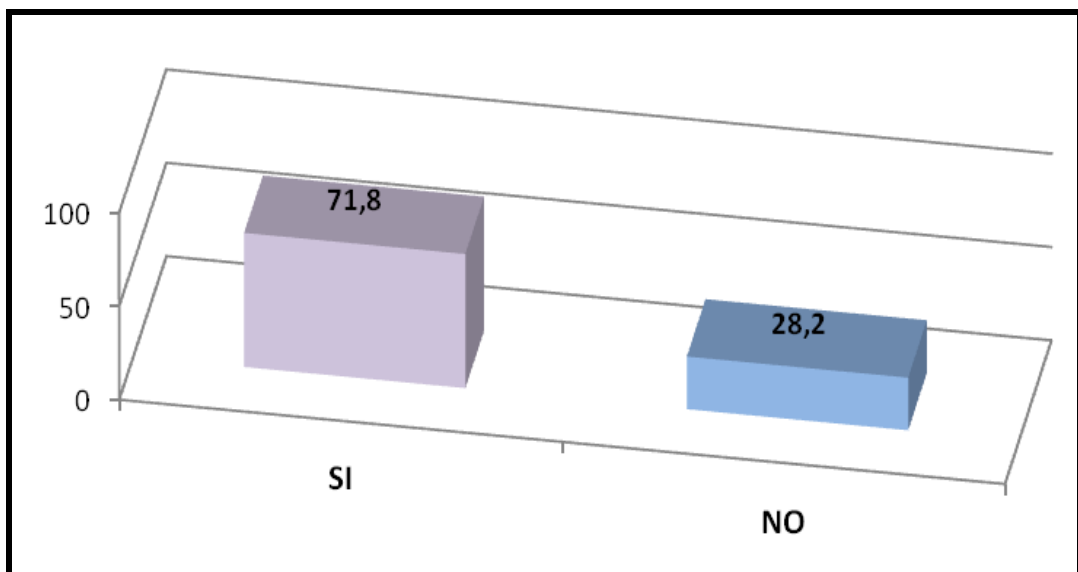
**Interpretación.-** Con respecto a la apertura que brindan los jefes un 71%, indica que si existe dicha actitud por parte de sus jefes; mientras que el 29% lo niega; en numeros naturales fueron 88 los colaboradores que tienen una perspectiva positiva hacia su jefe, mientras que 36 al contrario.

¿Considera que su Jefe posee un liderazgo ...		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AUTOCRÁTICO	30	24,2
DEMOCRATICO	36	29
PARTICIPATIVO	58	46,8
TOTAL	124	100



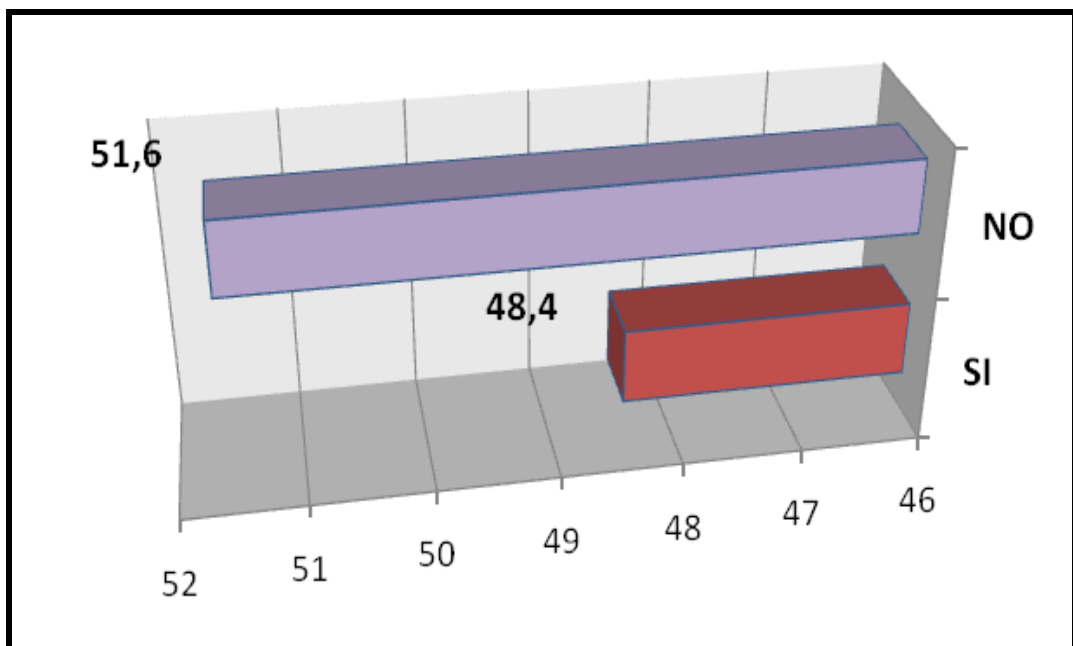
**Interpretación.-** El tipo de liderazgo participativo es el predominante según los encuestados con un amplio margen de diferencia del 46,8% manifestado por 58 colaboradores; 29 opinaron que sus jefes poseen un liderazgo democrático equivalente al 29% y un 24,2% que es la opinión de 30 personas equivalente al 24,2%.

¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	89	71,8
NO	35	28,2
TOTAL	124	100



**Interpretación.-** El 71,8% de los encuestados manifiestan que la exigencia por parte de sus jefes es la adecuada, equivalente a 89 encuestados; y solo un 28,2% manifiesta su opinion negativa frente a esta pregunta equivalente a 35 personas.

¿Su jefe le ayuda a crecer de manera personal y profesional?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	60	48,4
NO	64	51,6
TOTAL	124	100



**Interpretación.-** Los resultados que se presentan en referencia al crecimiento en base a la colaboración del jefe el 51,6% presentan una percepción negativa, equivalente a 60 personas; mientras que las 64 personas restantes opinaron de forma contraria con un porcentaje muy cercano del 48,8%.

## **CAPITULO 5**

### **PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO**

#### **5.1 Propuestas de mejoramiento**

El Estado a través de los años ha manejado sus organizaciones adscritas por ley, de una forma no concordante con el desarrollo global, trazándose sólo metas limitadas y a corto plazo, que le ha impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente para el momento; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener no muy buenos resultados dentro de cada organismo que es parte del mismo.

A fines del siglo pasado y en el presente, fueron las empresas japonesas, quienes pusieron las pautas necesarias, al señalar que el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados.

Las realidades del mundo actual se han ido volviendo cada vez más complejas. A lo largo de la segunda parte del siglo XX y, especialmente, en las últimas décadas, las interrelaciones y las interconexiones de los contribuyentes biológicos, psicólogos, sociales, económicos, políticos y culturales, tanto a nivel mundial, se han incrementado de tal manera, que la investigación científica, clásica y tradicional se ha vuelto corta, limitada e insuficiente para abordar estas nuevas realidades. Han revelado su insuficiencia, sobre todo, los enfoques unidisciplinarios o monodisciplinarios, es decir, aquellos que con una visión reduccionista, convierten todo lo nuevo, diferente, y complejo, en algo más simple y



corriente, quitándole su novedad y diferencia y convirtiendo el futuro en pasado.

De esta manera, se cierra el camino a un progreso originario y creativo, y estabiliza las generaciones en un estancamiento mental.

En las últimas décadas, en efecto, un limitado número de académicos ha enfrentado este problema, en las universidades más progresistas del Planeta, iniciando, primero, estudios multidisciplinarios, luego, estudios interdisciplinarios y, finalmente, estudios transdisciplinarios; es decir, estudios que ponen el énfasis, respectivamente, en la confluencia de saber, su interacción e interrogación recíprocas, o en su transformación y superación. Por ello, consideran que es necesario “hacer penetrar el pensamiento complejo y la transdisciplinariedad dentro de las estructuras y los programas”.

Desde este punto de partida se busca alcanzar estándares altos, mejoras continuas y las diversas facilidades que se pueden presentar dentro de una mejora de clima organizacional, para lo cual no solo se busca un mejoramiento en los procesos de la Organización sino también la búsqueda de alcanzar estándares altos para un desenvolvimiento humano correcto y eficiente, para de esta forma alcanzar un verdadero clima organizacional de calidad”.<sup>62</sup>

Para llevar a cabo este proceso de mejoramiento en una Organización de carácter público se debe plantear tan solo como una propuesta; por la dificultad que conlleva la consideración que dicho proceso debe ser debidamente Planificado y manejado.

---

<sup>62</sup> FLIPPO, Edwin: Principios de Administración de Personal, 1990, México, Mc Graw Hill.

Respecto a los planes, es importante considerar la experiencia acumulada en los establecimientos militares, en relación al objetivo de mejorar el Clima Organizacional, se buscara los mejores métodos para alcanzar no solo un beneficio palpable para la Organización, sino también para la estructura y en especial para el recurso humano que es de vital importancia en toda Organización.

### **5.1.1 Propuesta de mejoramiento en relación a la Motivación del personal.**

Dar a conocer los Planes de Desarrollo que existen a nivel Fuerza Aérea y en especial dentro del Ala de Combate No.23; además de un conocimiento general de los objetivos alcanzados por cada área en un periodo de tiempo de tiempo determinado.

#### **Objetivo General**

Fortalecer el conocimiento de los Planes de Desarrollo y cumplimiento de metas dentro de cada área en el Ala de Combate No. 23.

#### **Objetivos Específicos**

Desarrollar conferencias y diálogos, en los cuales, donde se de a conocer los Planes de Desarrollo a nivel Fuerza Aérea y dentro del Ala de Combate No. 23.

Motivar el buen trabajo del personal con el conocimiento del avance y consecución de metas.

#### **Plan de Propuesta**

El Jefe de la Sección Personal programará una serie de diálogos y conferencias en referencia al Conocimiento de los Planes de Desarrollo de la Fuerza Aérea.

El Jefe de la Sección Personal coordinara a través del Comandante de Ala, la participación de un representante de cada Directoría o Gran

Comando, para que sean estos quienes se encarguen de difundir dicha información.

El Jefe de la Sección Personal será el moderador de dichos diálogos y conferencias para transmitir y acoger las diferentes dudas e inquietudes por parte del personal, en referencia a la información recibida.

El Jefe de la Sección Personal una vez cada tres meses deberá coordinar con el Jefe de la Sección Planificación una conferencia en torno al avance del cumplimiento de metas de las diferentes áreas del Ala de Combate No. 23.

En el acto cívico de la siguiente semana en relación al momento de recibir dicha información, se destacará la labor del personal de las áreas que han alcanzado cumplir con los objetivos propuestos en el Plan Operativo Anual del respectivo año,

Los Comandantes, Jefes, Supervisores y colaboradores de Grupos, Escuadrones y Secciones del Ala de Combate No. 23, participarán en las diversas conferencias programadas para motivar su labor diaria.

La propuesta se presentará para la aprobación del Comandante del Ala de Combate No. 23.

De ser aprobada dicha propuesta se la deberá incluir en el Plan Operativo Anual 2010 para su posterior aplicación.

### **Medios o recursos necesarios**

Recursos Humanos: Comandantes de cada Escuadrón, Jefes de Sección, Comandante del Ala de Combate No. 23, Comandante de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Recursos Materiales: de Oficina, archivos, y de apoyo para los eventos formulados como parte de la implantación..

Recursos Tecnológicos: Equipos de computación, Proyector de datos y otros.

### **Presupuesto a utilizar**

Servicios Generales	\$ 50,00
<b>Total</b>	<b>\$ 50,00</b>

### **5.1.2 Propuesta de mejoramiento en relación a los Planes de Inducción en el Ala de Combate No. 23.**

En relación al factor cooperación planteado en la pregunta doce de la encuesta aplicada donde se formula lo siguiente: ¿Al ingresar en la Organización se le proporcionó la información necesaria para conocer de la misma?; se determinó que existe una percepción ambigua por parte de los colaboradores, que al momento de ingresar a la Organización un alto porcentaje no tuvo una buena inducción, acerca de los deberes y obligaciones que cada persona tiene con la misma.

#### **Objetivo General**

Proporcionar a cada colaborador que ingrese en la Organización, una correcta y completa inducción.

#### **Objetivos Específicos**

Dar a conocer la misión, visión, políticas, estructura orgánica, objetivos, valores y el plan estratégico de la Organización, al nuevo personal.

Fortalecer la Cultura Organizacional de la Institución.

Mejorar las relaciones personales con el equipo de trabajo.

#### **Plan de Propuesta**

La Sección de Personal (Recursos Humanos), elaborará un Plan de inducción orientado al personal nuevo, que contenga los lineamientos principales de la Organización.

En referencia al personal que haya sido designado con el pase al Ala de Combate No. 23, y en los primeros dos días, la Sección de Personal deberá elaborar un listado de los mismos y coordinar con cada Sección para que reciba un resumen de la situación actual de su área y sus funciones de forma general, para que se mantenga un conocimiento de todos estos por parte del personal nuevo.

Los Comandantes y Jefes de los Escuadrones y Secciones, deben prestar las facilidades necesarias a uno de sus colaboradores para que realice esta inducción.

El programa de inducción constará de los siguientes puntos:

- Presentación del Programa por parte del Jefe de la Sección Personal.
- Presentación de la Estructura del Ala de Combate No. 23.
- Presentación de los nombres de las autoridades, como son: Comandante, Segundo Comandante y demás autoridades, con sus respectivos puestos en el Ala de Combate No. 23.
- Presentación de la misión, visión, objetivos y valores Institucionales.
- Presentación General del Plan Estratégico FAE.
- Información básica de la ciudad de Manta sustentada por la Sección Inteligencia.

- Información básica por parte de la Sección Seguridad Aérea y Terrestre.
- Preguntas del personal nuevo.

Al finalizar el Programa de Inducción el personal tendrá una idea clara de los objetivos de la Organización y donde se encuentran en la estructura.

Se coordinara para que una vez finalizada esta Inducción en cada área se proceda de la misma forma a exponer las funciones que debe cumplir, las expectativas que se tienen de dicha persona y a la vez presentar a todos quienes trabajan en su área designada.

A la vez permitirá reforzar la cultura organizacional.

La inducción se realizará una sola vez, al momento de haber recibido su asignación al Ala de Combate No. 23.

Se entregara un cd, con toda la información que se presentará, función que estará encargada la Sección Comunicaciones.

Si la persona que llegó con el pase ostenta el cargo de Jefe, en su Inducción se incluirá una posterior presentación de sus subordinados para que conozca al personal con el que trabajaría.

Se presenta la propuesta al Comandante del Ala de Combate No. 23 para su aprobación.

Posterior a su aprobación, se incluirá en el presupuesto del Plan Operativo Anual del 2010, para su posterior aplicación.



### **Medios o recursos necesarios**

Recursos Humanos: Jefe de la Sección de Personal, delegados de la Sección Inteligencia, delegados de la Sección Seguridad Aérea y Terrestre, colaboradores de la Sección Comunicaciones y los colaboradores nuevos.

Recursos Materiales: Materiales de Oficina.

Recursos Tecnológicos: Equipos de computación, cd's y Proyector de datos.

### **Presupuesto tentativo**

Cuadernillos para anotaciones	\$ 50,00
-------------------------------	----------

#### **Manuales de Inducción**

Resmas de Papel Bond 75 gr. (2 unidades)	\$ 10,00
--	----------

Cartuchos de tinta negra (2 unidades)	\$ 50,00
---------------------------------------	----------

Anillados (100 unidades)	\$ 20,00
--------------------------	----------

Cd's	\$ 20,00
------	----------

Bolígrafos	\$ 15,00
------------	----------

<b>Total</b>	<b>\$ 165,00</b>
--------------	------------------

### **5.1.3 Propuesta de mejoramiento en relación al Entorno Laboral en el que cada colaborador enfrenta sus actividades diarias.**

En relación al factor entorno laboral Planteado en la pregunta cuatro de la encuesta aplicada donde se formula lo siguiente : ¿Posee los medios adecuados para desarrollar su trabajo (computador, material de oficina, teléfono, correo electrónico, entre otros)?; se determino que existe una percepción negativa por parte de los colaboradores, que manifiestan que las facilidades que la Organización les ofrece al momento de realizar su trabajo no es el suficiente para cumplir con las actividades y obligaciones que cada persona tiene con la misma.

#### **Objetivo General**

Mejorar el proceso de adquisición de materiales, equipos y herramientas para el personal de la Organización.

#### **Objetivos Específicos**

Instaurar un proceso que permita a los colaboradores solicitar lo necesario para realizar su trabajo de forma correcta y cabal.

Satisfacer las necesidades de los colaboradores con los insumos necesarios para realizar su trabajo.

Incrementar la productividad de los colaboradores.

#### **Plan de Propuesta**

El Jefe de la Sección Personal solicitará una reunión con el Jefe de la Sección Finanzas y el Jefe de la Sección Planificación, para analizar y mejorar el proceso de adquisición de los insumos necesarios para crear un entorno laboral acorde a las necesidades de los colaboradores, a fin de incluirlos en el Plan Operativo Anual 2010 y de esta forma poder alcanzar los objetivos planteados.

Con la finalidad de mejorar este proceso se levantara un banco de necesidades, mediante la aplicación de un cuestionario (**Anexo C**), en el que se resaltarán las necesidades las diferentes áreas y en base a esto los Comandantes y Jefes de Grupos, Escuadrones y Secciones, podrán realizar una mejor proyección de los equipos e insumos necesarios para un mejor desempeño.

El proceso de adquisición en la actualidad se encuentra centralizado por el sistema e-SIGEF, que maneja directamente el Ministerio de Finanzas del Estado; por lo que la función misma de esta propuesta se basa en el manejo de la información por parte de la Sección Personal, en busca de encontrar las verdaderas necesidades del recurso humano para su correcto desempeño, sea este recurso tecnológico, recurso material, recurso humano incluso; de esta forma alcanzar mejores y mayores estándares de calidad en el desempeño laboral de cada individuo.

La Jefatura de Personal deberá remitir al Comandante del Reparto una solicitud en la que se encargue a cada Jefe de Sección o área, que remita a su Comandante los requerimientos de carácter tecnológico, requerimientos materiales y otros; para que basados en esta información remitida a la Sección Personal se analice conjuntamente con Finanzas y Planificación, la factibilidad de ingresar estos rubros a la brevedad posible en el Plan Operativo Anual 2010.

En este sentido la aplicación metodológica, para que en posteriores pedidos, se pueda manejar con tiempo, se debe planificar el uso y depreciación de cada bien con anticipación de por lo menos dieciocho meses, con el fin de poder incluir en los Plan Operativo Anual de años posteriores.

Después del análisis por parte de la competentes autoridades de la Organización para que se realice su posterior aplicación.

### **Medios o recursos necesarios**

Recursos Humanos: Comandante del reparto, Comandantes de Grupo y Escuadrones, Jefes de Secciones y Áreas, Jefe de la Sección de Personal, Jefe de la Sección Finanzas, Jefe de la Sección Planificación.

Recursos Materiales: Materiales de Oficina.

Recursos Tecnológicos: Equipos de computación.

### **Presupuesto tentativo**

#### **Materiales de Oficina**

Resmas de Papel Bond 75 gr. (4 unidades)	\$ 20,00
Cartuchos de tinta negra (4 unidades)	\$ 100,00
<b>Total</b>	<b>\$ 120,00</b>

#### **5.1.4 Propuesta de mejoramiento en relación a la falta de Comunicación y los problemas que generan.**

Con referencia a los problemas que se dan como resultado de la falta de comunicación, que se interpreta de los resultados de la pregunta veinte y cuatro; que declara: ¿La falta de comunicación ha generado problemas en su desempeño laboral?; donde un alto porcentaje (59,7%) manifestó que este cuestionamiento ha sido parte de su diario laborar, y en su desempeño diario.

##### **Objetivo General**

Mejorar los procesos de comunicación dentro del Ala de Combate No. 23.

##### **Objetivos Específicos**

Generar motivación entre Jefes y colaboradores para alcanzar un nivel optimo de la comunicación dentro y fuera de las áreas de trabajo.

Mejorar el clima organizacional mediante un programa permanente de socialización.

Establecer mejoras en la comunicación entre el personal del Ala de Combate No. 23.

##### **Plan de Propuesta**

La Sección de Personal se encargara de comunicar a las diferentes áreas acerca de los eventos de recreación y socialización de integración, programados por el Ala de Combate No. 23, dentro del Plan Operativo

Anual 2010, los mismos que permitirán mejorar las relaciones interpersonales dentro de la Organización.

La Sección de Planificación se encargara de establecer los cronogramas, presupuesto y objetivos de cada uno de estos eventos de recreación y socialización.

La Sección Personal deberá definir el número de personas y fechas aproximadas, en las que se realizaran dichos eventos de recreación y socialización de integración, tomando en cuenta las diversas áreas de la base, entre las cuales no existe mayor contacto en las labores diarias de trabajo.

Para reducir gastos se escogerá una de las áreas deportivas del Ala, con el fin de organizar en dicho sector las actividades para mejorar la comunicación, entre las que deberán existir: “socio-dramas”, “pantomima”, “juego de roles”, técnicas de expresión como: “telegrama corto”, “comunicación”, “rumor”, entre otras, además de las técnicas de Organización y Planificación para beneficio del Ala, como son: “uno para todos”, “miremos mas allá” y otros; los mismos que se efectuaran con la participación de todos los colaboradores.

Serán los encargados de la Planificación, ejecución y control de las diferentes dinámicas, y de la misma forma del registro de algún tipo de anomalía que pudiese surgir para evitarlo en futuras ocasiones.

A la vez se realizará un almuerzo de confraternidad donde se compartirá entre todos no solo los alimentos sino también la socialización Planificada.

Esta actividad tendrá la duración de una jornada laboral, como mínimo tres veces al año.

Se presentará esta propuesta al Comandante del Ala de Combate No. 23, para su aprobación; posteriormente se incluirá dicha Planificación en el Plan Operativo Anual 2010, para su posterior aplicación.

### **Medios o recursos necesarios**

Recursos Humanos: Jefes de las Secciones Personal y Planificación, Jefes y colaboradores de las diferentes áreas, Comandante del Ala de Combate No. 23.

Recursos Materiales: Materiales de Oficina, Material para dinámicas.

Recursos Tecnológicos: Equipos de computación.

### **Presupuesto tentativo**

#### **Materiales de Oficina**

Resmas de Papel Bond 75 gr. (2 unidades)	\$ 10,00
Cartuchos de tinta negra (1 unidades)	\$ 25,00

#### **Material para dinámicas**

Carteles	\$ 20,00
Costales	\$ 5,00

**Almuerzo de confraternidad** \$ 1.200,00

**Total** \$ 1.260,00

### **5.1.5 Propuesta de mejoramiento en relación al Liderazgo de manera que se apoye al crecimiento profesional de los colaboradores.**

Generar una Escuela de Líderes con el fin de aprovechar la antigüedad y experiencia de varios colaboradores de las diferentes áreas, ya que existe una perspectiva negativa frente al cuestionamiento vigésimo tercero, de la encuesta Planteada donde se expresa: ¿Su Jefe le ayuda a crecer de manera personal y profesional?, donde a pesar de existir una apreciación positiva frente a las exigencias y la relación que se lleva con el Jefe cada colaborador; es en esta variable donde se manifiesta un 51,6% que no existe un crecimiento profesional.

#### **Objetivo General**

Fortalecer el crecimiento profesional al personal que labora en el Ala de Combate No. 23.

#### **Objetivos Específicos**

Elaborar programas de “Capacitación Continua” de acuerdo a la especialidad de cada colaborador de la Organización.

Reconocer los logros de cada uno de los participantes destacados.

Prestar facilidades para una mayor capacitación al personal que posee experiencia en sus puestos de trabajo para de ellos obtener Instructores.

Generar motivación en el personal que labora en el Ala de Combate No. 23.



## **Plan de Propuesta**

Los Comandantes de cada Escuadrón y Jefes de Sección son los encargados de elaborar y remitir a la Sección Educación una propuesta de “Capacitación Continua” para ser aprobada por las instancias correspondientes, la misma que establece los parámetros para el personal que posea la capacidad de formar parte y participar en esta capacitación que tendría como finalidad refrescar y aumentar las capacidades de cada colaborador.

Se establece reuniones con los Supervisores de área, para determinar que parámetros deben ser reforzados y con que metodología se debería trabajar para alcanzar un mejor nivel de pro-eficiencia por parte de cada colaborador.

Determinar factores a evaluar como antigüedad en estas capacitaciones, nivel de desempeño, nivel de conocimientos (prueba técnica), competencias adquiridas y reconocimiento al logro.

Mediante la culminación de estas capacitaciones alcanzar un alto nivel de desempeño en sus puestos de trabajo, una motivación intrínseca y un desarrollo motivado por parte de sus Jefes hacia su progreso y mejoramiento continuo como recurso humano.

Esta metodología se la utilizará una vez al año y deberán participar todos los colaboradores de las diferentes áreas de la Organización, con el fin de alcanzar altos estándares de calidad y eficiencia en estos.

La Sección de Planificación deberá realizar la cuantificación de la necesidad de capacitación orientado a valorar costos, tiempos y

reconocimientos respectivos; todo esto orientado a cada área y verificar que exista equidad en cada parámetro nombrado.

La propuesta se presentará como “Capacitación Continua”, para la aprobación de las instancias correspondientes por parte del Comandante del Ala de Combate No. 23, Comandante de la Fuerza Aérea Ecuatoriana; para después de su aprobación, la inclusión en el Plan Operativo Anual 2010 y su posterior aplicación.

### **Medios o recursos necesarios**

Recursos Humanos: Comandantes de cada Escuadrón, Jefes de Sección, Comandante del Ala de Combate No. 23, Comandante de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Recursos Materiales: Materiales de Oficina, archivos, material de apoyo para el curso.

Recursos Tecnológicos: Equipos de computación, Proyector de datos.

### **Presupuesto a utilizar**

#### **Materiales de Oficina**

Resmas de Papel Bond 75 gr. (4 unidades)	\$ 20,00
Cartuchos de tinta negra (4 unidades)	\$ 100,00

#### **Material de apoyo**

Libros	\$ 200,00
Revistas	\$ 100,00

Mantenimiento de equipos	\$ 100,00
Servicios Generales (imprevistos)	\$ 50,00
<b>Total</b>	<b>\$ 570,00</b>

### **5.1.6 Propuesta de mejoramiento en relación al Liderazgo y su influencia.**

Mejorar la manera de liderar por parte de los Comandantes, Jefes y Supervisores de Grupos, Áreas y Secciones respectivamente, a su personal y comprometer a cada uno de estos con la consecución de objetivos y metas.

#### **Objetivo General**

Fortalecer el desarrollo de los líderes y su forma de liderar de Comandantes, Jefes y Supervisores del Ala de Combate No. 23.

#### **Objetivos Específicos**

Desarrollar diálogos y conferencias donde se busque desarrollar las capacidades tanto de interpretar como desarrollar sus cualidades de Líder.

Alcanzar estándares altos en cuanto a liderazgo dentro del Ala de Combate No. 23.

Motivar a los líderes a ser parte del cambio de la actitud de los colaboradores frente a sus diarias responsabilidades.

#### **Plan de Propuesta**

Los Jefes de la Sección Personal, Planificación y Seguridad Aérea y Terrestre, programarán una serie de conferencias y diálogos en torno al liderazgo dirigido a aquellos que cumplen funciones de Comandantes,

Jefes y Supervisores dentro de la programación de la semana Seguridad Aérea y Terrestre una vez al año.

Comandantes, Jefes y Supervisores de Grupos, Escuadrones y Secciones del Ala de Combate No. 23, participarán en los diversos diálogos y conferencias programadas para mejorar su capacidad de liderar.

Mantener al día en técnicas y tácticas para llegar al personal bajo su mando e influir en los mismos en las decisiones y actitudes frente al trabajo.

Se contratará los servicios de un instructor especializado para ofrecer los diálogos y conferencias dirigidas al personal antes mencionados.

El taller tendrá como objetivos:

- Contar con el personal competente, porque los colaboradores se adecuarán mejor a las exigencias de los cargos y a las expectativas y objetivos de la Organización. Adoptando una actitud de apertura para mejorar.
- Generar un mejor Clima Organizacional ya que se fomentará la comunicación, la transparencia, el deseo de ayudar y de aprender, lo que generará una Cultura diferente, para incrementar el éxito personal e institucional.
- Contar con las personas adecuadas para los puestos.
- Fomentar un clima de aprendizaje continuo.
- Lograr resultados exitosos a través de la gente.

La propuesta se presentará para la aprobación del Comandante del Ala de Combate No. 23.

De ser aprobada dicha propuesta se la deberá incluir en el Plan Operativo Anual 2010 para su posterior aplicación.

### **Medios o recursos necesarios**

Recursos Humanos: Comandantes de cada Escuadrón, Jefes de Sección, Comandante del Ala de Combate No. 23, Comandante de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Recursos Materiales: Materiales de Oficina, archivos, material de apoyo para el curso.

Recursos Tecnológicos: Equipos de computación, Retroproyector digital.

### **Presupuesto a utilizar**

#### **Folletos de diálogos y conferencias**

Resmas de Papel Bond 75 gr. (6 unidades)	\$ 30,00
Cartuchos de tinta negra (6 unidades)	\$ 150,00
Instructor (1 vez al año)	\$ 800,00
Mantenimiento de equipos	\$ 100,00
Servicios Generales (imprevistos)	\$ 50,00
<b>Total</b>	<b>\$ 1130,00</b>

### **5.1.7 Propuesta de mejoramiento en relación al Reconocimiento por parte de la Organización a cada colaborador.**

Los colaboradores sienten que no existe un reconocimiento especial por un trabajo realizado a diario, presentado en la pregunta ¿Siente que la Organización reconoce su esfuerzo en las labores encomendadas?, de la encuesta administrada a los colaboradores del Ala de Combate No. 23.

#### **Objetivo General**

Generar motivación en los colaboradores por entregar valor agregado en su trabajo.

#### **Objetivos Específicos**

Mejorar el Clima Organizacional dentro de los colaboradores.

Incrementar el compromiso de los colaboradores por obtener mejores resultados en sus puestos de trabajo.

Potencializar a los colaboradores para que puedan explotar al máximo cada una de sus competencias.

#### **Plan de Propuesta**

La Sección Personal elaborará un instrumento que tenga como objetivo generar motivación en sus colaboradores para que de esta manera generen un valor agregado a la Institución.

Cada colaborador deberá estar en la capacidad de crear ventajas y estrategias competitivas, frente a las competencias que presenta actualmente la sociedad; y a la vez podemos detectar los mejores talentos de las diferentes áreas.

Los Comandantes y Jefes de Grupos, Escuadrones y Secciones tendrán una reunión con el Jefe de Personal para establecer las bases del reconocimiento.

La Sección Personal entregará un formulario de Reconocimiento Institucional, para evaluar al personal que agregó valor para alcanzar las metas de su área (**Anexo D**).

Cada Jefe colocará el objetivo general y objetivos específicos, los mismos que deben ser cumplidos en un 100% para poder ingresar dentro del Reconocimiento Institucional.

Los Jefes de cada área deben establecer indicadores para poder conocer como sus colaboradores alcanzan los objetivos.

La Sección Personal deberá recoger todos los formularios donde se refleje los resultados obtenidos en base a cumplimiento de proyectos, ahorro y cuidado de medios, entre otras variables, donde se detalla el valor agregado de los mismos, adjuntando su respectivo justificativo. En el caso de ser un área completa se remitirá un oficio al Jefe de Personal señalando el logro alcanzando con su respectiva justificación.

El máximo de colaboradores elegidos será de tres, tomando en consideración la justificación y beneficio que obtuvo el Ala de Combate No. 23, colocando a cada colaborador en orden jerárquico.



Cada uno de los Grupos presentará a sus colaboradores destacados en una ceremonia a realizarse una vez al año donde se entregará un diploma por los logros alcanzados para generar motivación a los colaboradores siendo una forma de retribución y reconocimiento por parte del Ala de Combate No. 23.

La propuesta será entregada al Comandante del Ala de Combate No. 23 para su aprobación.

Se procederá a aplicar esta propuesta después de su respectiva aprobación e inclusión en el Plan Operativo Anual 2010.

#### **Recursos a utilizarse**

Recursos Humanos: Comandantes y Jefes de Grupos, Escuadrones y Secciones de las diferentes áreas, colaboradores y Comandante del Ala de Combate No. 23.

Recursos Materiales: Materiales de Oficina.

Recursos Tecnológicos: Equipos de computación.

#### **Presupuesto a utilizar**

##### **Materiales de Oficina**

Resmas de Papel Bond 75 gr. (4 unidades)	\$ 20,00
Cartuchos de tinta negra (4 unidades)	\$ 100,00
<b>Total</b>	<b>\$ 120,00</b>

Adicional cabe mencionar que existen parámetros donde se puede deducir que existen falencias como es el caso de la retribución, evaluada en la pregunta ¿Considera que su trabajo esta correctamente remunerado, considerando las funciones y responsabilidades asignadas a Ud.?; percibida de forma negativa por parte de los colaboradores donde se destaca que a pesar de existir una reciente homologación del sueldo de los militares, y una ubicación de los servidores públicos dentro de las escalas del SENRES; por ser una Organización de carácter Público Militar no se puede obtener mayores beneficios que los que la Ley misma como tal ofrece, de esta forma es casi imposible plantear una propuesta de mejoramiento en torno a este factor.

Además se debe tomar en cuenta que dentro de las propuestas no se puede manejar asuntos como entorno laboral en referencia a las comodidades que se presten ya que la Organización como tal tiene una ubicación estratégica para la defensa de la Soberanía Nacional pero los cambios que se pueden manejar son de carácter mas bien de forma mas no de fondo, previo a un análisis profundo del Comandante y su Plana Mayor.

## CAPITULO 6

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

- El Ala de Combate No. 23, se encuentra en un nivel global “Bueno”, pues la percepción de los colaboradores según la encuesta propuesta, brinda parámetros claros para un ambiente propicio acorde al trabajo a diario ejecutado, generando en cada colaborador un amplio sentido de pertenencia.
- El estudio determinó que de las variables demográficas tomadas en consideración, la predominante permite identificar que las opiniones vertidas corresponden en la gran mayoría al género masculino.
- En referencia a la formación académica, la mayoría de colaboradores cuenta con estudios incompletos a nivel superior.
- En relación al tiempo de servicio, es casi un 25% del universo la cantidad correspondiente a quienes se desempeñan por más de 20 años.
- En el Factor Motivación existen diversas posiciones, en referencia al conocimiento del Plan de Desarrollo, la gran mayoría manifiesta su desconocimiento del mismo, y, de la misma forma un alto porcentaje manifiesta su descontento debido a que la Organización no reconoce sus esfuerzos dentro de sus labores diarias.

- El factor Responsabilidad desarrollado por cada colaborador es “buena”, ya que se puede observar, que los colaboradores perciben de manera positiva que en sus labores diarias se sienten satisfechos en relación a las funciones y responsabilidades asignadas, ya que estas le ayudan a crecer profesionalmente en cuanto a conocimientos y experiencia en la Organización.
- En el factor Cooperación se percibe que existe una gran apertura por parte de aquellos colaboradores que ya se desempeñan en la diferentes áreas frente a aquellos que se integran, este factor es susceptible a un fortalecimiento en relación al conocimiento básico sobre la Organización.
- El factor Entorno Laboral demuestra una disconformidad en relación a la percepción de los colaboradores que no poseen los medios adecuados para desarrollar su trabajo y el espacio físico no es acorde a sus necesidades, repercutiendo esto de forma negativa en la obtención de resultados planteados.
- En referencia al factor Comunicación, los colaboradores poseen conocimiento de los diversos medios existentes en la Organización, donde se nombraron los siguientes: Internet, Teléfono, Orden del día, entre otros; sin embargo se percibe que existen problemas en un porcentaje menor en referencia a la falta de la misma.
- El factor Remuneración refleja una inconformidad en referencia a la satisfacción percibida por los colaboradores, en referencia a los honorarios percibidos como resultado de sus diarias labores y de la misma forma frente a los beneficios percibidos por ser parte de la Organización.

- La Estructura como factor presenta resultados óptimos debido a que los colaboradores conocen las reglas, procedimientos y jerarquías que esta Organización impone al tener el carácter Público Militar.
- El factor Identidad esta en un nivel aceptable, ya que en su mayoría conoce la misión y visión de la Organización; y por ende se sienten identificados a cumplir con sus tareas en busca de alcanzar objetivos propios de la misma.
- En referencia al factor Liderazgo se observa que los colaboradores perciben por parte de sus jefes un adecuado control y supervisión, permitiendo alcanzar las metas y objetivos planteados en sus áreas; y a pesar de existir un liderazgo participativo, existe un porcentaje de líderes que no aportan al crecimiento personal y profesional de sus colaboradores.

## **6.2 Recomendaciones**

- La formación académica debe ser fortalecida con incentivos propios de cada colaborador, en búsqueda de un desarrollo personal y profesional propios, no solo en el ámbito profesional sino también personal, ya que de esta forma ellos alcanzarán un nivel óptimo para desempeñar sus funciones.
- Al tener el 25% de los colaboradores con más de 20 años de servicio, se percibe que no se ha manejado con responsabilidad la administración del personal, ya que se ha saturado los cargos de supervisor, sin tener en consideración que aquellos colaboradores que se desempeñan como ayudantes o técnicos son en menor cantidad; por lo que es necesario prever que en un futuro no existan estas falencias.

- En relación al Factor Motivación se efectuarán charlas que permitan el conocimiento de los Planes de Desarrollo, y el avance del Plan Operativo Anual con el objetivo de motivar al personal frente a su sentido de pertenencia y alcanzar un mayor comprometimiento de los mismos. Además se puede generar motivación en los colaboradores por entregar valor agregado en su trabajo, en relación al plan de reconocimiento por parte de la Organización a cada colaborador.
- El factor Responsabilidad se encuentra en forma general percibido de una manera adecuada por lo que se recomienda que sean los Jefes quienes den apoyo en el caso de requerirlo por parte de los colaboradores para mejorar este factor.
- En el factor Cooperación se deberá implementar la Propuesta en relación a los Planes de Inducción del personal, con el fin que cada colaborador que ingresa a la Organización tenga la información básica acerca de la misma.
- En relación al factor Entorno Laboral se deberá implementar un plan que permita mejorar el proceso de adquisición de materiales, equipos y herramientas para el personal de la Organización, y que de esta forma su rendimiento sea el deseado por la misma. Esto se plantea en la propuesta en relación al Entorno Laboral donde cada colaborador enfrenta sus actividades.
- En referencia al factor Comunicación se debe fortalecer el conocimiento de los diferentes medios que existen en la Organización, y además mejorar los procesos de comunicación dentro del Ala de Combate No. 23, aplicando la propuesta en referencia al mejoramiento en relación a la falta de comunicación y los problemas que generan.

- En torno al factor Remuneración donde a pesar de existir una reciente homologación de sueldos en el personal militares, y servidores públicos respectivamente, según las escalas del SENRES; por ser una Organización de carácter Público Militar no se puede obtener mayores beneficios que los que la Ley misma como tal ofrece.
- En el factor Estructura se debe mantener las Políticas establecidas ya que estas han permitido que los colaboradores conozcan y se identifiquen con la Organización a la cual prestan sus servicios.
- El factor Liderazgo debe ser fortalecido en relación a las Propuestas de mejoramiento en lo que se refiere al Liderazgo y su influencia; y al mejoramiento en cuanto al Liderazgo, de manera que se apoye al crecimiento profesional de los colaboradores; con los objetivos claros en base a un liderazgo por parte de los Jefes, que busque fortalecer el crecimiento profesional del personal que labora bajo su mando y de la misma forma el desarrollo de los líderes y su forma de liderar en el Ala de Combate No. 23.
- Sistematizar e incorporar en forma programática la ejecución de eventos formales e informales para incrementar la socialización y participación de los diferentes temas delimitados del mejoramiento continuo del clima organizacional, mediante el aprovechamiento de las expectativas vividas por parte de los Comandantes, Jefes y Supervisores de Grupos, Escuadrones, Secciones y las diferentes áreas.

## **ANEXO A**

### **ENCUESTA PILOTO**





## Encuesta Piloto

### Instrucciones

- ✓ Esta encuesta se encuentra orientada a evaluar los factores que afectan al Clima Organizacional en el Ala de Combate No. 23.
- ✓ Llene con la mayor honestidad y confianza esta encuesta, ya que tiene el carácter de anónima y confidencial.
- ✓ A lo largo de la encuesta se nombrará al Ala de Combate No. 23, como “Organización”
- ✓ Marque con una “X” en la opción acorde a su criterio.
- ✓ Se agradece de antemano su colaboración.

### Información Demográfica

- 1.- Género:
- |           |                          |
|-----------|--------------------------|
| Masculino | <input type="checkbox"/> |
| Femenino  | <input type="checkbox"/> |
- 2.- Formación Académica:
- |                                |                          |
|--------------------------------|--------------------------|
| Ed. Secundaria                 | <input type="checkbox"/> |
| Ed. Técnica o Tecnológica      | <input type="checkbox"/> |
| Ed. Universitaria Incompleta   | <input type="checkbox"/> |
| Ed. Universitaria Completa     | <input type="checkbox"/> |
| Diplomado, Maestría, Doctorado | <input type="checkbox"/> |
- 3.- Tiempo de Servicio:
- |                    |                          |
|--------------------|--------------------------|
| Menos de 4 años    | <input type="checkbox"/> |
| Entre 4 y 11 años  | <input type="checkbox"/> |
| Entre 11 y 20 años | <input type="checkbox"/> |
| Mas de 20 años     | <input type="checkbox"/> |
- 4.- Cargo o puesto en la Organización:
-

- 1.- ¿Conoce algún Plan de Desarrollo, fomentado por la Organización para los colaboradores?
- Mucho  Poco  Nada
- 2.- ¿Considera que las funciones que realizan actualmente le ayudan a crecer profesionalmente?
- Mucho  Poco  Nada
- 3.- ¿Existe algún tipo de discriminación en su trabajo (por género, raza, religión, entre otros)?
- Mucho  Poco  Nada
- 4.- ¿Posee los medios adecuados para desarrollar su trabajo (computador, material de oficina, teléfono, correo electrónico, entre otros)?
- Mucho  Poco  Nada
- 5.- ¿Considera Ud. que en la Organización es posible la promoción laboral en base a un buen desempeño?
- Mucho  Poco  Nada
- 6.- ¿Conoce cuales son los medios de comunicación que se utiliza en la Organización?
- Mucho  Poco  Nada
- 7.- ¿Considera que su trabajo esta correctamente remunerado, considerando las funciones y responsabilidades asignadas a Ud.?
- Mucho  Poco  Nada
- 8.- ¿Las reglas y procedimientos de la Organización, son conocidos por los Ud.?
- Mucho  Poco  Nada
- 9.- ¿Existe una buena relación con sus jefes y compañeros?
- Mucho  Poco  Nada

- 10.- ¿Sus compañeros le brindaron apoyo, a su llegada a la Organización?
- Mucho  Poco  Nada
- 11.- ¿Conoce cual es la misión, visión y objetivos estratégicos de la Organización?
- Mucho  Poco  Nada
- 12.- ¿Al ingresar en la Organización se le proporcionó la información necesaria para conocer de la misma?
- Mucho  Poco  Nada
- 13.- ¿Su jefe o superior acepta las sugerencias impartidas por usted para mejorar el trabajo?
- Mucho  Poco  Nada
- 14.- ¿Cree que los colaboradores cumplen sus tareas acorde a los objetivos de la Organización?
- Mucho  Poco  Nada
- 15.- ¿Le gusta su trabajo en base a las funciones y responsabilidades que le son asignadas?
- Mucho  Poco  Nada
- 16.- ¿Cree que los beneficios que percibe como parte de la Organización son los adecuados?
- Mucho  Poco  Nada

## **ANEXO B**

### **ENCUESTA APLICADA**



## Encuesta de Clima Organizacional

### Instrucciones

- ✓ Esta encuesta se encuentra orientada a evaluar los factores que afectan al Clima Organizacional en el Ala de Combate No. 23.
- ✓ Llene con la mayor honestidad y confianza esta encuesta, ya que tiene el carácter de anónima y confidencial.
- ✓ A lo largo de la encuesta se nombrará al Ala de Combate No. 23, como “Organización”
- ✓ Marque con una “X” en la opción acorde a su criterio.
- ✓ Se agradece de antemano su colaboración.

### Información Demográfica

- 1.- Género:
- |  |           |                          |
|--|-----------|--------------------------|
|  | Masculino | <input type="checkbox"/> |
|  | Femenino  | <input type="checkbox"/> |
- 2.- Formación Académica:
- |  |                                |                          |
|--|--------------------------------|--------------------------|
|  | Ed. Secundaria                 | <input type="checkbox"/> |
|  | Ed. Técnica o Tecnológica      | <input type="checkbox"/> |
|  | Ed. Universitaria Incompleta   | <input type="checkbox"/> |
|  | Ed. Universitaria Completa     | <input type="checkbox"/> |
|  | Diplomado, Maestría, Doctorado | <input type="checkbox"/> |
- 3.- Tiempo de Servicio:
- |  |                    |                          |
|--|--------------------|--------------------------|
|  | Menos de 4 años    | <input type="checkbox"/> |
|  | Entre 4 y 11 años  | <input type="checkbox"/> |
|  | Entre 11 y 20 años | <input type="checkbox"/> |
|  | Mas de 20 años     | <input type="checkbox"/> |
- 4.- Cargo o puesto en la Organización:
-

1.- ¿Conoce algún Plan de Desarrollo, fomentado por la Organización para los colaboradores?

Si  No  Indique cual \_\_\_\_\_

2.- ¿Considera que las funciones que realizan actualmente le ayudan a crecer profesionalmente?

Si  No

3.- ¿Existe algún tipo de discriminación en su trabajo (por género, raza, religión, entre otros)?

Si  No

4.- ¿Posee los medios adecuados para desarrollar su trabajo (computador, material de oficina, teléfono, correo electrónico, entre otros)?

Si  No

5.- ¿Considera Ud. que en la Organización es posible la promoción laboral en base a un buen desempeño?

Si  No  No tengo conocimiento

6.- ¿Conoce cuales son los medios de comunicación que se utiliza en la Organización?

Si  No  Indique cual \_\_\_\_\_

7.- ¿Considera que su trabajo esta correctamente remunerado, considerando las funciones y responsabilidades asignadas a Ud.?

Si  No

8.- ¿Las reglas y procedimientos de la Organización, son conocidos por los Ud.?

Si  No

9.- ¿Existe una buena relación con sus jefes y compañeros?

Si  No

10.- ¿Sus compañeros le brindaron apoyo, a su llegada a la Organización?

Si  No

11.- ¿Conoce cual es la misión, visión y objetivos estratégicos de la Organización?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

12.- ¿Al ingresar en la Organización se le proporcionó la información necesaria para conocer de la misma?

Si  No

13.- ¿Su jefe o superior acepta las sugerencias impartidas por usted para mejorar el trabajo?

Si  No

14.- ¿Cree que los colaboradores cumplen sus tareas acorde a los objetivos de la Organización?

Si  No

15.- ¿Le gusta su trabajo en base a las funciones y responsabilidades que le son asignadas?

Si  No

16.- ¿Cree que los beneficios que percibe como parte de la Organización son los adecuados?

Si  No

17.- ¿El espacio físico donde labora diariamente es adecuado para desarrollar sus actividades (ventilación, ruido, entre otros)?

Si  No

18.- ¿Considera que su Jefe posee un tipo de liderazgo ...

Autocrático: Exige una obediencia ciega de sus subordinados?

Democrático: Aspira el perfeccionamiento del equipo al cuál dirige?

Participativo: Se involucra activamente en el trabajo a desempeñar?

19.- ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?

Si  No

20.- ¿Las jerarquías entre los colaboradores son respetadas?

Si  No

21.- ¿Siente que la Organización reconoce su esfuerzo en las labores encomendadas?

Si  No  No aplica

22.- ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?

Si  No

23.- ¿Su jefe le ayuda a crecer de manera personal y profesional?

Si  No

24.- ¿La falta de comunicación ha generado problemas en su desempeño laboral?

Si  No



## **ANEXO C**

### **FORMULARIO PARA NUEVAS ADQUISICIONES**

## FORMULARIO PARA NUEVAS ADQUISICIONES

- De acuerdo a sus reales necesidades y un exhaustivo análisis con su respectivo jefe, indique:

**Área donde se ubicará la herramienta/equipo/suministro:** \_\_\_\_\_

**Responsable del requerimiento:** \_\_\_\_\_

¿Posee las facilidades necesarias para su trabajo?, si la pudiera mejorar que recomendaría:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿El espacio físico es el adecuado para la ejecución de sus labores diarias?, si tiene alguna recomendación por favor emítala:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Los equipos de protección personal que posee, son los adecuados para el correcto cumplimiento de su trabajo? Si necesita alguna mejora por favor explique su requerimiento:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **ANEXO D**

### **FORMULARIO DE RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL**

## FORMULARIO DE RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL

NOMBRE DEL COLABORADOR:

FECHA:

DEPARTAMENTO O ÁREA :

OBJETIVO GENERAL:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	PONDERACION	CUMPLIMIENTO O ESPERADO (%)	CALIFICACION
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			

5.-			
TOTAL		100%	

Valor Agregado para la Institución:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**FIRMA DEL SUPERVISOR**

## **BIBLIOGRAFIA**

KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz.: Administración Una Perspectiva Global, Editorial Mc Graw Hill.

DAVIS, Keith, NEWSTROM, John, El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional, 7ª Edición, 1990, México.

GORDON, Judith R, Comportamiento organizacional, 5ª Edición, 1996, México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

CHIAVENATO, Adalberto: Gestion Del Talento Humano, Colombia, Mc Graw Hill.

GIBSON, IVANCEVICH, DONELLY, Las Organizaciones, Décima Edición, 2004, México D.F, Editorial Mc Graw Hill.

KATZ, R.L.: Skills o fan effective Administrator, Harvard Businnes Review.

ROBBINS, Stephen: Comportamiento Organizacional, Séptima Edición, 1996, México, Editorial Prentice Hall.

CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos, 8va. Edición, 2007, Editorial Mcgraw Hill.

FERNÁNDEZ, C.: La Comunicación en las Organizaciones,1999, México, Editorial Trillas.

MEDINA, W.: Manual de Administración de Recursos Humanos, UCAB, 1999.

CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia 2002.

GOÑI ZABALA, Juan José: El cambio son personas, 1999, Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos.

Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653) n.º 40/5 – 25 de noviembre de 2006

COROMINAS, Jalón: Investigaciones de la Psicología y sus conceptos modernos, mayo del 2003.

ALLPORT, Gordon: La persona en psicología : ensayos escogidos de G.W.Allport, 1998.

REEVE, J.: Motivación y emoción, 3ª edición, 2002, México, D.F., McGraw-Hill Interamericana.

VROOM, V. y DECCI, E: Motivación y alta dirección, 1999, México D.F., Editorial Trillas.

THOMAS, K.: Motivación y plenitud 8 horas al día, 2001, México, D.F., Editorial Grijalbo.

LEIVA ZEA, Francisco: Investigación Científica, Quinta Edición, 2006, Quito, Grupo Leer.

NARESH K. MALHOTRA: Investigación de Mercados, Cuarta Edición, Pearson Prentice Hall.

FLIPPO, Edwin: Principios de Administración de Personal, 1990, México, Mc Graw Hill.

Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

### **PAGINAS WEB**

[www.administraciondeempresas.com](http://www.administraciondeempresas.com)

[www.ilustrados.com](http://www.ilustrados.com)

[www.geocities.com](http://www.geocities.com)

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.sht.com](http://www.sht.com)

[www.wikilearning.com](http://www.wikilearning.com)

[www.rrpp.net](http://www.rrpp.net)

[www.asimetcapacitacion.cl](http://www.asimetcapacitacion.cl)

[www.conocimientosweb.net](http://www.conocimientosweb.net)

[www.espaciologopedico.com](http://www.espaciologopedico.com)

[www.clad.org](http://www.clad.org)

[www.psicologia-online.com](http://www.psicologia-online.com)

[www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com)

[www.hfainstein.com.ar](http://www.hfainstein.com.ar)

[www.teambuildingcorp.com](http://www.teambuildingcorp.com)

[www.see.org](http://www.see.org)

[www.rrhh-web.com](http://www.rrhh-web.com)