



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO
Y RECURSOS HUMANOS**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO Y RECURSOS
HUMANOS**

**“PROPUESTA DE MEJORA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE
BASADO EN EL ANÁLISIS DEL DESARROLLO DEL CLIMA
LABORAL, PARA EL ÁREA DE TRIPULANTES DE CABINA DE LA
EMPRESA TAME EP”**

**DIRECTOR DE TESIS
ING. PABLO HERNÁNDEZ TINOCO**

**AUTOR
ALEX CALDERÓN SALAS.**

SEPTIEMBRE 2013.

DEDICATORIA

Dedicado A:

Mi amado Dios

Quien ha permitido con su voluntad terminar mi carrera brindándome su bendición y dándome sabiduría todos y cada uno de los días de mi vida.

Mi generosa madre

Quien desinteresadamente con su infinito apoyo logró que día a día me esfuerce sobretodo en aquellos momentos difíciles, tu ejemplo de madre abnegada y sacrificada permitió esforzarme más para culminar esta carrera.

Mis tías y tío

Gracias por ese apoyo incondicional, cada uno de sus palabras lograron incentivar me siempre y convencerme de ir siempre adelante, gracias mil por estar siempre presentes.

Mi hermano

Por el ejemplo, por ser mi motivación, mi soporte y brindarme su amistad incondicional en todo momento.

Mi empresa y compañeros

Inspiración para el desarrollo de este trabajo, la búsqueda y análisis de mejoras para una calidad de vida laboral tanto mía como de mis compañeros dentro de mi área de trabajo y el apoyo a mi empresa que durante años me ha permitido desarrollar una de las más grandes experiencias de vida en el aire en mi profesión como Tripulante de Cabina.

Alex Calderón Salas.

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que participaron e hicieron posible este proyecto.

Universidad Tecnológica Equinoccial y la Facultad de Ciencias económicas y negocios.

Profesores de la Universidad que impartieron sus conocimientos durante toda mi carrera universitaria.

A mi director de tesis Ing. Pablo Hernández T.

Mgt. Patricia Campaña, Ing. Wilson Vera, calificadores del proyecto.

Alexandra, Jenny, Christian, compañeros de mi carrera y apoyo incondicional.

Tame Línea Aérea del Ecuador, empresa en la que laboro y que me inspiró al estudio y desarrollo de esta carrera y propuesta de tesis.

Liz, Margarita, Cristina, Beatriz entrañables amigas, gracias por sus consejos de superación.

A todos los tripulantes de cabina de la empresa Tame, por su esfuerzo y sacrificio diario.

Mijisquerida, gracias amiga por ayudarme en el tema de mi tesis.

Con todo cariño

Alex

ÍNDICE

HOJAS PRELIMINARES

Carátula.....	1
Certificación del tutor.....	2
Dedicatoria.....	3
Agradecimientos.....	4
Índice.....	5
Resumen ejecutivo.....	9
Introducción.....	11

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema.....	12
1.2 Planteamiento del problema.....	12
1.3 Formulación del problema.....	14
1.4 Subpreguntas.....	14
1.5 Objetivos.....	15
1.5.1 Objetivo general.....	15
1.5.2 Objetivosespecíficos.....	16
1.6 Justificación.....	16

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

2.1 La profesión de Tripulante de Cabina.....	19
2.1.1 Cronología de la aviación.....	19
2.1.2 Historia de la profesión.....	21

2.1.3	La profesión de tripulante de cabina en el Ecuador.....	23
2.1.4	Selección de un tripulante de cabina.....	24
2.1.5	Entrenamiento de un tripulante de cabina.....	24
2.1.6	Deberes y responsabilidades de un tripulante de cabina.....	26
2.1.7	Ventajas y desventajas de la profesión de un tripulante de cabina.....	27
2.1.8	Riesgo y sacrificio de la profesión.....	28
2.1.9	Peligros latentes de la profesión.....	29
2.2	Clima laboral.....	30
2.2.1	Por que es necesario medir el clima labora.....	34
2.2.1.1	Herramientas para medir el clima laboral.....	35
2.2.2	Variables a medir en el clima laboral.....	36
2.2.3	Variables del clima laboral el área de tripulantes de cabina.....	38
2.2.3.1	Liderazgo.....	38
2.2.3.2	Estilos de liderazgo.....	39
2.2.4	Relaciones interpersonales.....	41
2.2.4.1	Características de las relaciones interpersonales.....	42
2.2.4.2	El trabajo en equipo.....	42
2.2.5	La motivación.....	43
2.2.5.1	Antecedentes de la motivación laboral.....	44
2.2.5.2	Teorías de la motivación.....	45
2.2.5.3	Suposiciones de la teoría X.....	45
2.2.5.4	Suposiciones de la teoría Y.....	46
2.2.5.5	Teoría de las jerarquías de las necesidades de Maslow.....	47
2.2.5.6	Modelo de motivación Porter y Lawler.....	49
2.2.5.7	Factores que intervienen en la motivación.....	50
2.2.6	Comunicación.....	52
2.2.6.1	La comunicación en las organizaciones.....	52
2.2.6.2	El flujo de la comunicación en las organizaciones.....	53
2.2.6.3	La comunicación descendente.....	54

2.2.6.4	La comunicación ascendente.....	55
2.2.6.5	La comunicación cruzada.....	55
2.2.7	Capacitación y desarrollo.....	56
2.2.7.1	Los tipos de capacitación.....	57
2.2.7.1.1	Capacitación para el trabajo.....	57
2.2.7.1.2	Capacitación pre ingreso.....	57
2.2.7.1.3	Capacitación de inducción.....	58
2.2.7.1.4	Capacitación promocional.....	58
2.2.7.1.5	Capacitación en el trabajo.....	58
2.2.7.2	Las fases del proceso de capacitación.....	58
2.2.8	Salud y Seguridad Ocupacional.....	61
2.2.8.1	En que consiste el programa de salud y seguridad ocupacional.....	62
2.3	Tame Línea Aérea del Ecuador.....	63
2.4	Identificación y descripción de las variables del clima laboral.....	65
2.4.1	Cuadro de variables indicadores y descripción.....	66

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1	Diagnóstico.....	67
3.1.1	Objetivos.....	68
3.1.2	Metodología.....	69
3.1.3	Técnicas de investigación.....	70
3.1.4	Población y muestra.....	72
3.1.5	Presentación de resultados.....	74
3.1.6	Análisis de resultados	91

CAPÍTULO IV

PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL DESARROLLO DEL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE TRIPULANTES DE CABINA

4.1.1	Objetivos generales.....	103
4.1.2	Objetivos específicos.....	103
4.1.3	Planes de intervención de las seis variables del clima laboral.....	104
4.1.4	Presupuesto general.....	120
4.1.5	Cronograma de aplicación.....	121

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.1	Conclusiones.....	123
5.1.2	Recomendaciones.....	126

ANEXOS

	Formulario de evaluación de clima laboral.....	129
	Formulario de evaluación a la instrucción.....	131

	BIBLIOGRAFÍA.....	132
--	--------------------------	------------

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad se habla mucho sobre la importancia del clima laboral al interior de las empresas, pero muchas organizaciones aún fallan en esto. Uno de los principales problemas que presentan es la falta de liderazgo, buenos canales de comunicación, malas relaciones interpersonales, motivación, capacitación y la salud y seguridad ocupacional, lo que imposibilita que los empleados se sientan parte del proyecto o que se involucren en el logro de los objetivos.

La presente propuesta ha sido realizada en una de las más grandes e importantes empresas de aviación en el país como es la empresa estatal Tame Línea aérea del Ecuador, mediante la investigación y análisis en el área de Tripulantes de cabina.

Para este estudio se tomaron en cuenta las principales variables del clima laboral que forman parte fundamental de cada organización, además se utilizaron técnicas de investigación analíticas, empíricas e inductivas que según su autor Bernal (2008) son las más aplicables para este estudio.

En la fase de investigación se utilizaron técnicas como encuestas, mediante la aplicación de un formulario de evaluación diseñado para dicho efecto donde se investigan las principales características que forman parte del clima laboral.

Luego de la tabulación, análisis e interpretación de resultados, se pueden verificar los hallazgos de dicha investigación en las variables tanto de: Liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, comunicación, capacitación y salud y seguridad ocupacional, tales variables arrojaron diferentes resultados que serán presentados posteriormente.

De igual manera se realiza una propuesta para la mejora del clima laboral, basado en la implementación de planes de intervención para cada variable analizada, dichos planes contienen: Los objetivos, el diagnóstico, las respectivas intervenciones, el personal, la infraestructura, los materiales y equipos, el tiempo estimado, los responsables y el presupuesto para que dicho plan pueda ser aplicado.

Finalmente se presenta un cronograma de aplicación y las conclusiones y recomendaciones.

DESCRIPTORES: Clima laboral, liderazgo, atención al cliente, comunicación

INTRODUCCIÓN

El estudio del recurso humano dentro de una empresa y todo el compendio que encierra este gran ser humano que llamamos “personas” permite que las organizaciones puedan salir adelante y contribuir con los objetivos planteados,

El óptimo desarrollo del clima laboral que en la actualidad es de vital importancia, hacen que hoy por hoy existan empresas vinculadas con el desarrollo laboral de sus empleados, pero también existen aquellas empresas que dejan de lado esta parte fundamental lo que al final desemboca muchas veces en el quiebre de estas por una deficiente gestión.

.

El desarrollo de esta investigación esta hecha en base a información del área de Tripulantes de cabina, así como de la sustentación científica de varios entendidos en el mundo de la administración y sobretodo en lo que concierne al desarrollo organizacional.

El diagnóstico y análisis del clima laboral en el área de tripulantes de cabina son parte de este trabajo, al final la propuesta de mejora luego de su respectivo análisis esperandopueda ser aplicado en la organización a la cuál pertenece el investigador y sobretodo al área en la que se desenvuelve.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

Propuesta de mejora del área de atención al cliente basado en el análisis del desarrollo del clima laboral, para el área de Tripulantes de Cabina de la empresa Tame E.P.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA EN LA EMPRESA TAME

Desde inicios de la actividad aérea comercial en el Ecuador la gestión del servicio al pasajero siempre ha sido considerada como una de las actividades más relevantes e indispensables dentro de lo que es el mercado aeronáutico, las diferentes empresas que ofrecen el servicio de transporte han intentado competir con estrategias comerciales como: puntualidad, seguridad, compromiso, facilidad en el chequeo, etc, pero también compiten en el servicio y la seguridad que pueden ofrecer a bordo de sus aeronaves, para lo cuál cuentan con el personal humano para desempeñar dichas actividades.

Antiguamente las actividades desempeñadas por las llamadas “azafatas” no se les prestaba la atención necesaria que merecería tiempo después dicha profesión, más bien estas actividades estaban relacionadas con la belleza o representación de la imagen femenina a bordo de una aeronave, dando poca importancia a las verdaderas responsabilidades que

desempeñan los Tripulantes de Cabina o Auxiliares de vuelo que según la Regulación Aeronáutica lo define con dicho término.

Lamentablemente, en la actualidad, aún esta profesión no es reconocida como tal dentro de la ley, lo cuál genera que las empresas que se dedican al mercado aeronáutico tampoco respalden las actividades que conlleva dicha profesión, dando como resultado una gestión por parte de quienes desempeñan estas actividades muchas veces desmotivantes generando incompetencia, falta de interés y consecuentemente una mala atención al pasajero.

En el análisis de una de las empresas de aviación líder en el mercado nacional como TAME, Línea Aérea del Ecuador con una trayectoria de 50 años en el mercado con excelente posicionamiento y recordación dentro de un importante grupo de agencias de viaje, se puede determinar que aunque la empresa cuenta con reconocimiento nacional y muchas de sus políticas de servicio y ventas están fundamentadas en normas de calidad, en la actualidad los procesos de atención al pasajero han sido abandonados, resultado de una mala gestión en el área del recurso humano y los procesos concernientes al desarrollo del clima laboral, esto ha generado un sinnúmero de quejas y reclamos abordo que ha ido en aumento durante los últimos años alcanzando un incremento del 20%. Por tal razón, es imprescindible conocer las razones por las cuáles una de las grandes fortalezas en una empresa de servicios como en el caso de Tame ha decaído, es importante entonces proponer estrategias que permitan consolidar la imagen de la empresa en el mercado, en base a:

- ✓ Promover un estudio, análisis del clima laboral actual.
- ✓ Realizar una propuesta de mejora del clima organizacional en el área de tripulantes de cabina.
- ✓ Implantar estrategias de motivación, capacitación y desarrollo en el área de tripulantes de cabina.
- ✓ Promover programas de integración basados en el coaching para generar la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿El análisis del desarrollo del clima laboral en el área de tripulantes de cabina y la propuesta de mejora permitirá una gestión de excelencia en el área de atención al cliente?

1.4 SUBPREGUNTAS

- ✓ ¿La falta de motivación dentro del grupo de tripulantes puede dar como resultado una mala gestión en el servicio al cliente?
- ✓ ¿La falta de reconocimiento profesional y una debida remuneración es parte de la desmotivación?
- ✓ ¿Las malas relaciones interpersonales pueden generar desmotivación y consecuentemente malos resultados en la gestión de servicio al cliente?

- ✓ ¿La implementación de programas de capacitación en el área de servicio al cliente y servicio a bordo podría ayudar a mejorar el desempeño de los Tripulantes de Cabina?
- ✓ ¿Proponer programas de motivación al personal de Tripulantes mejorará el clima organizacional en esta área?
- ✓ ¿Una adecuada programación de itinerarios podría mejorar sus actividades a bordo?
- ✓ ¿Un adecuado sistema de evaluación podría determinar el personal idóneo para seguir desempeñando las actividades de tripulante de cabina?
- ✓ ¿Un análisis de los factores de salud y seguridad ocupacional podrían contribuir a mejorar el problema?
- ✓ ¿La selección de personal idónea para este cargo es indispensable?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta basada en el análisis del desarrollo del clima laboral del área de tripulantes de cabina de la empresa Tame para la mejora en el área de atención al cliente.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Establecer un diagnóstico en el área de tripulantes de cabina de TAME, Línea Aérea del Ecuador, en lo referente al clima laboral y los factores que intervienen en el desarrollo del recurso humano.

- ✓ Conocer la percepción actual de los tripulantes de cabina sobre los factores que afectan clima organizacional,

- ✓ Diseñar un instrumento de medición y aplicarlo dentro del análisis del clima laboral.

- ✓ Analizar los resultados de la aplicación del instrumento y emitir un diagnóstico para establecer los principales problemas y causas objeto de mejoramiento.

- ✓ Diseñar una propuesta de mejoramiento del clima organizacional con base en el diagnóstico para implementar soluciones a través de la creación de programas de capacitación, reconocimiento, mejora del clima organizacional.

1.6 JUSTIFICACIÓN

Según López (2008) “Un fenómeno muy especial se está presentando al interior de toda organización y es la motivación, ya que mucho del quehacer directivo se orienta a buscar la energía en la gente, para que

ésta se mantenga y contribuya eficazmente al logro de los objetivos y metas institucionales.

Comúnmente en las instituciones escuchamos “no estoy motivado”, este trabajo no me motiva mucho, etc, estas frases casi ya forman parte de la cultura de organización, y es que en realidad la motivación más la capacidad individual da como producto final el rendimiento”

Es evidente que muchas organizaciones no tienen los resultados esperados, o no logran cumplir con su misión tomando en cuenta que el Recurso Humano no ha contribuido al cumplimiento de los objetivos, por esta razón, para comprender de mejor manera como se producen las motivaciones de la gente para realizar tal o cuál acción, es necesario analizar desde su concepto hasta el proceso, así como también sus principales reacciones a la frustración cuando la necesidad no está satisfecha.

Dada la información anterior se plantea que el resultado de una baja calidad en el área del servicio al cliente “servicio a bordo” considerando que en una empresa de servicios como es el caso de Tame, puede ser el resultado de una mala gestión en el área de tripulantes de cabina, recurso humano que directamente es responsable de ofrecer un servicio de calidad,

Es así como se genera la propuesta de realizar una evaluación donde se puedan medir los factores que determinen el resultado de las actividades

del personal de a bordo y los procesos que intervienen en el análisis del clima laboral y los subsistemas como la selección, capacitación, motivación y estudio de los factores de salud y seguridad ocupacional del personal inmerso en este tipo de actividad aeronáutica.

La necesidad imperiosa del análisis en el área de atención al cliente (servicio a bordo), se detectan debido al incremento de quejas y reclamos de clientes (interno y externo). Es importante tomar en cuenta que se debe propender a analizar la causa raíz de los problemas que determinan una mala gestión de atención en pro de lograr resultados efectivos a mediano y largo plazo.

La finalidad de esta investigación, es diseñar una propuesta que permita eliminar las falencias detectadas respecto al servicio al cliente, mediante el análisis del clima organizacional, y la propuesta de un sistema de mejora para la contribución de los logros planteados por la organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

2.1 LA PROFESIÓN DE TRIPULANTE DE CABINA

Una azafata o aeromoza, formalmente auxiliar de vuelo o TCP (Tripulante de Cabina de Pasajeros), es un miembro de la tripulación que tiene como misión principal la vigilancia de la seguridad y la comodidad de los pasajeros de las aerolíneas. Ciertamente, este carácter de asistente en el viaje tiene un rol similar en los demás sistemas de transporte, tales como en los barcos, en el que puede ser la azafata de crucero o como el asistente de coche de pasajeros en ciertos trenes de largo recorrido y que se encargan de atender los coches cama, por ejemplo. A los asistentes de vuelo en los aviones se les denomina tripulantes de cabina de pasajeros (TCP). También existe el llamado "sobrecargo", que es el TCP al frente de la tripulación auxiliar de un avión, y es el responsable del servicio a bordo.

2.1.1 Cronología de la aviación

Según Simons (2010), la cronología de la aviación muestra la evolución que ha existido a lo largo de los siglos en lo que respecta al vuelo en aparatos contruidos por el ser humano.

Desde varios siglos antes de Cristo hasta la actualidad, el mundo de la aviación ha ido evolucionando, y se ha pasado de fabricar rudimentarios

aparatos voladores, a máquinas capaces de transportar a cientos de pasajeros y toneladas de carga y de volar a velocidades supersónicas.

En 1897 el Sueco Salomón AugustAndrée intenta realizar una expedición al Ártico en globo, él y dos compañeros se estrellan al tercer día, sobreviviendo durante meses en un banco de hielo hasta finalmente fallecer.

EL 14 de Octubre del mismo año ClémentAder realiza un vuelo no controlado de 300 metros en su avión III ,el cual no fue capaz de cumplir los requerimientos del Ministerio de la Guerra francés para demostrar que el invento era gobernable.

En 1899 los hermanos Wright comienzan a experimentar mecanismos para lograr el control de su aeronave.

Samuel Cody comienza sus experimentos con grandes cometas capaces de transformar a una persona.

PercyPilcher logra volar con varios de sus planeadores, y se encuentra cerca de completar una máquina propulsada con un motor a vapor, cuando muere en un accidente mientras probaba uno de sus planeadores en Stanford Hall (Inglaterra).

Estudios mas recientes indicaron que su prototipo hubiera sido capaz de alzar el vuelo con méritos propios con un tripulante a bordo.

Desde entonces y con los diferentes avances tecnológicos de las etapas de la aviación se paso de fabricar aparatos con madera y lona, a utilizar el metal y mas recientemente materiales y aleaciones compuestas que logran un ahorro en el peso, así como a depender de el factor humano a bordo de estas grandiosas máquinas para volar dando la necesaria importancia de al ser humano, es este caso, la Tripulación para el logro de la seguridad operacional.

2.1.2 Historia de la profesión

En los primeros años de la aviación comercial la compañía inglesa Imperial Airways tuvo en las cabinas de sus aviones lo que denominaban 'cabinboys', auxiliares de vuelo masculinos, en los años 1920. La primera asistente de vuelo de la historia tenía 25 años de edad y se registró con el nombre de Ellen Church (de profesión enfermera).

Ellen Church, una apasionada de la aviación, se dirigió a Steve Stimpson de la Boeing Air Transport (BAT), en busca de trabajo.

Stimpson, que regresaba de un largo viaje en avión, se había percatado de la necesidad de personal en cabina, y acababa de persuadir a sus superiores para contratar a tres "cabinboys" cuando recibió la visita de Church el 23 de febrero de 1930. Tras varias reuniones entre Stimpson y Church, sugirieron a la dirección de la empresa que las enfermeras podrían ser la tripulación auxiliar más idónea, ya que en caso de incapacitación de un piloto, ellas podrían prestar las atenciones médicas más apropiadas, así

como la mejor asistencia a los pasajeros en caso de mareo o miedo a volar. La Boeing, que entonces no sólo era fabricante de aviones sino también compañía aérea, en principio dudó de la propuesta, pues consideraba que la mujer no era apta para volar regularmente debido a sus alteraciones hormonales derivadas del periodo, pero tras considerar los argumentos decidió contratar a ocho enfermeras.

Las nuevas asistentes de vuelo, que acabarían llamándose "stewardesses", pronto se convertirían en parte integral de la industria aeronáutica, Las demás compañías aéreas empezaron a contratar enfermeras para sus vuelos, así lo hizo UnitedAirlines en 1930. El requerimiento de tener un título de enfermería se relajó al comienzo de la segunda guerra mundial, cuando la escasez de enfermeras debido a las necesidades del conflicto bélico internacional hizo que se fueran contratando a otro tipo de tripulaciones.

La primera responsabilidad de las azafatas y auxiliares de vuelo en el desarrollo de su trabajo es supervisar, en todo momento, la seguridad de los pasajeros, pero la parte más visible es la de trabajar atendiendo a sus clientes: sirviendo comidas y bebidas y acomodando en la medida de lo posible las necesidades de los pasajeros. Estos roles a menudo entran en conflicto, como cuando se deniega a un pasajero la ingesta de bebidas alcohólicas cuando ha bebido mucho, o cuando inquiere a los pasajeros para que se abrochen los cinturones, se sienten, o cualquier otro procedimiento que garantice la seguridad en la cabina del avión, Yustas (2008)

2.1.3 La profesión de tripulante de cabina en el Ecuador

La entidad que controla todas las actividades relacionadas a la aviación en nuestro país es la Dirección de Aviación Civil, la misma que además del estricto control y cumplimiento de las operaciones aéreas también controla todo el personal inmerso dentro de las actividades aéreas como son las tripulaciones, para lo cual dentro de sus regulaciones aeronáuticas RDAC'S (Regulaciones de Aviación Civil del Ecuador) TOMO 1, Parte 001, "Definiciones y Abreviaturas" manifiesta lo siguiente:

"Miembro de la tripulación"

Persona a quien el explotador asigna obligaciones que ha de cumplir a bordo, durante el período de servicio de vuelo y se consideran tripulantes de una aeronave a:

- (a) Piloto al Mando
- (b) Copiloto
- (c) Mecánico de vuelo / Ingeniero de Vuelo
- (d) Navegante
- (e) Tripulante de cabina / Auxiliar de cabina /

"Miembro de la tripulación de cabina"

Miembro de la tripulación que, en interés de la seguridad de los pasajeros, cumple con las obligaciones que le asigne el explotador o el piloto al

mando de la aeronave, pero que no actuará como miembro de la tripulación de vuelo.

2.1.4 Selección de Tripulantes de cabina

Por lo general la mayor parte de aerolíneas tienen definido un perfil para la selección y contratación del personal que laborará como tripulante de cabina y estos son:

- Ser mayor de 18.
- Altura mínima para mujeres es de 1,65 (tienen que tener la altura justa para llegar a los compartimientos)
- Altura mínima para hombres es de 1,70 (La altura va dependiendo en cada aerolínea)
- Poder nadar 100 metros en 2 minutos.
- No tener problemas de Visión.
- No tener problemas en los oídos. -Peso máximo hasta 90 kilos.
- Ingles intermedio.
- Disposición para trabajar bajo presión.
- Disponibilidad para viajar frecuentemente dentro y fuera del país.
- Aprobar el programa de entrenamiento para la obtención de la licencia aeronáutica.

2.1.5 Entrenamiento de un Tripulante de Cabina

Los Tripulantes de Cabina seleccionados por las diferentes tipos de empresas aeronáuticas se someten a un entrenamiento exhaustivo exigido por las Autoridades Aeronáuticas de cada país y a los programas

de entrenamiento de cada operador, este entrenamiento tiene como objetivo capacitar a los aspirantes a Tripulantes de cabina en varios entrenamientos con el objetivo de implementar conocimientos y destrezas para desarrollar sus actividades a bordo de las aeronaves.

Por lo general el tiempo de entrenamiento previo a la obtención de una licencia aeronáutica es de al menos tres meses como mínimo, en donde se estudian módulos de capacitación como:

- Principios de meteorología, peso y balance
- Aerodinámica y teoría de vuelo
- Aeronaves
- Situaciones normales y anormales en vuelo
- Situaciones de emergencias vuelo
- Primeros Auxilios
- Geografía turística
- Servicio a Bordo
- Etiqueta y Presentación.

Luego de haber finalizado dicho entrenamiento teórico los Tripulantes de Cabina pasan a un entrenamiento práctico donde se evalúan los procedimientos tanto de seguridad y de emergencia para posteriormente proceder a un cheque avalado por la Autoridad Aeronáutica para su obtención de licencia siempre y cuando dicho aspirante haya demostrado competencia en sus actividades a desarrollar, esto es ya el último paso para su ingreso a la aerolínea.

2.1.6 Deberes y Responsabilidades de los Tripulantes de Cabina

Los deberes y responsabilidades del personal de tripulantes de cabina son mucha importancia y están relacionados directamente con la seguridad del vuelo, así como con el servicio que ofrecen a bordo de las aeronaves, a continuación se detalla gran parte de dichas actividades:

- Deberá velar por la seguridad del avión, pasajeros y Tripulante.
- Deberá tener conocimientos de las funciones de cada miembro de la Tripulación de acuerdo a los estándares de la Compañía.
- Deberá conocer los procedimientos normales, anormales y de emergencia y sus responsabilidades.
- Deberá conocer acerca del manejo de pasajeros incluso de personas con perturbaciones mentales u otras enfermedades cuyas conducta pueda poner en riesgo la seguridad del vuelo.
- Deberá conocer la descripción general de la aeronave y operar correctamente los sistemas, equipos del avión en el cuál se desempeña.
- Estar capacitado en el uso correcto de los equipos de emergencia en general: extintores, botellas de oxígeno, botiquines.
- Deberá conocer la ubicación y operación de puertas en condiciones normales y de emergencia así como los mecanismos de evacuación rápida como toboganes, etc.
- Deberá estar preparado para realizar conjuntamente con la Tripulación de vuelo una evacuación segura, rápida y total de la aeronave, según el tipo de avión y número de asientos dentro del

tiempo establecido, con capacidad profesional para cumplir con todas aquellas funciones adicionales en situaciones de emergencia como preparaciones de cabina para enfrentar aterrizajes, amarajes y supervivencia.

- Deberá ofrecer un excelente servicio a bordo dando cumplimiento a lo establecido en el Manual de Procedimientos de atención y servicio a bordo.

Según Manual de Tripulantes de Cabina Tame (Revisión Original)

Segunda Edición 2012

2.1.7 Ventajas y desventajas sobre la profesión de Tripulantes de Cabina.

Ser tripulante de cabina tiene el atractivo de viajar a otras ciudades, hacer nuevas amistades y, en general, respirar otros aires.

Sin embargo, ¿es realmente una ocupación tan glamorosa como se imagina? Estar ausente en las reuniones familiares, celebrarse a solas el cumpleaños en un ajeno y frío hotel lejos de casa o alistarse a las tres de la mañana para trabajar a 12.000 metros de altura y a una velocidad de 980 kilómetros por hora, con el riesgo perpetuo de que la "oficina" se venga en picada en el momento menos pensado, pueden ser situaciones incomprensibles para la gente que duerme siete horas y trabaja en horario de oficina.

Sin embargo, para los tripulantes de vuelos comerciales -azafatas, flyhostess, sobrecargos y pursers- la vida transita por esos extremos. Detrás del glamour de viajar, del aire cosmopolita que se adopta en las salas de embarque y de la buena paga que se ofrece en este trabajo, se asoman deberes y obligaciones que generan trastornos de fatiga y fuertes dosis de estrés y que demandan enormes sacrificios personales.

2.1.8 Riesgo y sacrificio de la profesión

Al margen de lo atractivo y encantador que puede resultar, este es un trabajo definitivamente riesgoso", el trabajo de tripulante de cabina de pasajeros está calificado a nivel mundial como una profesión de riesgo, y la principal misión del servicio de a bordo, aunque pareciera que azafatas y pursers solo se abocaran a pasar los carritos para servir cafés, sánduches y coca-colas, es la seguridad de los pasajeros.

Solo para volar a Buenos Aires, por ejemplo, los tripulantes tienen que estar listos en el aeropuerto a las 11 de la noche, el avión despegar al promediar la 1 de la madrugada y llegar a destino a las 6 de la mañana. Todo este cambio brusco de los horarios normales significa un enorme sacrificio para cualquier persona.

Lo duro de este trabajo se pone de manifiesto especialmente en los días que todo el mundo descansa o la pasa en familia. Levantarse de madrugada los fines de semana o los feriados, para volar antes de que amanezca, es normal para los que laboran en el servicio de a bordo. En

este trabajo te acostumbras a no hacer planes para un sábado, un domingo o los días no laborables, pues sencillamente te toca volar.

2.1.9 Peligros latentes de la profesión

Los vuelos seguidos y las continuas escalas en diversas ciudades también producen pequeños trastornos de fatiga entre los tripulantes. La pérdida de la noción de tiempo y de lugar son situaciones que se experimentan regularmente. En el caso de los tripulantes técnicos (piloto y copiloto), este deterioro de la concentración puede resultar fatal.

Un informe de la norteamericana Federal Aviation Administration considera que entre el 60 y 80 por ciento de los accidentes aéreos son provocados por errores humanos, que tienen su origen en la fatiga en vuelo. Ha llegado a ocurrir que el piloto, desorientado por agotamiento, aterrizó en un aeropuerto equivocado.

Es importante señalar que además el personal de tripulantes de cabina se desenvuelve en un ambiente donde el deterioro de su salud es mucho más común de lo que se cree, pues sus actividades se desarrollan dentro de una cabina presurizada, expuestos a cambios bruscos y extremos de temperatura, además de los propios esfuerzos de gravedad por los movimientos de las aeronaves, sin considerar la exposición a contraer virus considerando que el aire de las cabinas de las aeronaves son recirculantes.

2.2 CLIMA LABORAL

Según López (2008) el clima laboral, se identifica como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las que pueden ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento.

El estado de ánimo de la organización

López (2008) “Cuándo me preguntan ¿qué es clima laboral?, la mejor metáfora que consigo para explicarlo es relacionarlo con el sentimiento o estado de ánimo; esta es una buena manera de describirlo porque así como no podemos decretar la felicidad de las personas que nos rodean, tampoco podemos decretar o simplemente bajar “la línea” de que nuestros colaboradores (a partir de determinado momento) estén felices, motivados al logro y comprometidos con la organización, porque el Clima Laboral es producto de las percepciones y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros.

Si entendemos que la organización son las personas que están en ella, se nos empieza a poner interesante el tema, pues cada persona constituye un micro mundo, que forma el gran todo que es la empresa.”

El clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización.

Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

El clima laboral guarda una relación directa en la determinación de la cultura organizacional de la empresa, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.); con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, interacción entre sus miembros, etc.) y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social) las que inciden en el comportamiento en el trabajo.

Según Litwin y Stinger (1978), establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del clima organizacional: estructura,

responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

La cultura interna positiva, es esencial en la búsqueda de un clima organizacional en donde los conflictos internos apenas tienen lugar, despertando un gran compromiso con la organización, creando además una imagen de empleador destacado entre sus competidores.

Por su parte, un clima organizacional negativo, repercute directamente en los objetivos de la empresa, y por “desapercibido” que aparezca al sentir de los directivos, los expertos gerenciales concuerdan en que tarde o temprano, su influencia generará además de un mal ambiente laboral, una repercusión negativa en la satisfacción de los trabajadores, aumento de conflictos internos, disminución en la productividad, alta rotación, inadaptación, ausentismo, baja innovación o creatividad, etc., y todo ello, en el corto, mediano o largo plazo en los resultados económicos de la empresa.

Es de extrema importancia el que las empresas trabajen sobre su capital intelectual: el hombre, y aproveche las consecuencias favorables generadas por un excelente clima organizacional. Lograr en la empresa un adecuado clima organizacional necesariamente estará acompañado por las acciones de los jefes hacia sus subordinados, ajustados a las claras políticas establecidas por la empresa, a cómo se den las comunicaciones, se apliquen los programas de capacitación, a una retribución justa, etc.

Siempre resultará difícil, el que la dirección de la empresa, por mera observación, pueda hacerse a un concepto centrado de lo que acontece en la empresa y que pudiera estar repercutiendo de una u otra manera en el clima laboral.

El clima laboral resulta ser un aspecto sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos intervinientes.

Las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima laboral que está ligado con la motivación del personal y con los resultados esperados por la empresa.

Es de importancia extrema, el que podamos conocer a ciencia cierta la calidad del clima organizacional de nuestra empresa y de hecho vital, el que apliquemos algún tipo de herramienta, para lograr los resultados que esperamos en nuestra intención medida.

El lograr una calificación para el clima organizacional en nuestra empresa, nos permitirá conocer si la idiosincrasia y las prácticas de la empresa tienen una percepción positiva o negativa en los colaboradores, si se consideran a sí mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos organizacionales.

Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional se suele adelantar mediante encuestas directas, aplicadas a los trabajadores de una organización, o de alguna área de ella, con la intención de medir aspectos preestablecidos de manera específica, que obviamente estarán ligados de manera directa con la situación particular de cada empresa.

Generalmente las encuestas apuntan a aspectos relacionados con los colaboradores, como individuos pensantes y actuantes y a los resultados esperados por la empresa de una u otra manera, relacionados con las actuaciones de los trabajadores.

La calidad de las encuestas, la forma como se aplique la herramienta y la oportunidad para lograr los mejores resultados en su aplicación, son aspectos muy importantes a tener en cuenta.

Finalmente, los resultados obtenidos en la medición, una vez analizados y debidamente ponderados, deben conducir a un plan de acción que tienda a corregir las situaciones consideradas problemas o que pudieran ser en cierto grado causante de malestar emocional y comportamental en los trabajadores.

2.2.1 Por qué es necesario medir el clima laboral?

Al medir el clima laboral nos permitirá conocer las causas subyacentes de la motivación del recurso humano, en este caso los Tripulantes de Cabina siendo un factor muy importante, porque nos permitirá actuar sobre ellos para aumentar su motivación. Y la razón por la cuál a cualquier empresa debería interesarle que las personas estén motivadas

es muy simple: todos los estudios certifican la fuerte relación existente entre la motivación de los empleados y los resultados de la empresa.

Además de medir el clima laboral, está claro que los resultados que se obtengan después de la medición e interpretación nos permitirán intervenir en él para gestionarlo, con la intención de modificarlo de la forma que más nos convenga.

2.2.1.1 Herramientas de medición del clima laboral

El método más habitual para evaluar el clima laboral implica el uso de encuestas (a veces también pueden complementarse con entrevistas personales).

Un aspecto muy importante a tener en cuenta cuando se realiza una encuesta de clima laboral es el anonimato. La metodología debe permitir preservar el anonimato de las personas encuestadas.

En general, los cuestionarios de clima laboral suelen estar formados por los tres siguientes tipos de preguntas:

Preguntas demográficas y de segmentación: Nos permiten adquirir información acerca del encuestado que usaremos posteriormente para enriquecer el análisis grupal de los resultados.

Preguntas de clima laboral: Nos permiten valorar los factores determinantes de la motivación. Esta es la parte más crítica de la encuesta de clima, puesto que debe contener las preguntas precisas que

evalúan los factores adecuados que forman parte del clima laboral del área

Preguntas abiertas: Nos permiten adquirir un conocimiento más cualitativo del clima laboral, que nos ayudará a modular los resultados obtenidos mediante los otros cuestionarios.

En la encuesta que se realiza al área de Tripulantes de Cabina se aprovecha para introducir algunas preguntas que, aunque no están estrictamente relacionadas con el clima laboral, también servirán para determinar factores como por ejemplo: Medir el nivel de motivación y el nivel de capacitación respectivamente, para mejorar su gestión organizativa.

Esta encuesta de clima contiene además preguntas y factores para evaluar la satisfacción del área de Tripulantes de cabina respecto a varios departamentos que están directamente relacionados con sus actividades dentro del puesto.

2.2.2 Qué variables se deben medir en el clima laboral?

La teoría e investigación en lo referido al clima organizacional establece como premisa que el ambiente social que lo compone puede ser caracterizado por un número limitado de dimensiones.

Según Patterson (2005). Por otra parte, no existe consenso entre los investigadores acerca de cuáles son estas dimensiones.

Según Cabrera (1999) las variables que configuraran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma, son variables del ambiente físico, variables estructurales, variables del ambiente social, variables personales, y variables propias del comportamiento organizacional .

Litwin y Stinger (1978) proponen nueve dimensiones que explicarían el Clima Organizacional, Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad.

Patterson et al (2005) definen las siguientes dimensiones:

Bienestar de los empleados. Autonomía, Participación, Comunicación, Énfasis en el entrenamiento, Integración, Apoyo de la Supervisión, Formalización, Tradición, Flexibilidad, Innovación, Foco en lo exterior, Reflexión, Claridad, Esfuerzo, Eficiencia, Calidad, Presión por producir, Retroalimentación del desempeño.

2.2.3 VARIABLES DEL CLIMA LABORAL A SER MEDIDAS EN EL ÁREA DE TRIPULANTES DE CABINA DE LA EMPRESA TAME EP

2.2.3.1 Liderazgo

Según Molina (2002) Expone que las personas no solo trabajan por dinero, sino que satisfacen otras necesidades (psicológicas), un puesto en la empresa puede ser más importante que la remuneración económica. Es importante considerar que el líder de cada unidad figura con la responsabilidad de observar y evidenciar el reconocimiento de los logros del equipo de trabajo a su cargo, y que este debe ser de manera equitativa evitando el recelo profesional.

De acuerdo a Chuy (2003) el ambiente de trabajo afecta el desempeño del empleado influenciado por el reconocimiento de logros individuales por parte de los superiores. Chuy concuerda con Palomino en 2001, quien indica como el hacer sentir al empleado parte del éxito de la empresa hará que el entorno laboral sea de un mejor nivel.

Se entiende como liderazgo el proceso de influir en otros y apoyarles para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. También, la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

En cuanto al clima laboral, se propone como definición "aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo".

El propio individuo, que lo ejerce promoviéndolo para el beneficio de otros y lo externaliza a través de sus capacidades, su potencial para resolver problemas y para proponer nuevos caminos que permitan alcanzar el éxito.

Las organizaciones ayudan a fomentar la creatividad de las personas a través de un trabajo constante, desde la identificación durante cada una de las etapas del desarrollo de su talento.

La falta de liderazgo o un management inadecuado inciden negativamente en la moral del personal, afectando en gran medida, su desempeño profesional.

El líder, en un contexto desafiante y creativo, posee las siguientes características:

- ✓ Habilidad de sorprender
- ✓ Hacer las preguntas correctas
- ✓ Motivar y desafiar, abrir nuevos caminos
- ✓ Facilitar que los colaboradores hagan uso de su potencial creativo
- ✓ Fomentar la confianza y el respeto
- ✓ Atreverse a ser positivo

2.2.3.2 Estilos de liderazgo

Existen varias teorías acerca de los estilos de liderazgo sin embargo en las organizaciones comúnmente se presentan los siguientes tres tipos o estilos de liderazgo: el liderazgo autoritario, el liderazgo democrático y el liderazgo liberal:

Liderazgo autoritario

Este tipo de liderazgo se basa en estilo dominante por parte del líder, éste suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados y sin la necesidad de tener que justificarlas.

El líder autoritario se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores.

Liderazgo democrático

En este tipo de liderazgo el líder busca ser un miembro más del grupo o equipo, las decisiones se suelen tomar entre los trabajadores, pero bajo la supervisión, guía y consentimiento del líder.

El líder democrático se caracteriza por escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, ser accesible, ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promover la participación de todos y ser permisivo.

Liderazgo liberal

Este tipo de liderazgo se basa en una participación mínima del líder, éste otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales, o, en todo caso, su participación en las decisiones es limitada, por ejemplo, presenta algunos esbozos de lo que hay que hacer, y aclara que suministrará más información sólo si la solicitan.

2.2.4 Relaciones interpersonales y trabajo en equipo

Según Robbins, (1999) Menciona como el trabajo cubre la necesidad de interacción social, y como del ambiente laboral se obtiene más que dinero o logros tangibles. De acuerdo a ello, puede considerarse organizar actividades entre los departamentos, adicionales a las tareas laborales, que ayuden con interacción social a las relaciones interpersonales, y al mismo tiempo que se crean grupos informales en la empresa, se fortalecen las relaciones entre los departamentos con cierto nivel de camaradería.

Según Bisquerra (2003), una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Para Fernández (2003), “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.” Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo.

2.2.4.1 Características de las Relaciones Interpersonales

Según Oliveros (2004), al establecer las características de las relaciones interpersonales se debe tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: honestidad y sinceridad, respeto y afirmación, compasión, comprensión y sabiduría, habilidades interpersonales y destrezas.

Según Cruz (2003), “el éxito que se experimenta en la vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación.” Hablo particularmente de la manera en que solemos hablarles a aquellos con quienes usualmente entramos en contacto a diario, nuestros hijos, esposos, amigos o compañeros de trabajo. Muchas veces, ya sea en forma pública o privada, se hacen referencia a otras personas en términos poco constructivos, especialmente cuando ellas se encuentran ausentes. Siempre se ha creído que es una buena regla el referirse a otras personas en los términos en que se quisieran que ellos se refiriesen a otros.

2.2.4.2 El trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas que para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros, por tal motivo esta vinculada directamente con las buenas relaciones interpersonales y la necesidad de trabajar en equipo.

Es necesario que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada y que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar como equipo de forma efectiva requiere tiempo para adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

2.2.5 Motivación

Según Velásquez y Balam (2004) en su estudio mencionan como la inconformidad en la retribución económica afecta el ambiente de trabajo, al igual que el involucramiento, la motivación y la identificación del empleado con la empresa.

Spector (2002) indica que una persona puede sentirse insatisfecha con el sueldo o las prestaciones y al mismo tiempo, estar a gusto con la naturaleza del trabajo y los supervisores.

Los motivos humanos están basados en necesidades, ya sean sentidas consciente o inconscientemente, algunas son necesidades primarias, como las necesidades fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio. Otras necesidades se pueden considerar secundarias, como la autoestima, status, afiliación con otros, afecto, dar, logro y autoafirmación. Naturalmente estas necesidades varían de intensidad y con el tiempo entre los individuos.

La motivación es un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar de manera deseada.

2.2.5.1 Antecedentes de la motivación laboral

La llegada de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos a principios del siglo XVIII trajo consigo una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, un descenso de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores.

Para remediar esta situación era necesario encontrar el modo de conjugar los intereses de la empresa y de los trabajadores. Sin embargo, no sería hasta 1920 cuando naciera la Organización Internacional del Trabajo (OIT), institución gracias a la cual empezó a cobrar importancia el bienestar de los trabajadores y se comenzó a legislar al respecto.

Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron algunas teorías que estudiaban la motivación y, a partir de entonces, se empezó a relacionar la motivación del trabajador con su rendimiento laboral y su satisfacción personal. Las conclusiones de estos estudios señalaron que un trabajador motivado es más eficaz y más responsable y, además, genera un buen clima laboral.

A partir de entonces, las empresas decidieron analizar qué buscan las personas en el trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué deseos,

conscientes o inconscientes, quieren satisfacer, cuáles son sus intereses, con que trabajos se sienten más identificados, etc. El fin último de estos análisis era conseguir que el trabajador se sintiera realizado como persona y como trabajador mediante la función que desempeñara dentro de la empresa.

2.2.5.2 Teorías de la motivación

Un modelo de comportamiento temprano: La teoría X y la teoría Y de Mc Gregor.

Según Mc Gregor(2006), en su teoría X y Y acerca de la naturaleza de las personas son dos series de suposiciones. Mc Gregor escogió estos términos por que quería terminología neutral sin connotación de ser “buenas o malas”.

2.2.5.3 Suposiciones de la teoría X

- Los seres humanos promedio sienten un inherente desagrado por el trabajo y lo evitarán si pueden.
- Debido a esta característica humana de desagrado por el trabajo, la mayoría de las personas serán controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para hacerlas realizar un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren ser dirigidos, desean evitar las responsabilidades, tienen poca ambición y quieren seguridad ante todo.

2.2.5.4 Suposiciones de la Teoría Y

- El gasto del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- El grado de compromiso con los objetivos están en proporción con el tamaño de las recompensas asociadas con su logro.
- Los seres humanos promedio aprenden, en las condiciones apropiadas, no solo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenuidad y creatividad en la solución de problemas organizacionales está distribuido ampliamente, no estrechamente en la población.

Es obvio que estas series de suposiciones son fundamentalmente distintas. La teoría X es pesimista, estática y rígida. El control es primordialmente externo, impuesto al subordinado por el superior. En contraste la teoría Y es optimista dinámica y flexible, centrada en la autodirección y la integración de las necesidades individuales con las demandas organizacionales.

Hay poca duda de que cada serie de suposiciones afectará la forma en que los administradores realizan sus funciones y actividades gerenciales

2.2.5.5 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Según Maslow(2006), una de las teorías de la motivación más referidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow. Maslow veía las necesidades humanas en la forma de una jerarquía, ascendiendo desde las más bajas a las más altas, y concluyó que cuando una serie de necesidades es satisfecha, cesa de ser un motivador.



Gráfico 1 Jerarquía de las necesidades de Maslow

Fuente: Administración una perspectiva global y empresarial

- **Necesidades fisiológicas.-** Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana misma como: alimento, agua, calor, abrigo y sueño, según Maslow cuando estas necesidades pueden quedar satisfechas el grado necesario para mantener la vida otras necesidades no motivarán a las personas.

- **Necesidades de seguridad.-** Las personas quieren estar libre de peligros físicos y del temor de perder su trabajo, propiedad, alimento o abrigo.
- **Necesidades de afiliación o aceptación.-** Ya que las personas son entes sociales necesitan pertenecer, ser aceptadas por otros.
- **Necesidad de estima.-** Según Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenecer, tienden a querer ser tenidas en alta estima tanto por sí mismas, como por otros. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, status y confianza en si mismo.
- **Necesidad de autorealización.-** Maslow considera ésta como la necesidad más alta en su jerarquía. Es el deseo de convertirse maximizar nuestro potencial y lograr algo.

Podríamos mencionar varias otras teorías que expliquen y analicen las causas de la motivación dentro del ser humano, además de las dos mencionadas anteriormente tenemos la teoría de Alderfer, similar a la teoría de Maslow, la teoría de Herzberg donde intervienen factores de mantenimiento e higiene, o la teoría de Vroom donde las personas serán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si se cree en el valor de la meta y si lo que hace le ayudará a lograrla.

Sin embargo una de las teorías sustancialmente mas completas es la teoría del Porter y Lawler donde se sostiene lo siguiente:

2.2.5.6 Modelo de Motivación de Porter y Lawler

Lyman W. Porter y Edwar E. derivaron un modelo de motivación sustancialmente mas completo, basado en gran parte en la teoría de las expectativas. En su estudio, aplicó primordialmente el modelo a gerentes este se resume en el siguiente gráfico.

Como indica el modelo, la cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la motivación y la energía ejercida) dependen del valor de una recompensa más la cantidad de energía que una persona cree que se requiere y la probabilidad de recibir dicha recompensa.

El esfuerzo percibido y la probabilidad de obtener una recompensa en realidad son influidos por la experiencia del desempeño real.

Esta claro que si las personas saben que pueden hacer un trabajo, o si ya lo han hecho, tienen una mejor apreciación del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de recibir una recompensa.

El modelo Porter y Lawler de la motivación, si bien es mas complejo que otras teorías de la motivación, ciertamente representa mejor el sistema de motivación. Este modelo sostiene que la motivación no es un simple asunto de causa y efecto. Significa también que los administradores deben evaluar con cuidado sus estructuras de recompensas. A partir de

una planeación cuidadosa, administrar por objetivos y definir con claridad deberes y responsabilidades mediante una buena estructura de organización, el sistema esfuerzo- desempeño-recompensa- satisfacción puede integrarse en todo un sistema de administración.

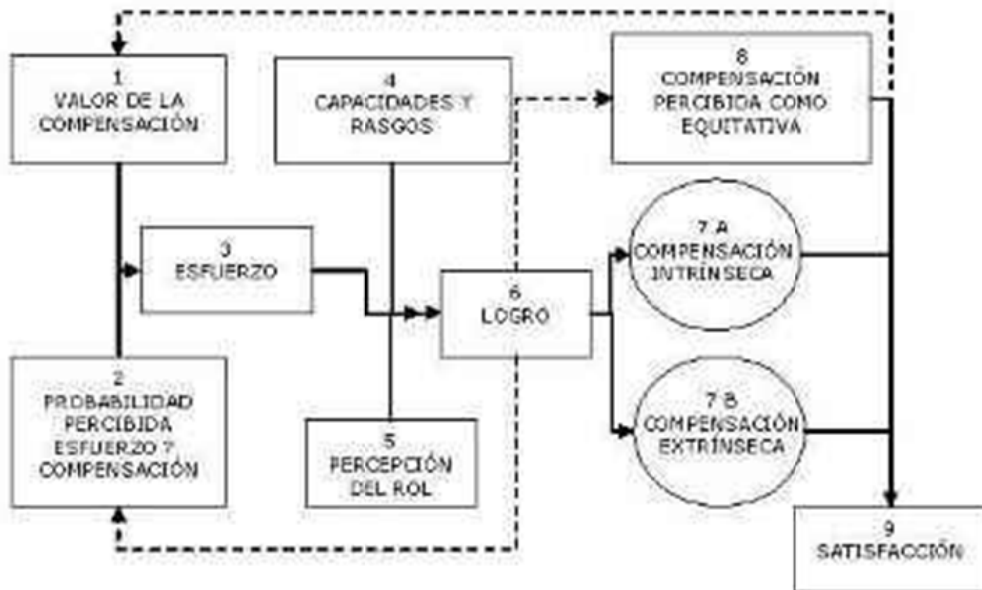


Gráfico 2 Modelo de la motivación de Porter y Lawler

Fuente: Administración una perspectiva global y empresarial

2.2.5.7 Factores que intervienen en la motivación laboral

Para comprender los factores que favorecen la motivación en el trabajo se debe tener en cuenta que la conducta humana está orientada a alcanzar objetivos. En este sentido, si un directivo consigue motivar a un trabajador para alcanzar unos objetivos en la empresa, estos acabarán formando parte de sus objetivos personales.

Dicho de otra forma, un trabajador motivado canalizará sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que dichos objetivos habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos.

Las dos grandes preguntas que se plantean al respecto son:

¿Qué conduce a las personas a actuar de una manera determinada?

¿Por qué se trabaja?

Las teorías que se exponen en el siguiente apartado pretenden dar respuesta a estas preguntas.

Hay tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener dinero para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que están a su cargo, hasta conseguir el reconocimiento social. Además, los elementos motivadores de los trabajadores no permanecen invariables a lo largo del tiempo, sino que van evolucionando en la medida que el sujeto va cubriendo sus necesidades y deseos.

La personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales factores que directivos y gerentes deben valorar a la hora de garantizar la motivación de sus empleados. Para los trabajadores, las principales fuentes de motivación externa son:

El dinero.- No obstante, en ocasiones, a medida que un trabajador va mejorando su estatus económico disminuye la importancia que le da al dinero. Por tanto, el dinero no motivará de la misma manera a un

trabajador que tiene sus necesidades cubiertas que a un trabajador que lo necesita para subsistir.

El reconocimiento dentro de la empresa.- Un reconocimiento continuo puede dejar de ser motivador y debe ser proporcional a la tarea realizada.

La responsabilidad sobre el trabajo.- Esta debe corresponder con la formación y las capacidades de cada uno.

El reconocimiento social.- Un trabajo valorado y reconocido por la sociedad es una fuente de motivación por sí mismo

2.2.6 Comunicación

De acuerdo al estudio de Centeno (1999), la sana comunicación interna en las organizaciones beneficiará directamente el clima organizacional. Considerando lo anterior, debe tomarse ventaja de que el empleado valora una buena comunicación y reforzarse esta opinión. Aunque la comunicación se considere abierta, si el empleado percibe poco interés por parte de la dirección en escuchar sus ideas, repercutirá en la motivación y esta a su vez en el clima organizacional.

2.2.6.1 La comunicación en las organizaciones

Hidalgo (2008), En las empresas de hoy, la información debe fluir mas rápido que nunca antes. Hasta un paro breve en una línea de producción de rápido movimiento puede ser muy costoso en términos de producción perdida. Por tanto, es esencial que los problemas de producción se

comuniquen rápidamente para tomar una acción correctiva. Otro elemento importante es la cantidad de información que sea incrementado enormemente con los años, ocasionando con frecuencia una sobrecarga de información. Lo que a menudo es necesario no es mas información, sino información relevante que permita tomar decisiones en favor de las organizaciones.

2.2.6.2 El flujo de la comunicación en la organización

En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y cruzada. Por tradición, la comunicación descendente era resaltada, pero hay amplia evidencia de que los problemas se presentarán si la comunicación solo fluye hacia abajo. De hecho, podríamos argumentar que la comunicación efectiva tiene que empezar en el subordinado y esto significa primordialmente comunicación ascendente. La comunicación también fluye horizontalmente y diagonalmente. Los diferentes tipos de flujos de información están diagramados en la siguiente figura:

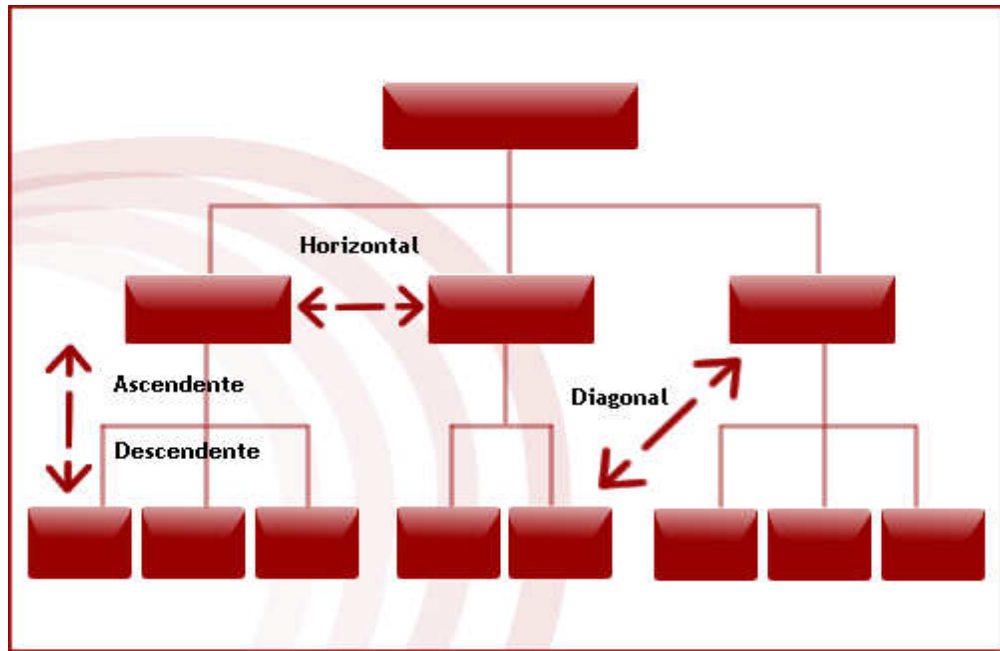


Gráfico 3 El flujo de la información en una organización

Fuente: Administración una perspectiva global y empresarial

2.2.6.3 Comunicación descendente

La comunicación descendente fluye de personas de los más altos niveles a los inferiores en la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe especialmente en organizaciones con una atmósfera autoritaria, los medios para este tipo de comunicación son: discursos, reuniones, teléfono, altavoces, manuales, folletos, etc, este tipo de información por los diferentes niveles de la organización requiere de tiempo. Las demoras pueden ser frustrantes por lo que algunas organizaciones recomiendan que dicha información sea enviada directamente a las personas.

2.2.6.4 Comunicación ascendente

Esta comunicación viaja de los subordinados a los superiores y sube por la jerarquía organizacional. Desafortunadamente este flujo es entorpecido a menudo por los jefes en la cadena de la comunicación quienes filtran los mensajes y no transmiten la información.

Este tipo de comunicación es primordialmente no directiva, y por lo común se encuentra en ambientes organizacionales participativos y democráticos, los medios de comunicación utilizados son: sugerencias, procedimientos de solicitudes y agravios, sistemas de quejas, sesiones de asesoramiento, reuniones de grupo.

La comunicación ascendente efectiva requiere un ambiente donde los subordinados se sientan libres de comunicarse. Ya que el clima organizacional se ve muy influido por la alta gerencia, la responsabilidad para crear un libre flujo de comunicación ascendente descansa, en mayor grado, aunque no exclusivamente, en los superiores.

2.2.6.7 Comunicación cruzada

Combina el flujo horizontal de la información entre personas al mismo nivel organizacional o a uno similar, y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellas. Este tipo de comunicación es utilizado para acelerar el flujo de la información, para mejorar la comprensión y para coordinar esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales.

Mucha comunicación no sigue la jerarquía organizacional, sino que cruza la cadena de mando.

Este tipo de información puede crear dificultades, pero es una necesidad en muchas empresas para responder a las necesidades del ambiente organizacional complejo y dinámico.

2.2.7 Capacitación y desarrollo

Chiavenato (2000) El Objetivo de un sistema de desarrollo es dirigir a la Organización dentro de lineamientos que le aseguren la supervivencia y el crecimiento, buscando alcanzar los objetivos del negocio, entre otras cosas, a través de mejorar la eficiencia de su personal.

El desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño del cargo actual. Son aquellas destrezas necesarias para llevar adelante las tareas que van a ejecutarse de acuerdo con el nivel que se espera de ellas.

La importancia que ha ganado la capacitación es clave para la sobrevivencia y desarrollo de las empresas, porque cada vez más se requiere de personal que conozca “lo último” en los aspectos relacionados con sus actividades diarias.

Se puede definir a la capacitación como un conjunto de actividades didácticas orientadas a suplir las necesidades de la empresa y que se orientan hacia una ampliación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados la cual les permitirá desarrollar sus actividades de manera eficiente.

En pocas palabras, capacitar implica proporcionarle al trabajador las habilidades y conocimientos que lo hagan más apto y diestro en la ejecución de su propio trabajo. Esos conocimientos pueden ser de varios tipos y pueden enfocarse a diversos fines individuales y organizacionales.

Un concepto afín al de capacitación es el llamado adiestramiento.

2.2.7.1 TIPOS DE CAPACITACIÓN

Según Gómez (2012) “Los pasos del proceso de capacitación”.

2.2.7.1.1 Capacitación para el trabajo

Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa.

Se divide a su vez en:

2.2.7.1.2 Capacitación de preingreso

Se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.

2.2.7.1.3 Capacitación de inducción

Es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general.

2.2.7.1.4 Capacitación promocional

Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.

2.2.7.1.5 Capacitación en el trabajo

Es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo. El desarrollo incluye la capacitación, pero busca principalmente la formación integral del individuo, la expresión total de su persona.

2.2.7.2 Fases del proceso de capacitación

Este proceso va desde la detección de necesidades hasta la evaluación de resultados.

Pasos para elaborar un programa de capacitación:

- Primer paso: detección de necesidades
- Segundo paso: clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación

- Tercer paso: definición de objetivos
 - Cuarto paso: elaboración del programa
 - Quinto paso: ejecución
 - Sexto paso: evaluación de resultados
-
- **Detección de las necesidades.-** Para elaborar un programa de capacitación el primer paso es detectar las necesidades de la empresa. Aplicar técnicas adecuadas para este fin elimina las pérdidas de tiempo.
 - **Clasificar y jerarquizar esas necesidades.-** Es decir, se tienen que clasificar y ordenar para decidir cuáles son las más urgentes, o más importantes, o cuáles requieren atención inmediata y cuáles se tienen que programar a largo plazo.
 - **Definir los objetivos de capacitación.-** Es decir, motivos de llevar adelante el programa. Estos objetivos tienen que formularse de manera clara, precisa y medible para más adelante, después de aplicar el programa, poder evaluar los resultados.
 - **Elaborar el programa de capacitación.-** En este momento se determina qué (contenido), cómo (técnicas y ayudas), cuándo (fechas, horarios), a quién (el grupo), quién (instructores), cuánto (presupuesto).

- **Ejecución del programa.-** es decir, llevarlo a la práctica.
- **Evaluación de los resultados del programa.-** Esto debe hacerse antes, durante y después de ejecutarlo.

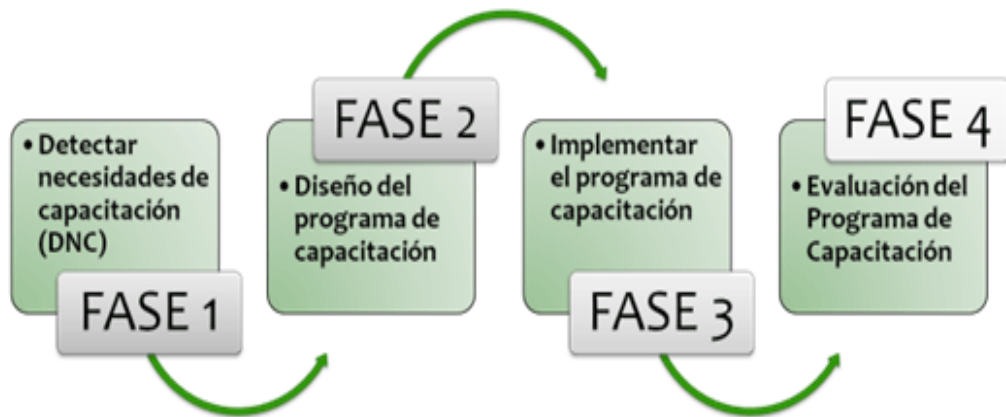


Gráfico 4 Fases del proceso de capacitación

Fuente: Formación y Capacitación

2.2.8 Salud y seguridad ocupacional

De acuerdo a Maslow, mencionado por Molina (2002), la seguridad forma parte de la pirámide para la autorrealización, por lo que es un aspecto que no puede descuidarse, tanto para la protección del personal como de los bienes de la compañía.

Es una ciencia que busca proteger y mejorar la salud física, mental, social y espiritual de los trabajadores en sus puestos de trabajo, repercutiendo positivamente en la empresa.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define a la salud ocupacional como una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores. Esta disciplina busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo.

La salud ocupacional no se limita a cuidar las condiciones físicas del trabajador, sino que también se ocupa de la cuestión psicológica. Para los empleadores, la salud ocupacional supone un apoyo al perfeccionamiento del trabajador y al mantenimiento de su capacidad de trabajo.

Los problemas más usuales de los que debe ocuparse la salud ocupacional son las fracturas, cortaduras y distensiones por accidentes laborales, los trastornos por movimientos repetitivos, los problemas de la vista o el oído y las enfermedades causadas por la exposición a sustancias antihigiénicas o radioactivas, por ejemplo. También puede encargarse del estrés causado por el trabajo o por las relaciones laborales.

Cabe destacar que la salud ocupacional es un tema de importancia para los gobiernos, que deben garantizar el bienestar de los trabajadores y el cumplimiento de las normas en el ámbito del trabajo. Para eso suele realizar inspecciones periódicas que pretenden determinar las condiciones en las que se desarrollan los distintos tipos de trabajos.

Es importante tener en cuenta que la precariedad del empleo incide en la salud ocupacional. Una empresa que tiene a sus trabajadores en negro (es decir, que no cuentan con cobertura médica) y que presenta un espacio físico inadecuado para el trabajo pone en riesgo la salud de la gente.

2.2.8.1 ¿En qué consiste un programa de salud ocupacional?

Consiste en la planeación, organización, ejecución, control y evaluación de todas aquellas actividades tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

El principal objetivo de un programa de Salud Ocupacional es proveer de seguridad, protección y atención a los empleados en el desempeño de su trabajo.

El incremento en los accidentes de trabajo, algunos más serios que otros, debido entre otras cosas a los cambios tecnológicos o la poca capacitación de los empleados, a la manipulación de materiales de uso delicado, infraestructuras inadecuadas y en alguna medida por fallas humanas, hacen necesario que toda empresa pueda contar con un

manual que sirva de guía para minimizar estos riesgos y establezca el protocolo a seguir en caso de accidentes.

Un programa de salud ocupacional debe contar con los elementos básicos para cumplir con estos objetivos, los cuales incluyen datos generales de prevención de accidentes, la evaluación médica de los empleados, la investigación de los accidentes que ocurran y un programa de entrenamiento y divulgación de las normas para evitarlos.

2.3 TAME LÍNEA AÉREA DEL ECUADOR

Tame Línea Aérea del Ecuador fue fundada en 1962. El objetivo que motiva su creación está vinculado a la necesidad de integrar el Ecuador y fomentar el desarrollo comercial, social, turístico y cultural. Su crecimiento empresarial fue progresivo y sostenido; así, amplió sus rutas internas y fue cambiando el equipo de vuelo a los DC-3, DC-6, Electra, Avro, Boeing 727 100, Boeing 727 200, Airbus A320 hasta llegar a los Embraer 170 y 190, y últimamente con la implementación de un Airbus 330 con los cuales, actualmente.

Alrededor de 3.000 pasajeros diarios se transportan en los aviones de Tame en sus rutas nacionales e internacionales. La incorporación de naves modernas y de mayor capacidad ha permitido ampliar el número de pasajeros y consolidar el prestigio de Tame en el mercado aéreo comercial.

A pesar de seguir formando parte de las empresas del Estado, su funcionamiento es totalmente autónomo en los campos administrativos y financieros, no recibe aportaciones gubernamentales y crece sustentada en los ingresos que genera su propia actividad.

Actualmente la empresa TAME, Línea Aérea del Ecuador ha tenido una transformación en toda su estructura , tanto administrativa, financiera, comercial y operacional, además de un amplio crecimiento y expansión tanto a nivel nacional como internacional, implementando nuevas rutas nacionales e internacionales y la alianza con socios estratégicos del mercado aéreo internacional como Copa y Aerolíneas Argentinas, además se prevee que para la el presente año 2013 la aerolínea implemente su nueva ruta a New York donde prácticamente estarían cumpliendo con la primera fase de expansión de destinos internacionales con los que actualmente cuenta la empresa como son: Cuba, Panamá, Bogotá, Caracas, Lima, Sao Paolo, Buenos Aires, Cali además de una amplia cobertura en el Ecuador.

El rápido crecimiento de la empresa ha generado cambios trascendentales dentro de todas las áreas de la compañía donde muchas de las veces esto pudo haber provocado que se omitan ciertos procesos que son de vital importancia para el crecimiento de las organizaciones, una de ellas es el recurso humano así como el análisis y el mejoramiento del clima organizacional indispensables para el logro de los resultados así como para la toma de decisiones respecto a las estrategias en cuanto al personal

y las necesidades internas que sugieren cambios oportunos en un mercado aeronáutico competitivo como es en el caso del mercado ecuatoriano.

2.4 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES

Las variables que serán objeto de análisis dentro de la organización en el área de tripulantes de cabina serán las siguientes:

- Liderazgo
- Relaciones interpersonales y trabajo en equipo
- Motivación
- Comunicación
- Capacitación y desarrollo
- Salud y Seguridad Ocupacional

2.4.1 CUADRO DE VARIABLES, INDICADORES Y DESCRIPCIÓN

VARIABLES DE MEDICIÓN	INDICADORES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
LIDERAZGO	ALTO MEDIO BAJO	Se mide el nivel de liderazgo de la jefatura de tripulantes de cabina y la relación con los jefes y tripulantes de cabina
RELACIONES INTERPERSONALES	ALTO MEDIO BAJO	Se mide en base a las relaciones laborales e interpersonales entre los miembros del departamento de Tripulantes de cabina y la jefatura de tripulantes, y el estilo de liderazgo que se ejerce.
MOTIVACIÓN	ALTO MEDIO BAJO	Esta variable se mide en base al grado de satisfacción de los tripulantes de cabina con el desarrollo de sus actividades y la adaptación al mismo.
COMUNICACIÓN	ALTO MEDIO BAJO	La comunicación se mide analizando los tipos de comunicación y los canales que se utilizan en el área, además la retroalimentación entre la gerencia de operaciones y jefatura de tripulantes de cabina con el grupo de tripulantes.
CAPACITACIÓN	ALTO MEDIO BAJO	Se mide a través del nivel de conocimiento y preparación del grupo de tripulantes en el desempeño de sus actividades, esto se lo puede hacer mediante observación directa o mediante evaluaciones de desempeño.
SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	ALTO MEDIO BAJO	Esta variable se puede medir en base al análisis de ausentismo e índice de enfermedades, lesiones, por problemas de salud en el área de trabajo.

Fuente: Robbins. (1999) Comportamiento Organizacional
Elaborado por: AUTOR

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 DIAGNÓSTICO

Para este estudio fue de vital importancia realizar un diagnóstico el mismo que sirvió de herramienta y fue de gran utilidad con el fin de conocer la situación actual del área a investigarse y los problemas que impiden su crecimiento, mejora y desarrollo.

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra diagnóstico proviene del griego "Diagnosis", que significa "Conocimiento". En el mundo de las empresas, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados.

Gracias a este diagnóstico se podrá detectar las causas principales de los problemas "raíces", de manera de poder enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías.

Si bien en muchas ocasiones este trabajo es realizado por consultores o personas ajenas a la organización, existen numerosos casos en que son efectuados por los mismos responsables de la empresa.

Para partir e identificar las debilidades del área de Tripulantes de Cabina de la Empresa Tame, es importante plantearnos los objetivos, para determinar el respectivo diagnóstico en base a las herramientas que se

utilizarán, al final del capítulo se obtendrán resultados que nos brindarán el punto de partida para el resto de la propuesta.

3.1.1 OBJETIVOS

1. Determinar la situación actual del clima laboral del área de Tripulantes de Cabina de la empresa “Tame EP.”
2. Identificar el nivel de liderazgo ejercido por la Jefatura de Tripulantes de Cabina.
3. Reconocer los niveles de motivación que existe en el área de Tripulantes de Cabina.
4. Identificar la situación actual del área de Tripulantes de Cabina frente a los procesos de comunicación, capacitación y desarrollo para la ejecución de sus actividades.
5. Identificar los procesos de salud y seguridad ocupacional en el área de Tripulantes de Cabina.

3.1.2 METODOLOGÍA

La metodología que se aplicó en el estudio del clima laboral en el área de tripulantes de cabina fueron los siguientes: Analítico, empírico e inductivo, los mismos que fueron considerados aplicables para dicho estudio según lo que manifiesta su autor Bernal en las diferentes metodologías de investigación.

Analítico

La metodología aplicable en esta investigación será mediante el método analítico.

Según Bernal (2008), el estudio por este método es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual.

Empírico

Se aplicará esta metodología por cuanto su fundamento radica en la percepción directa del objeto de investigación y del problema.

Inductivo

El método inductivo crea leyes a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado; en realidad, lo que realiza es una especie de generalización,

3.1.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Encuesta

La técnica seleccionada para la investigación del clima laboral en el área de tripulantes de cabina es la “encuesta”.

Instrumento de investigación

Dentro de la fase de alineamiento se ha diseñado un formulario **(F001-01)** **(ver anexo)** se medirán seis elementos de gran importancia dentro de toda organización y que fue diseñado además considerando el área de aplicación como es el de tripulantes de cabina, dicha herramienta nos permitirá conocer mediante el análisis y tabulación los resultados del clima laboral en dicha área y estos seis elementos son:

- ✓ Liderazgo
- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Motivación
- ✓ Comunicación
- ✓ Capacitación
- ✓ Salud y seguridad ocupacional.

Previo al inicio de la fase de medición se ha promovido canales de comunicación interna para las áreas involucradas como son:

- Gerencia de Operaciones
- Jefatura de Tripulantes de Cabina
- Tripulantes de Cabina

El objetivo de esta información es dar a conocer a que el presente estudio tiene como finalidad:

- Comunicar, entender y contagiar a todos los colaboradores sobre la importancia del análisis del desarrollo organizacional, enfocada en el alto desempeño.
- Fortalecer la comunicación interna y fomentar la participación activa en el desarrollo de este análisis.
- Viabilizar la adaptación del recurso humano ante los procesos de cambio organizacional, y facilitar los mecanismos para superar las barreras propias del proceso.

Dicha comunicación ha sido realizada con notificaciones mediante correos, Lotus, memorándums, y charlas.

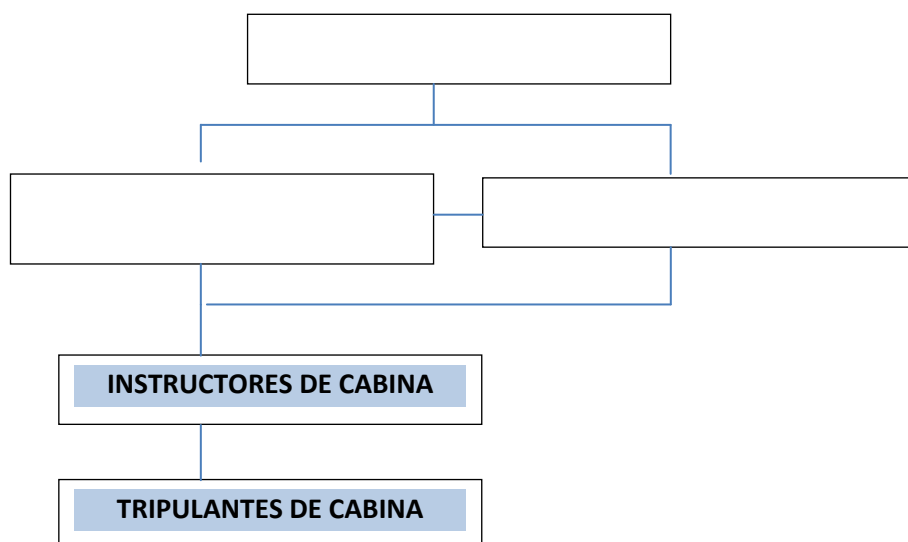
3.1.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN

ÁREA: TRIPULANTES DE CABINA

Actualmente el departamento de Tripulantes de la empresa Tame esta conformado por 140 tripulantes de cabina subdivididos en instructores, supervisores y tripulantes, los mismos que están bajo el control y supervisión directa de la jefatura de tripulantes de cabina y este a su vez de la gerencia de operaciones.

El grupo de tripulantes de encuentran distribuidos en dos bases (ciudades) de acuerdo al requerimiento operacional de la empresa tanto en las ciudades de Quito y Guayaquil.



MUESTRA

Al llegar a la fase de medición y mediante la aplicación de la fórmula para el cálculo muestras para poblaciones finitas como es para el estudio del presente caso, se ha obtenido el siguiente resultado:

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

$$E^2 (N - 1) + 1$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

N= población

E= Error de muestreo al cuadrado (0,05)

Reemplazando: n= 140

$$(0,05)^2 (140 - 1) + 1$$

$$n = 140$$

$$(0,0025) (139) + 1$$

$$n = 140$$

$$0,3475$$

$$n = 140$$

$$1,3475$$

$$n = \mathbf{103}$$

3.1.5 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Obtenidos los resultados de la muestra se aplicaron 103 encuestas de un grupo de 140 empleados del área de tripulantes de cabina ,las cuales se aplicaron con la autorización del departamento de Recursos Humanos y previo conocimiento de la Jefatura de Tripulantes de Cabina utilizando el formulario **(F001-01)**, a los empleados del área de Tripulantes de Cabina, previo a la entrega de dicho formulario han recibido cierta instrucción sobre el objeto de aplicación de dicho estudio y manifestando el anonimato y confidencialidad en la aplicación de dicha herramienta.

Por la irregularidad en los horarios del personal el formulario fue entregado según disponibilidad de los mismos con un tiempo aproximado de 20 minutos para completar el mismo.

A continuación se representa gráficamente en porcentaje el resultado obtenido de cada pregunta del cuestionario de un total de 30 preguntas,

Esta fase fue hecha en base al análisis de los 6 elementos que se tomaron en cuenta para el diseño del formulario **F001-01 (formulario de clima laboral)**. Por tal razón se inicia con el análisis del primer elemento que es el liderazgo que se ejerce dentro del área de Tripulantes de Cabina.

VARIABLE: LIDERAZGO

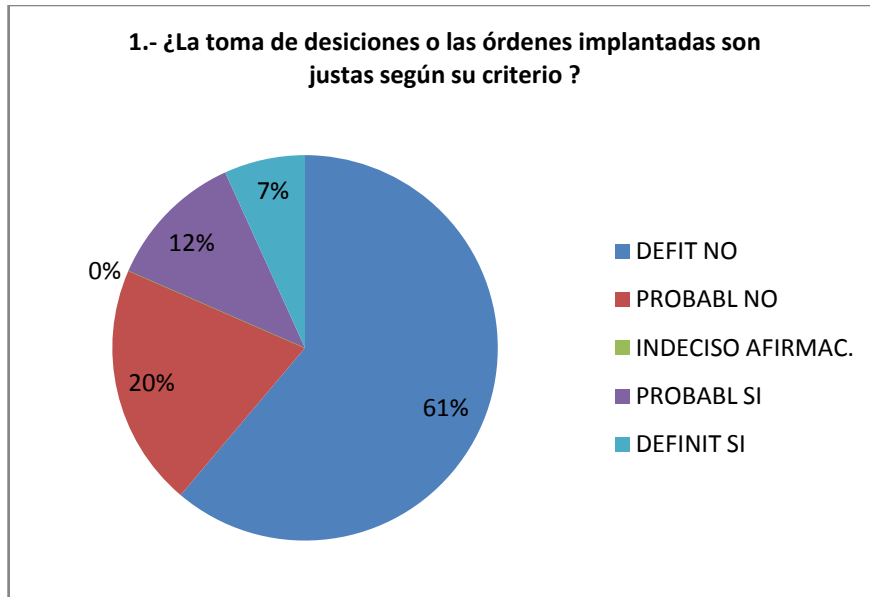


Grafico 1: Variable de liderazgo
Fuente: Autor

El 61% de personas encuestadas considera que la toma de decisiones y órdenes no son justas

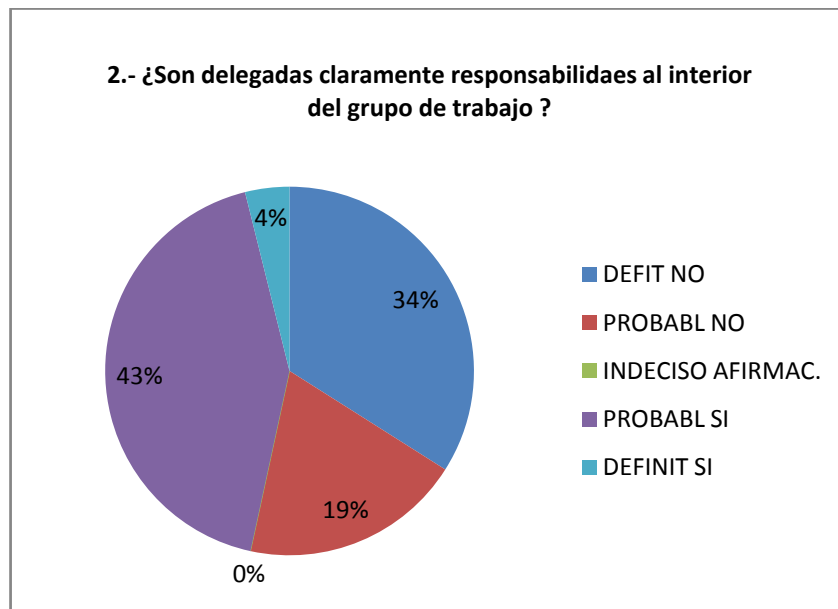


Grafico 2: Variable de liderazgo
Fuente: Autor

El 43% de personas encuestadas considera que las responsabilidades en el interior del grupo probablemente si son delegadas

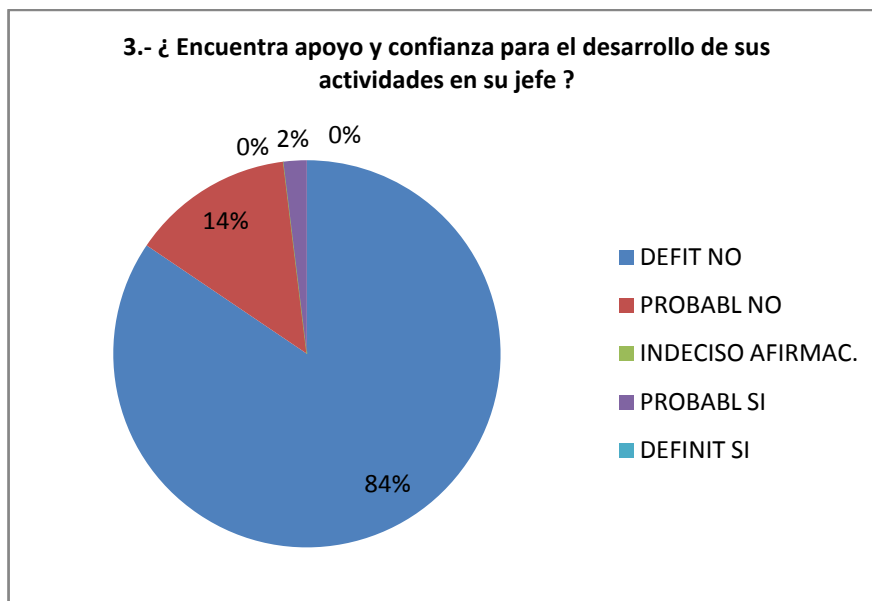


Grafico 3: Variable de liderazgo
Fuente: Autor

El 84% de personas encuestadas manifiesta que no encuentra apoyo ni confianza para el desarrollo de sus actividades por parte de su jefe

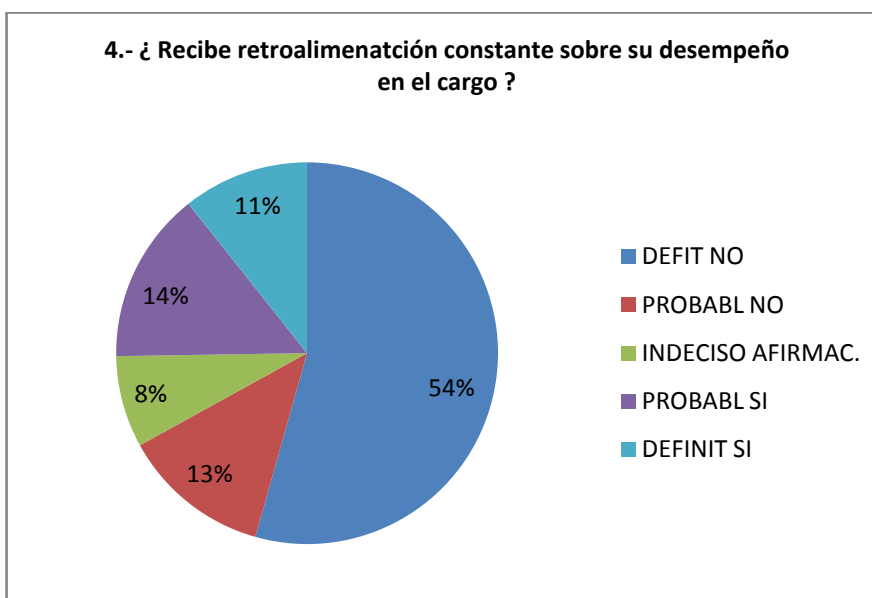


Grafico 4: Variable de liderazgo
Fuente: Autor

Un 54% de personas encuestadas manifiesta que no recibe retroalimentación sobre su desempeño en el cargo

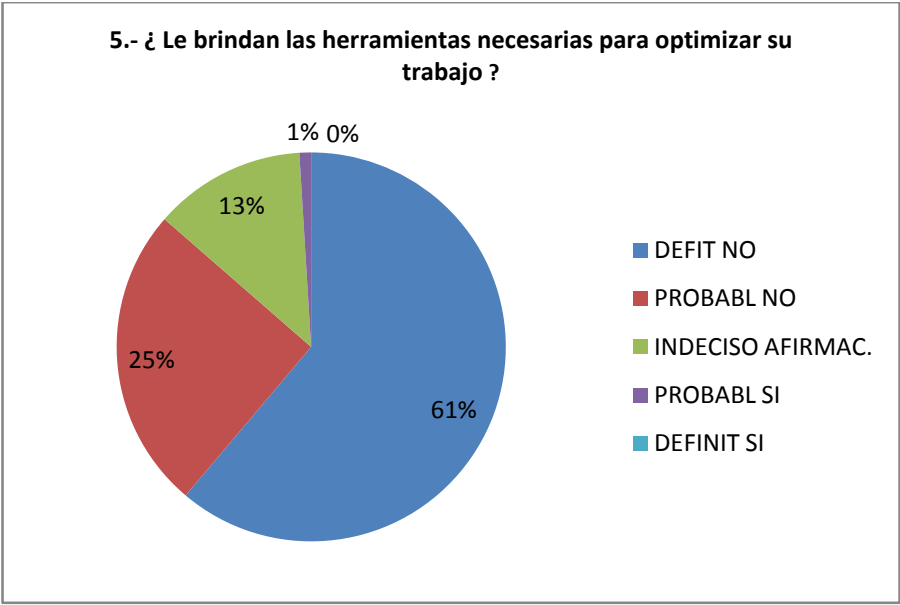


Grafico 5: Variable de liderazgo
Fuente: Autor

Un 61% de personas encuestadas manifiesta que no recibe las herramientas necesarias para optimizar su trabajo

VARIABLE: RELACIONES INTERPERSONALES

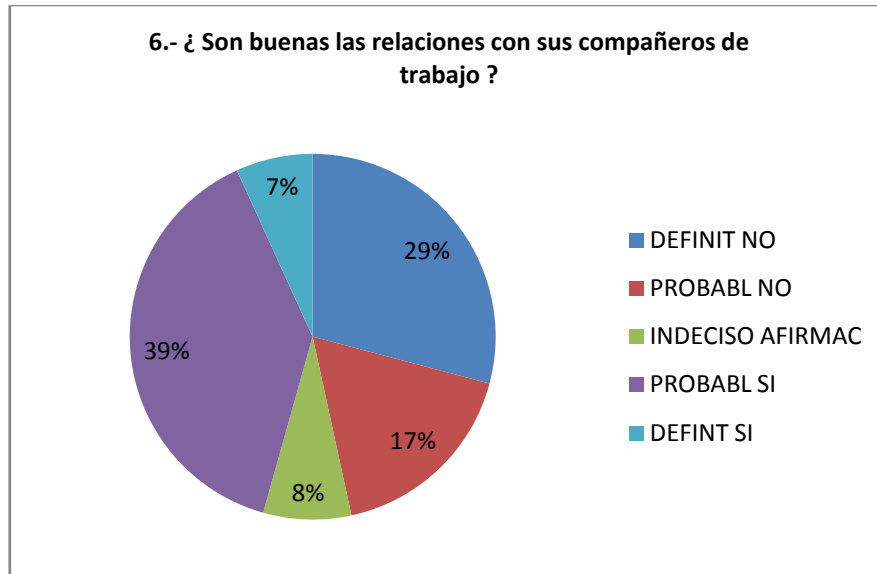


Grafico 6: Variable de relaciones interpersonales
Fuente: Autor

Un 39% de personas encuestadas manifiesta que probablemente las relaciones interpersonales son buenas

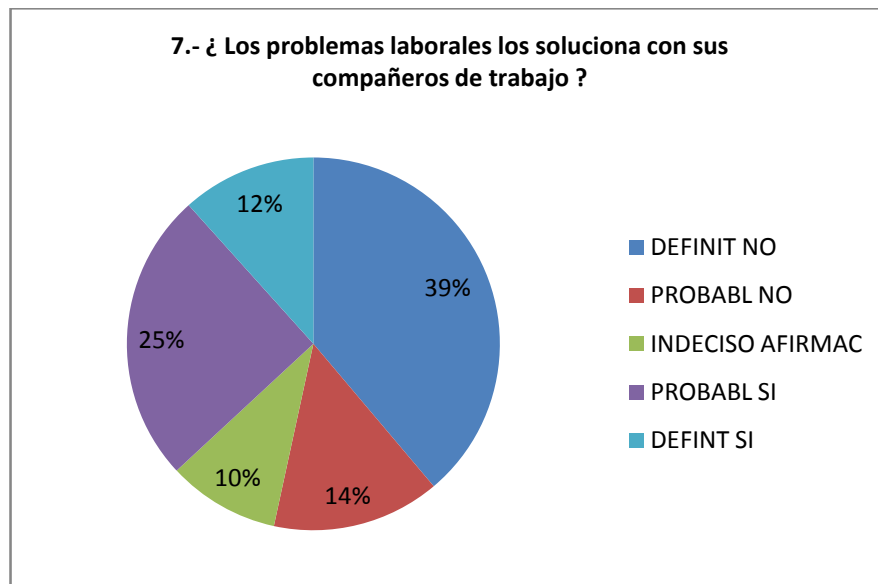


Grafico 7: Variable de relaciones interpersonales
Fuente: Autor

Un 39% de personas encuestadas manifiesta que no se solucionan los problemas con los compañeros de trabajo

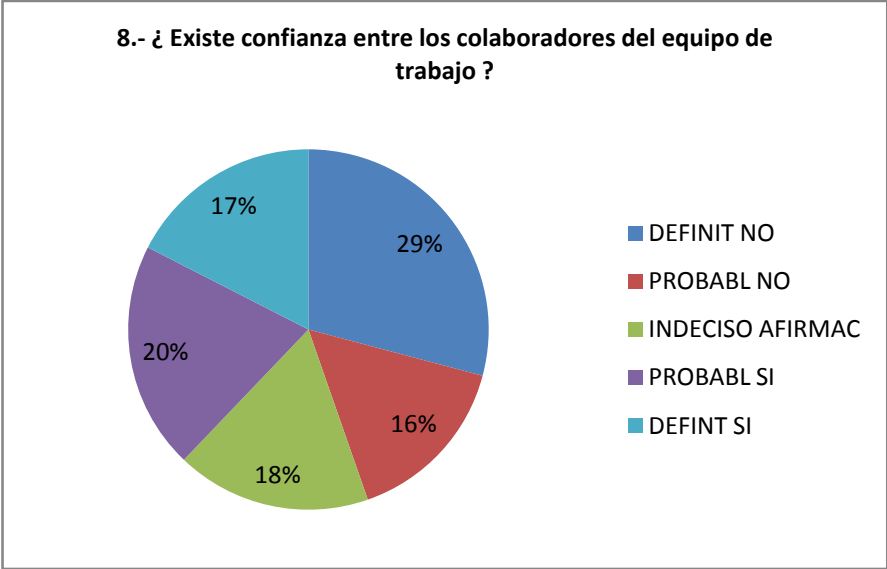


Grafico 8: Variable de relaciones interpersonales
Fuente: Autor

Un 29% de personas encuestadas manifiesta que no existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo

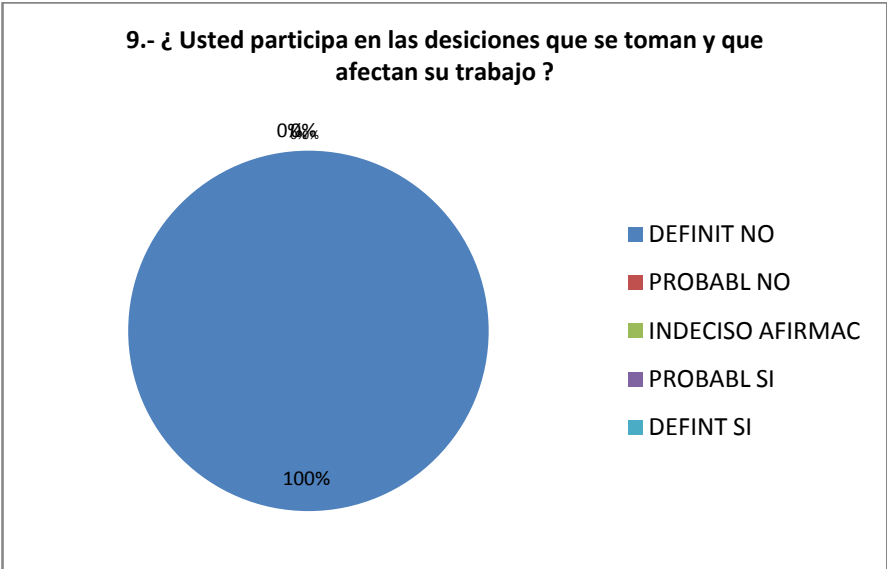


Grafico9: Variable de relaciones interpersonales
Fuente: Autor

Un 100% de personas encuestadas manifiesta que no participa de las decisiones que se toman y que afectan su trabajo

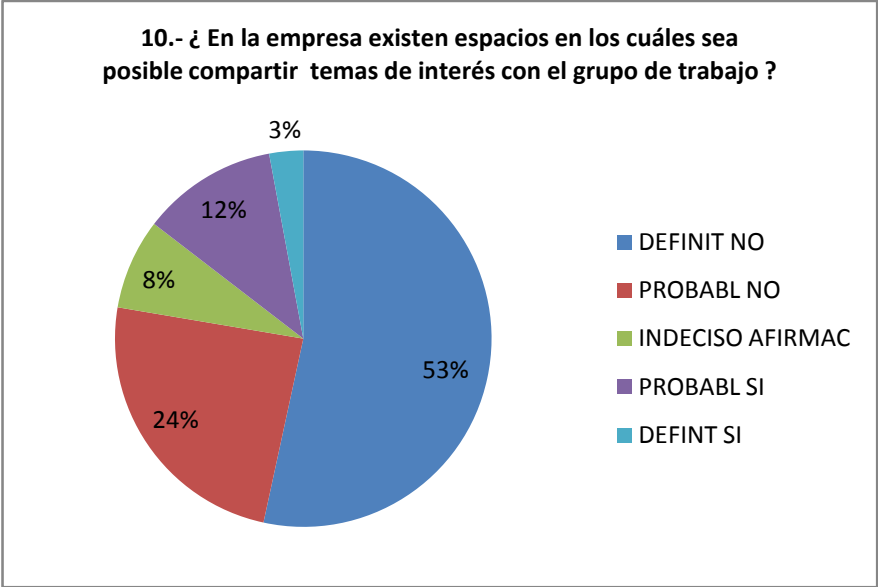


Grafico 10: Variable de relaciones interpersonales
Fuente: Autor

Un 53% de personas encuestadas manifiesta que no existen espacios en los que se pueda compartir temas de interés con el grupo de trabajo

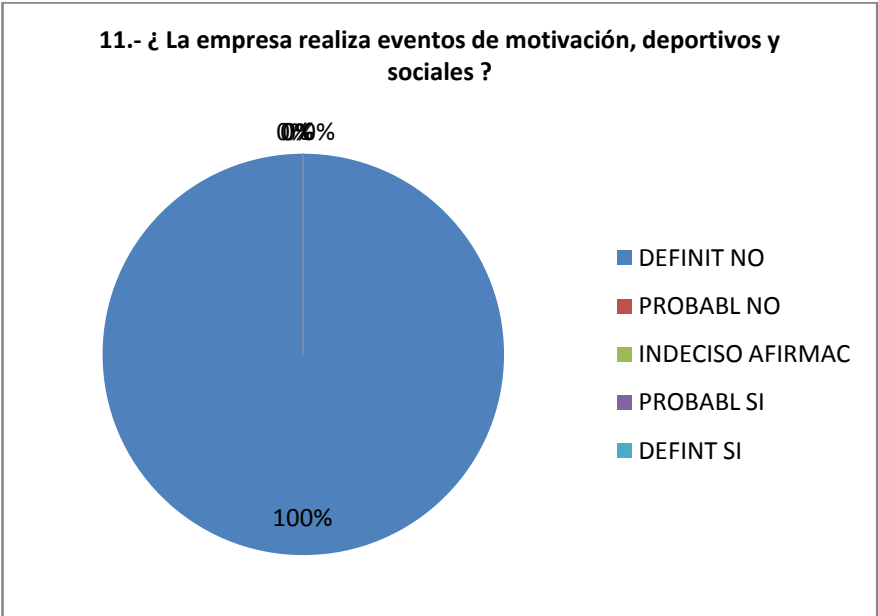


Grafico 11: Variable de relaciones interpersonales
Fuente: Autor

Un 100% de personas encuestadas manifiesta que no se realizan eventos de motivación, deportivos o sociales

VARIABLE: MOTIVACIÓN

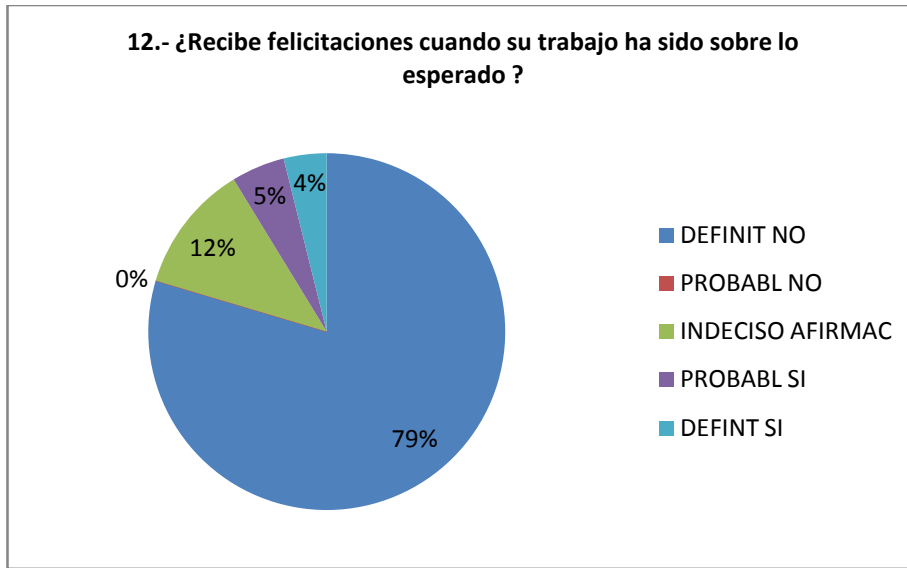


Grafico 12: Variable de motivación
Fuente: Autor

Un 79% de personas encuestadas manifiesta que no recibe felicitaciones cuando su trabajo ha sido sobre lo esperado

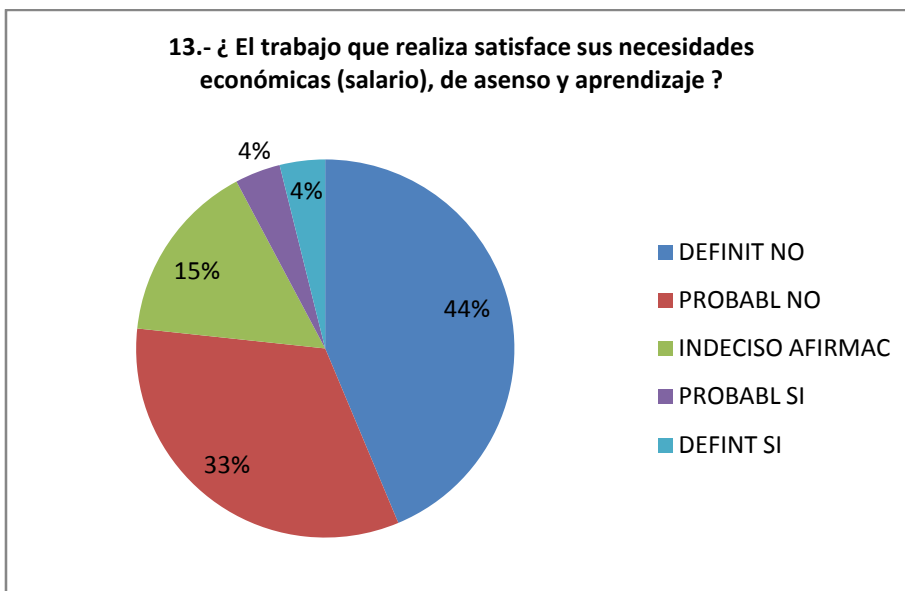


Grafico 13: Variable de motivación
Fuente: Autor

Un 44% de personas encuestadas manifiesta que su trabajo no satisface sus necesidades económicas, de asenso y aprendizaje

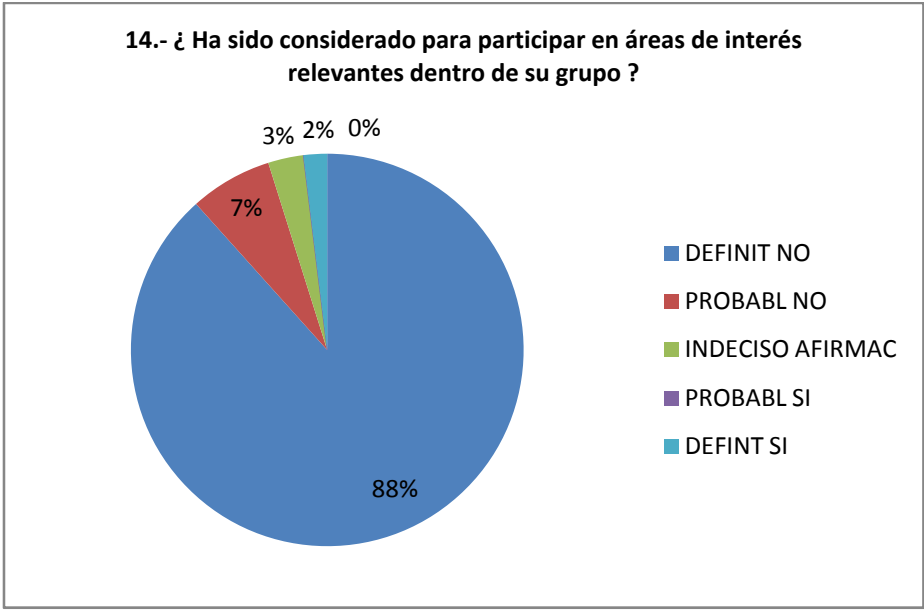


Grafico 14: Variable de motivación
Fuente: Autor

Un 88% de personas encuestadas manifiesta que no han sido considerados para participar en áreas de interés relevantes dentro del grupo

VARIABLE: COMUNICACIÓN

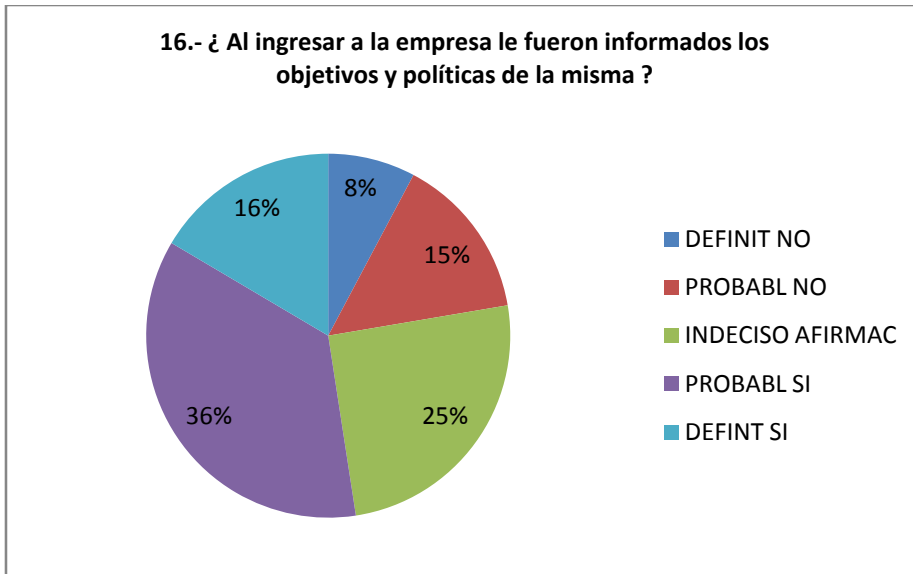


Grafico 16: Variable de comunicación
Fuente: Autor

Un 36% de personas encuestadas manifiestan que probablemente fueron informados sobre los objetivos y políticas de la empresa

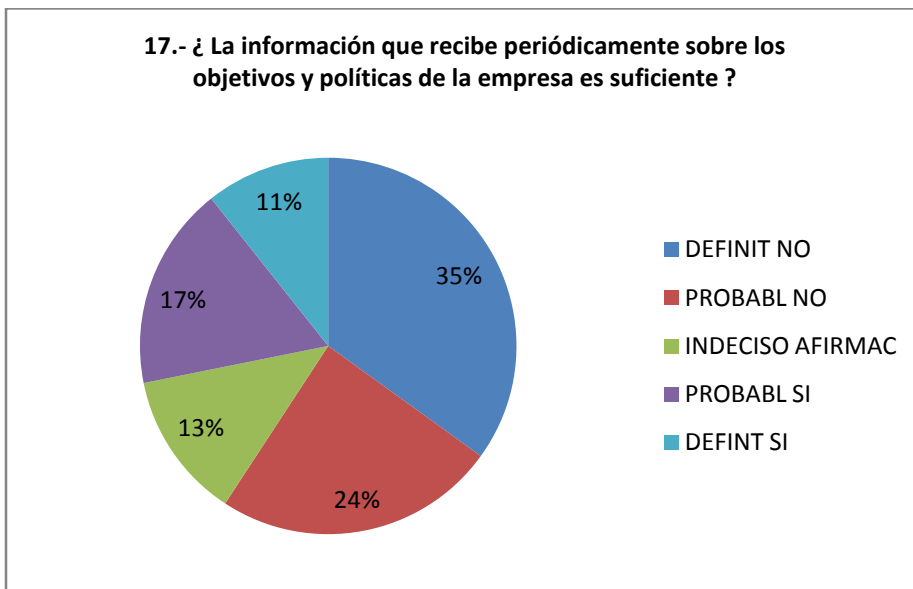


Grafico 17: Variable de comunicación
Fuente: Autor

Un 35% de personas encuestadas manifiestan que la información que se recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa no es suficiente

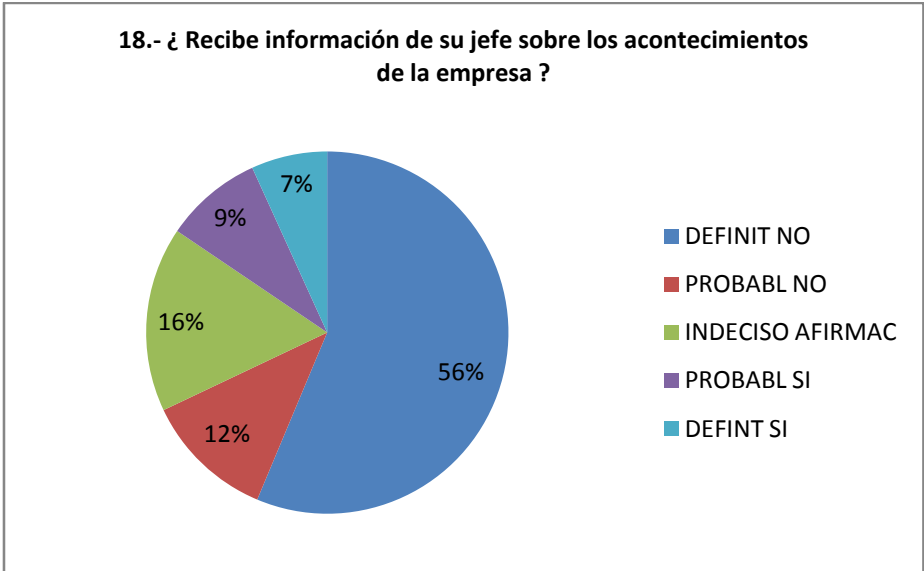


Grafico 18: Variable de comunicación
Fuente: Autor

Un 56% de personas encuestadas manifiesta que no reciben información por parte de su jefe sobre los acontecimientos de la empresa

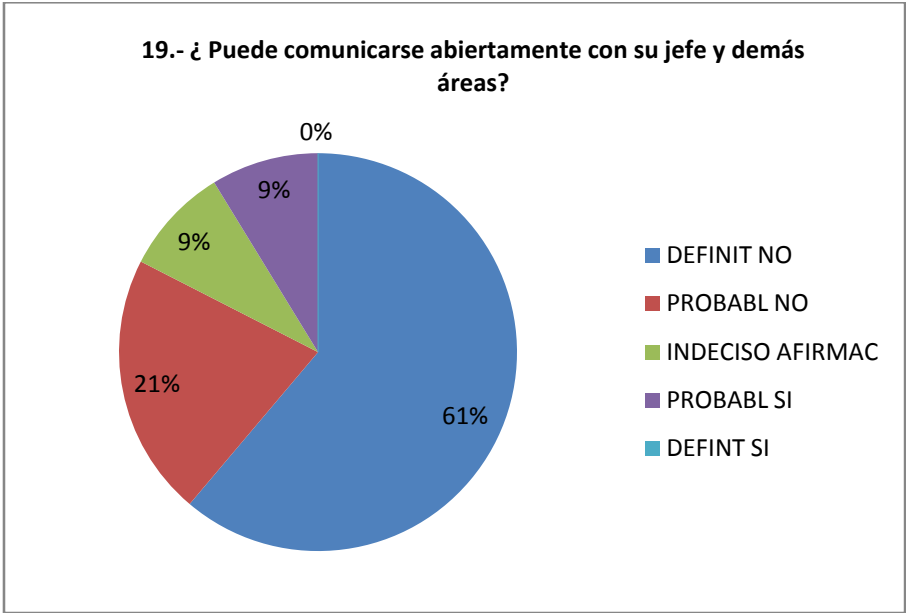


Grafico 19: Variable de comunicación
Fuente: Autor

Un 61% de personas encuestadas manifiesta que no se pueden comunicar abiertamente con su jefe ni con las demás áreas

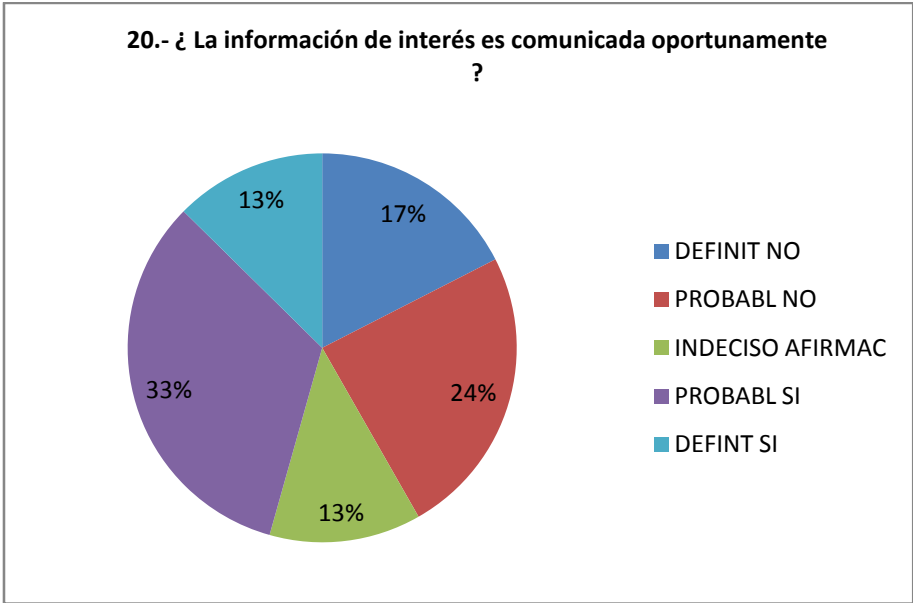


Grafico 20: Variable de comunicación
Fuente: Autor

Un 33% de personas encuestadas manifiesta que probablemente la información de interés es comunicada oportunamente

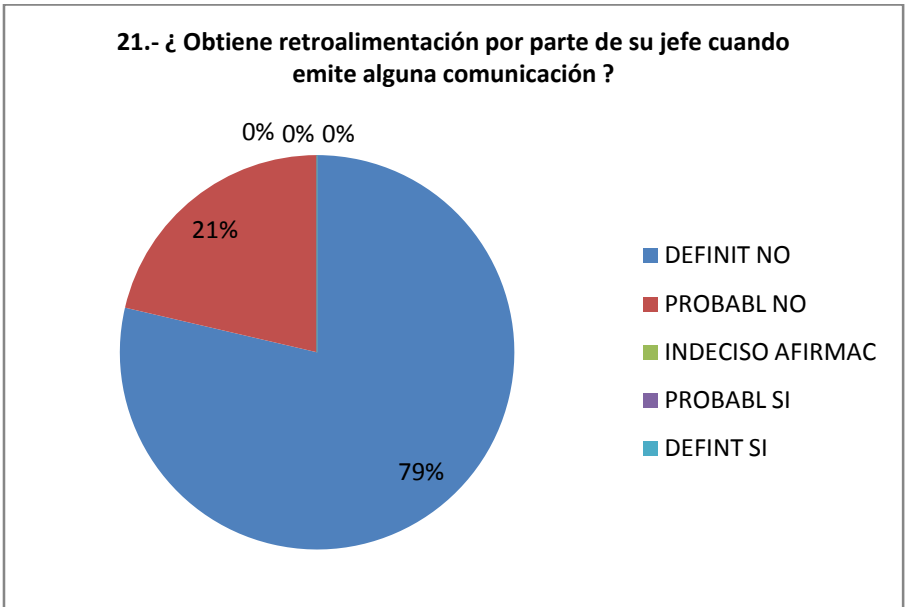


Grafico21: Variable de relaciones interpersonales
Fuente: Autor

Un 79% de personas encuestadas manifiestan que definitivamente no reciben retroalimentación por parte de su jefe cuando emite alguna comunicación

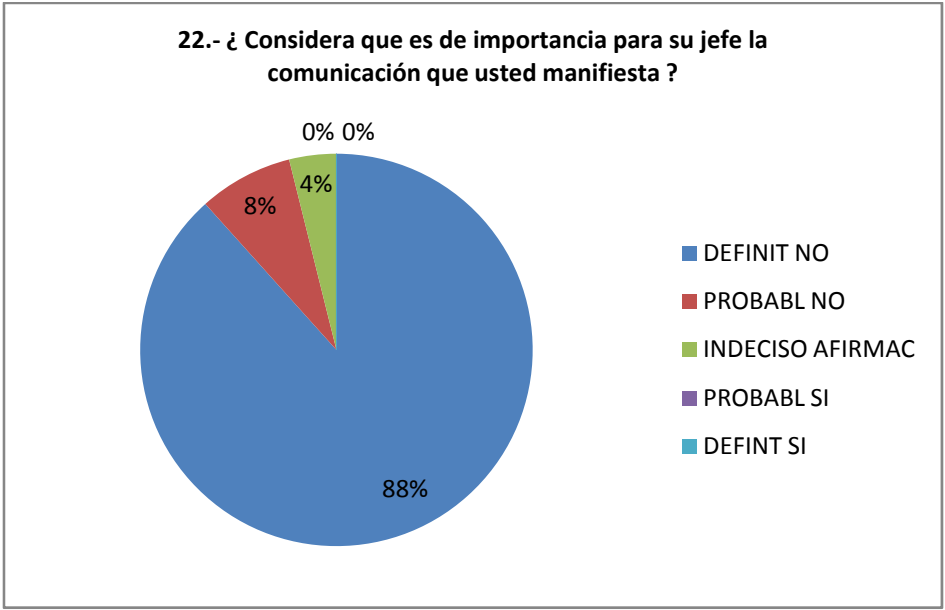


Grafico22: Variable de comunicación
Fuente: Autor

Un 88% de personas encuestadas manifiesta que la comunicación que ellos manifiestan no es de importancia para su jefe

VARIABLE: CAPACITACIÓN

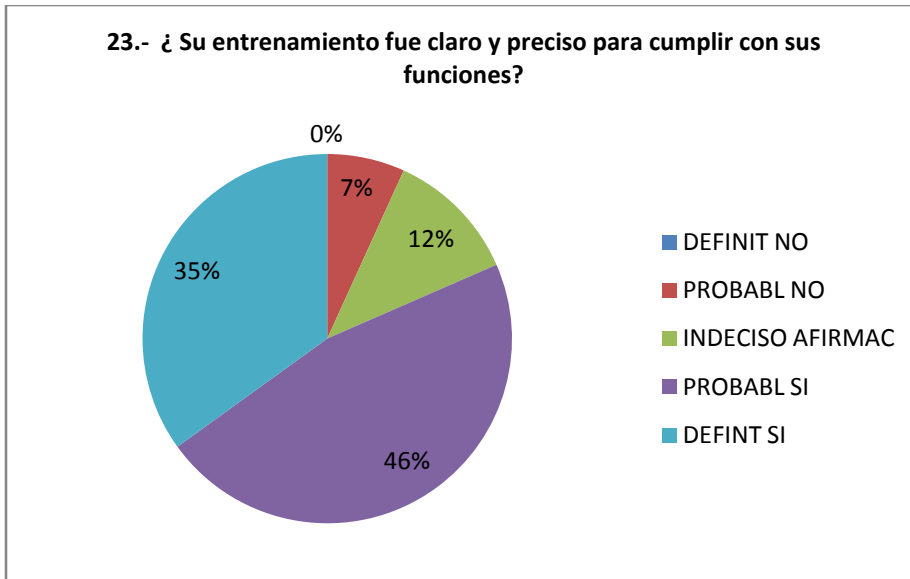


Grafico 23: Variable de capacitación
Fuente: Autor

Un 46% de personas encuestadas manifiesta que probablemente su entrenamiento fue claro y preciso para cumplir sus funciones

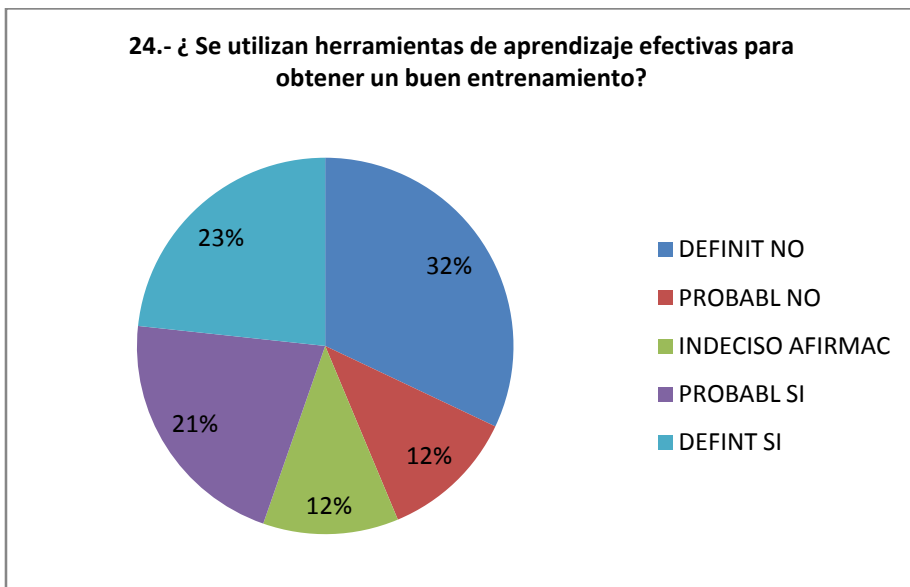


Grafico 24: Variable de capacitación
Fuente: Autor

Un 32% de personas encuestadas manifiesta que no se utilizan herramientas de aprendizaje efectivas para el entrenamiento

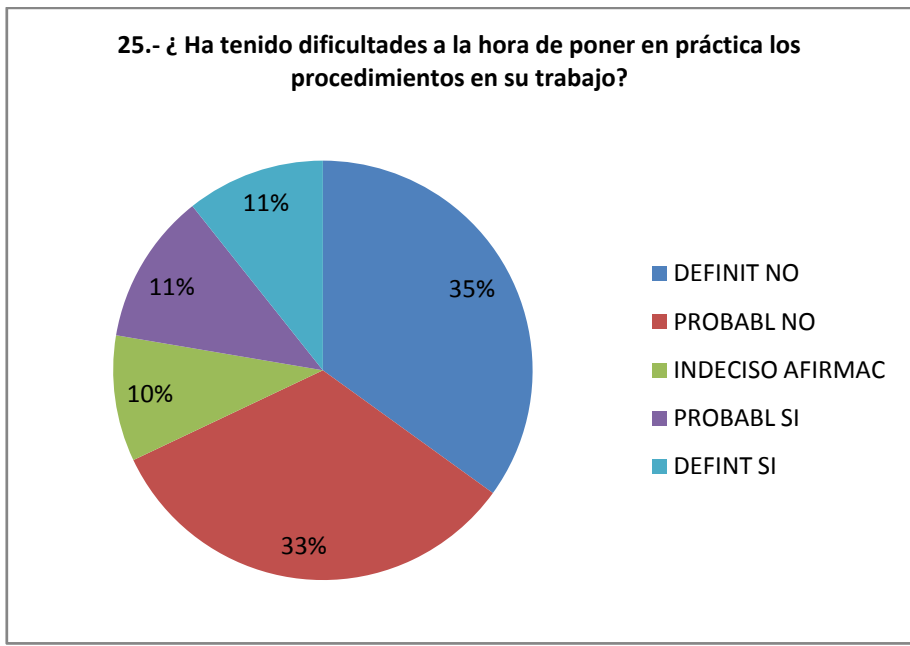


Grafico 25: Variable de capacitación
Fuente: Autor

Un 35% de personas encuestadas manifiesta que no han tenido dificultades al poner en práctica los procedimientos en el trabajo

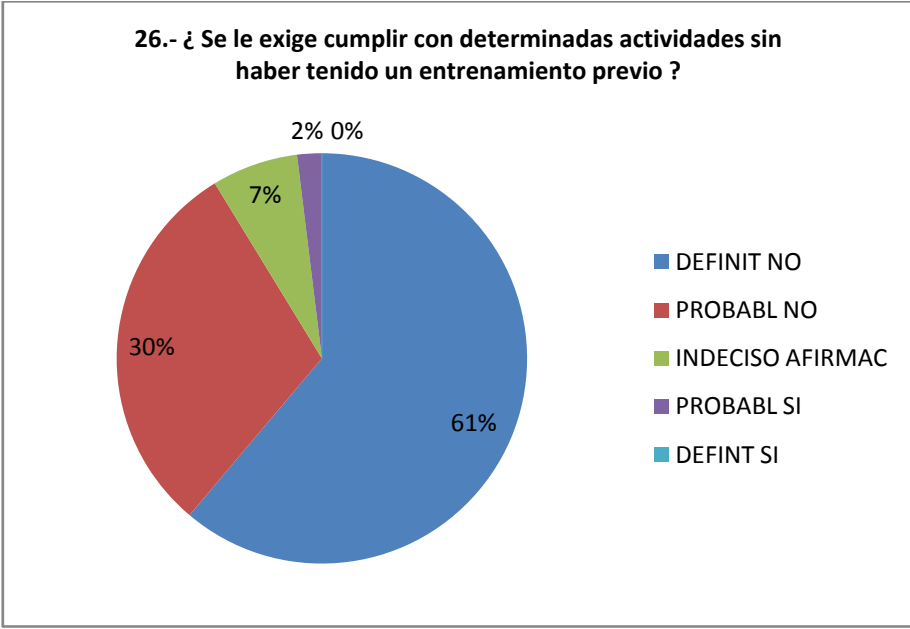


Grafico 26: Variable de relaciones interpersonales
Fuente: Autor

Un 61% de personas encuestadas manifiestan que no se les exige cumplir con determinadas actividades sin haber tenido un entrenamiento previo

VARIABLE: SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

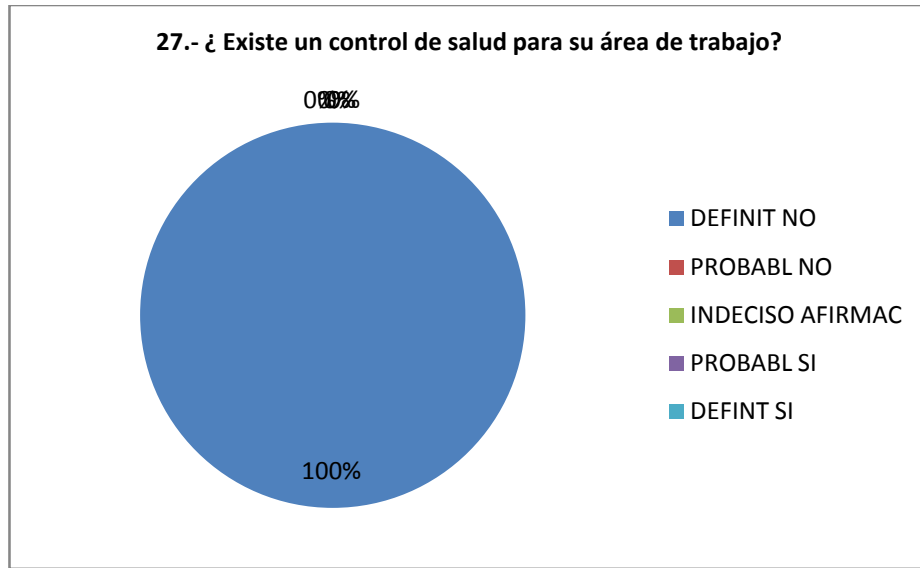


Grafico27: Variable de salud y seguridad ocupacional
Fuente: Autor

Un 100% de personas encuestadas manifiestan que no existen controles de salud para las áreas de trabajo



Grafico 28: Variable de salud y seguridad ocupacional
Fuente: Autor

Un 100% de personas encuestadas manifiestan que no se les han informado sobre los riesgos y prevención en las áreas de desempeño

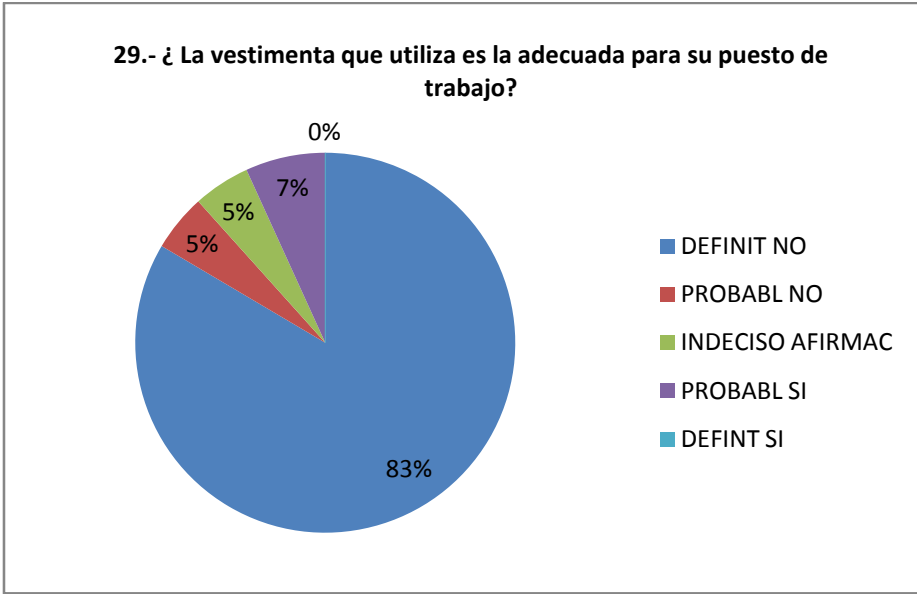


Grafico 11: Variable de relaciones interpersonales
Fuente: Autor

Un 83% de personas encuestadas manifiesta que la vestimenta no es la adecuada para su puesto de trabajo

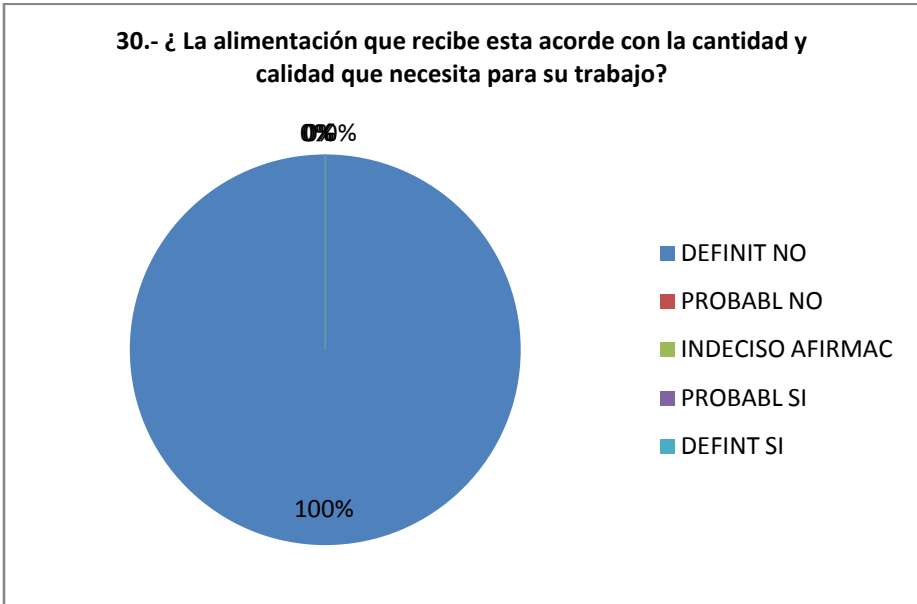


Grafico 11: Variable de relaciones interpersonales
Fuente: Autor

Un 100% de personas encuestadas manifiestan que la alimentación que reciben no esta acorde con la cantidad y calidad que se necesita para su trabajo.

3.1.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS

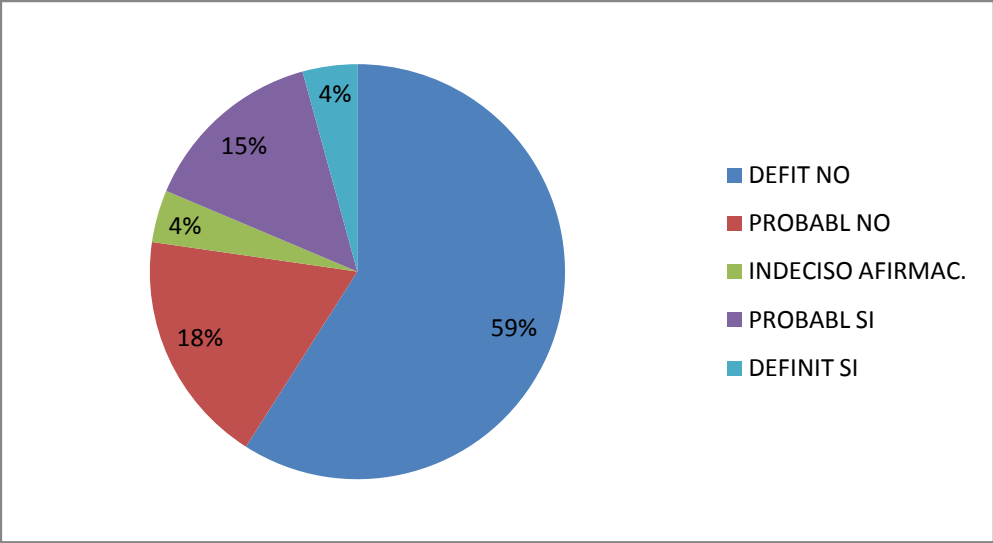
INFORME FINAL PONDERADO DE RESULTADOS POR EL ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE MEDICIÓN

A continuación se presenta el informe de la evaluación aplicada al grupo de Tripulantes de Cabina del área operativa de la Empresa Tame Línea del Ecuador E.P., donde se han evaluado factores de suma importancia dentro de esta área departamental, los mismos que demuestran porcentualmente el desarrollo del clima laboral actual, estos factores son:

Liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, comunicación, capacitación, salud y seguridad ocupacional.

LIDERAZGO

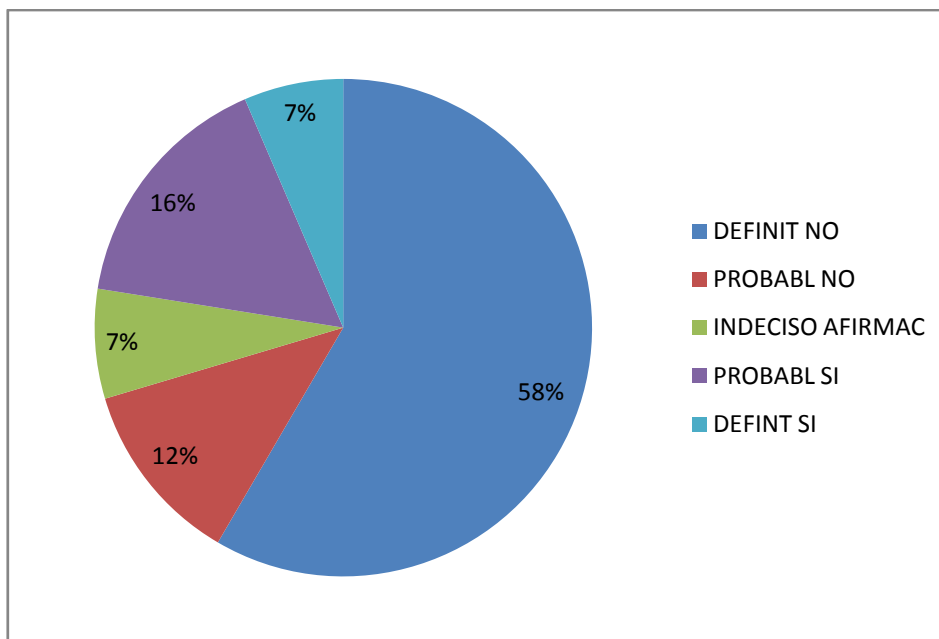
N.preg	DEFIT NO	PROBABL NO	INDECISO AFIRMAC.	PROBABL SI	DEFINIT SI
1	63	21	0	12	7
2	35	20	0	44	4
3	87	14	0	2	0
4	56	13	8	15	11
5	63	26	13	1	0



VARIABLE DE MEDICIÓN	INDICADOR	RESULTADO
LIDERAZGO	ALTO	Esta variable representa un porcentaje del 59%, lo que indica que existe un liderazgo bajo dentro del área de tripulantes de cabina, cabe manifestar que el resultado aplicado de la encuesta arrojó resultados donde las respuestas por Dicho factor mantiene una tendencia a la respuesta DEFINITIVAMENTE NO
	MEDIO	
	BAJO	

RELACIONES INTERPERSONALES

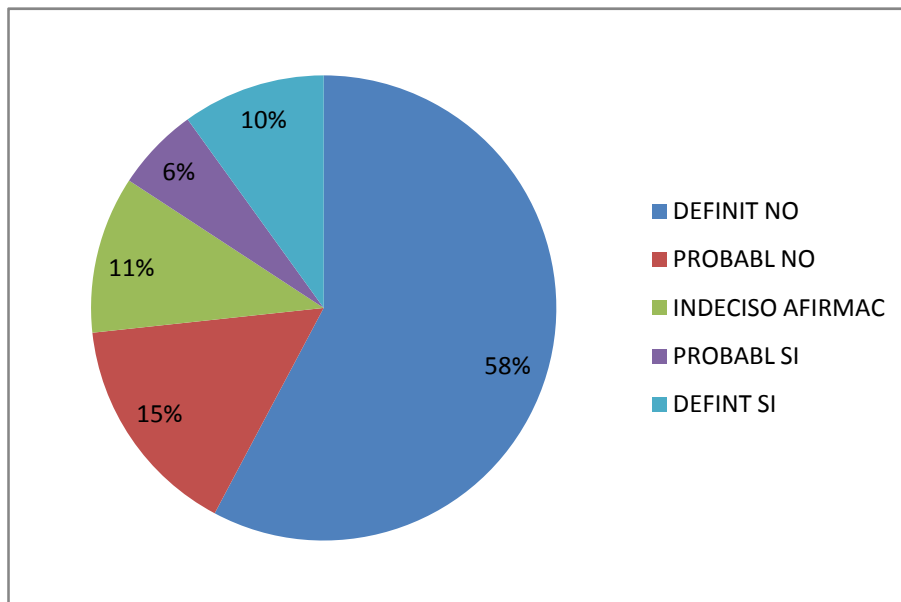
N.preg	DEFINIT NO	PROBABL NO	INDECISO AFIRMAC	PROBABL SI	DEFINT SI
6	30	18	8	40	7
7	40	15	10	26	12
8	30	16	18	21	18
9	103	0	0	0	0
10	55	25	8	12	3
11	103	0	0	0	0



VARIABLE DE MEDICIÓN	INDICADOR	RESULTADO
RELACIONES INTERPERSONALES	ALTO	Esta variable arroja un resultado porcentual del 58% refiriéndose al grupo de tripulantes de cabina y la relación con las actitudes hostiles y antagonismos que se presentan en este grupo.
	MEDIO	El resultado aplicado de la encuesta indica resultados donde las respuestas por dicho factor mantiene una tendencia a la respuesta DEFINITIVAMENTE NO .
	BAJO	Se puede determinar en base a este análisis que se hace necesario aplicar técnicas de mejoramiento grupal, o la propuesta de trabajo con tendencia a desarrollar el trabajo en equipo pretendiendo la sinergia del grupo.

MOTIVACIÓN

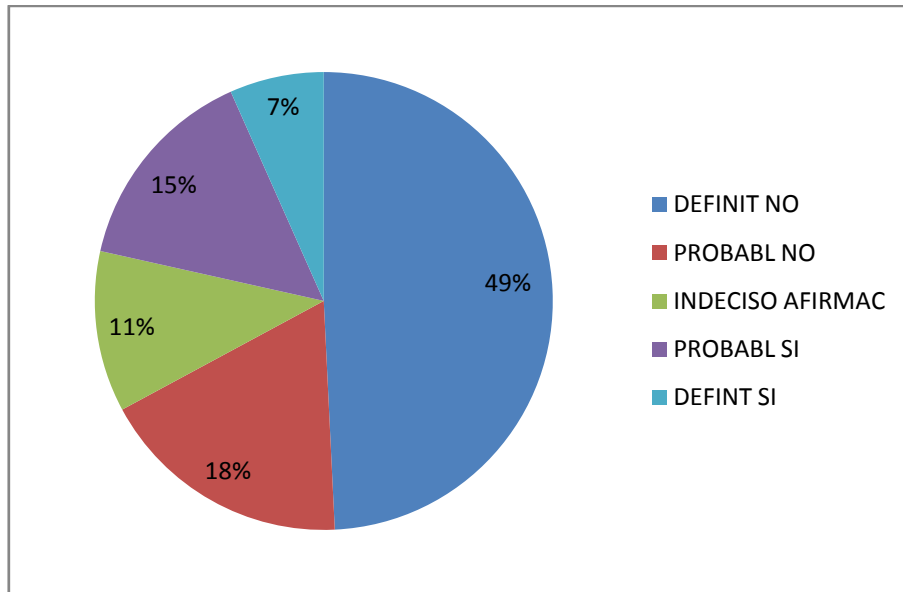
N.preg	DEFINIT NO	PROBABL NO	INDECISO AFIRMAC	PROBABL SI	DEFINT SI
12	82	0	12	5	4
13	45	34	16	4	4
14	91	7	3	0	2
15	20	23	14	15	31



VARIABLE DE MEDICIÓN	INDICADOR	RESULTADO
MOTIVACIÓN	ALTO	<p>La motivación es otro factor que a simple vista se inclina a un porcentaje negativo del 58% DEFINITIVAMENTE NO, (no existen indicadores de motivación dentro del área de tripulantes), factores de gran importancia dentro de las organizaciones con respecto a su remuneración y beneficios.</p> <p>Las respuestas con tendencia a una respuesta afirmativa son bastante bajos un 6% pudiendo demostrarse casos de favoritismo hacia ciertos tripulantes en los que sus respuestas fueron positivas con relación al resto del grupo.</p> <p>Las respuestas con tendencia marcada como es el caso de un 5 o 6% tienden a demostrar casos de afinidad o favoritismo, dichos casos pueden provocar malestar y el resultado de una desmotivación por falta de ética y respeto a las normas básicas de procesos dentro del desarrollo organizacional.</p> <p>Es evidente que se debe implementar factores motivacionales dentro del área de tripulantes de cabina el resultado de medición de este factor determina con exactitud el estudio y la propuesta de este trabajo que este trabajo que esta directamente relacionado al mejoramiento del clima laboral.</p>
	MEDIO	
	BAJO	

COMUNICACIÓN

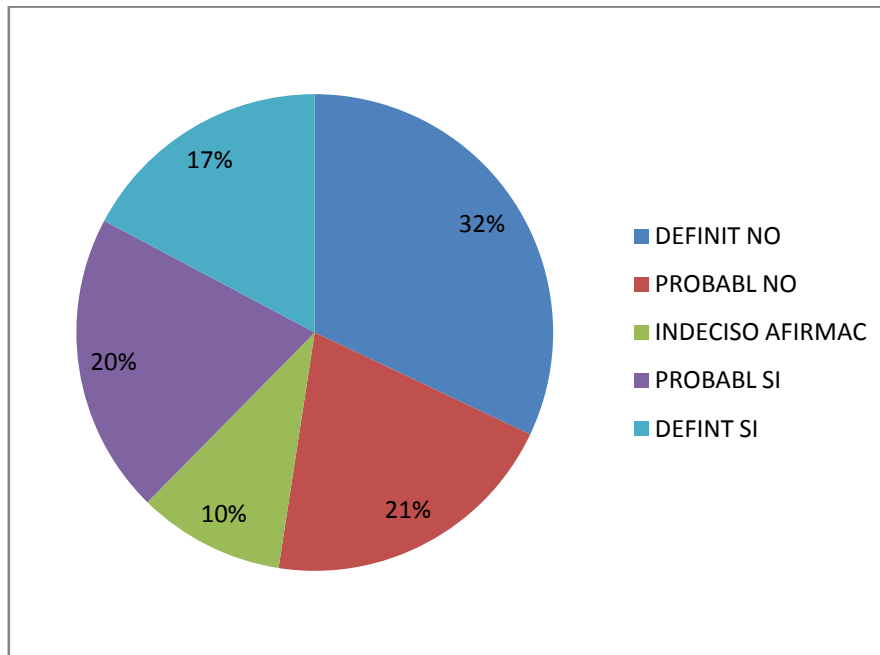
N.preg	DEFINIT NO	PROBABL NO	INDECISO AFIRMAC	PROBABL SI	DEFINT SI
16	8	15	26	37	17
17	36	25	13	18	11
18	58	12	17	9	7
19	63	22	9	9	0
20	18	25	13	34	13
21	81	22	0	0	0
22	91	8	4	0	0



VARIABLE DE MEDICIÓN	INDICADOR	RESULTADO
COMUNICACIÓN	ALTO	Se puede observar que esta variable de comunicación no representa más del 50% de acuerdo a los resultados, sus porcentajes están subdivididos de manera semi parcial, sin embargo la inclinación mayoritaria pretende llegar a que no existe mayor comunicación dentro del área de tripulantes de cabina.
	MEDIO	
	BAJO	Podría darse el caso del factor anterior donde la comunicación puede llegar a ciertos empleados (tripulantes de cabina), nuevamente pudiendo demostrarse casos de favoritismos. La comunicación abierta es de vital importancia, la obligación de sostener retroalimentación con las áreas involucradas respecto a las actividades relacionadas con los tripulantes de cabina y el conocimiento de nuevas políticas, procesos, cambios, reglamentos, etc, el recurso humano debe formar parte del entorno en base a buenas técnicas de comunicación.

CAPACITACIÓN

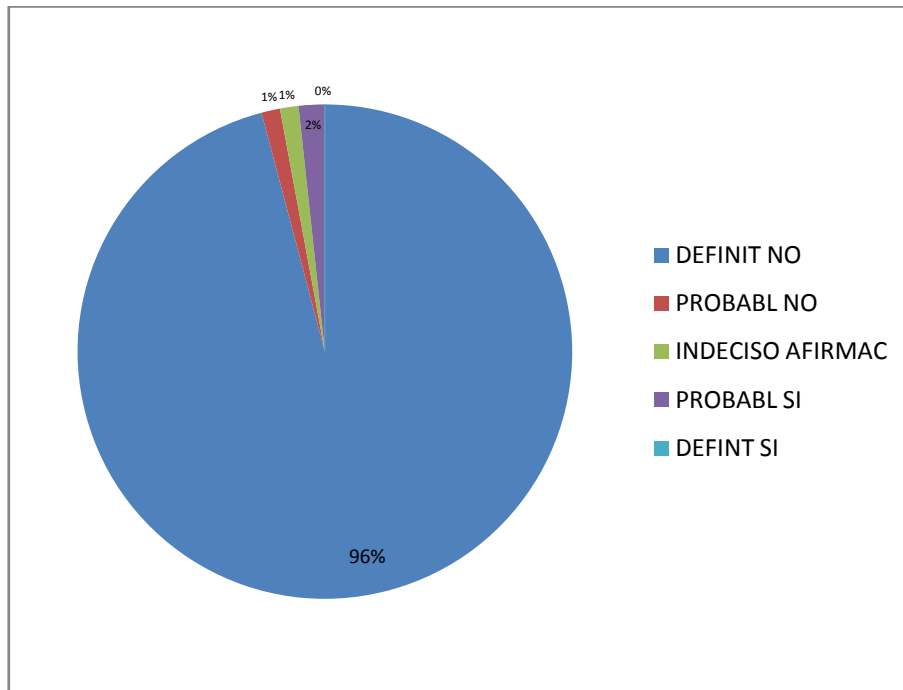
N.preg	DEFINIT NO	PROBABL NO	INDECISO AFIRMAC	PROBABL SI	DEFINT SI
23	0	7	12	48	36
24	33	12	12	22	24
25	36	34	10	12	11
26	63	31	7	2	0



VARIABLE DE MEDICIÓN	INDICADOR	RESULTADO
CAPACITACIÓN	ALTO	<p>La capacitación es otro factor que se mantiene con un resultado con tendencia baja, es decir no llega a niveles óptimos, sin embargo sus porcentajes mantienen una media entre un 17% y 21%, se debería pretender a alcanzar índices sobre el 50% con tendencia positiva, considerando que la capacitación es importante para el recurso humano y el alcance de los objetivos organizacionales.</p> <p>Para el área de tripulantes de cabina, tal capacitación refleja el resultado en la atención al cliente, conocimiento técnico, teórico y práctico de sus procedimientos para el cumplimiento de sus actividades a bordo, la aplicación de nueve técnicas, tecnología de punta y personal de instrucción y su mejoramiento continuo son parte de una buena práctica de capacitación dentro del mercado aeronáutico.</p>
	MEDIO	
	BAJO	

SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

N.preg	DEFINIT NO	PROBABL NO	INDECISO AFIRMAC	PROBABL SI	DEFINT SI
27	103	0	0	0	0
28	103	0	0	0	0
29	86	5	5	7	0
30	103	0	0	0	0



VARIABLE DE MEDICIÓN	INDICADOR	RESULTADO
SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	ALTO	Esta variable tiene un porcentaje del 96% bajo, lo que evidencia que no existen programas de prevención, cuidado y análisis de estos factores.
	MEDIO	Un resultado con tendencia a un 100% en este factor es de vital importancia considerando la naturaleza del trabajo, los factores ergonómicos, exposiciones a presiones constantes, y climas diferentes.
	BAJO	<p>Hace falta el análisis y prevención mediante la implantación de programas de salud y seguridad tomando en cuenta factores como la edad, sexo y fisiología.</p> <p>La necesidad del estudio de esta variable es importante considerando que el resultado de las variables anteriores puede tener incidencia directa con la omisión de estos procesos en los tripulantes de cabina.</p>

CAPÍTULO IV

4.1 PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESARROLLO DEL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE TRIPULANTES DE CABINA DE LA EMPRESA TAME EP

4.1.1 Objetivo general

Dotar al área de Tripulantes de Cabina de la empresa Tame, de herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional, de acuerdo al estudio del clima organizacional realizado.

4.1.2 Objetivos específicos

1. Describir las intervenciones necesarias en cada área de las diferentes variables del clima organizacional.
2. Señalar sobre quién recae la responsabilidad de cada intervención propuesta.
3. Indicar los recursos tanto de infraestructura, materiales y/o equipos, personal, tiempo estimado para la implementación de dichas intervenciones.
4. Elaborar un presupuesto considerado para cada una de las intervenciones en las diferentes variables aplicadas.
5. Señalar las conclusiones y recomendaciones luego del análisis del clima laboral.

4.1.3 PLANES DE INTERVENCIÓN EN LAS VARIABLES DEL ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL

PLAN DE INTERVENCIÓN No. 1

VARIABLE	L I D E R A Z G O
OBJETIVOS	Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.
DIAGNÓSTICO	El resultado de la evaluación muestra que, en opinión el 59% de los empleados, la relación con su jefe y las decisiones tomadas por el mismo no son acertadas, existe una mayoría que está en desacuerdo y manifiestan que la libertad de acción y toma de decisión es pobre
	Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos, evaluando la factibilidad y beneficio para el área de Tripulantes de Cabina.
I N T E R V E N C I O N E S	<p>✓ <i>Solicitar sugerencias a los Tripulantes de cabina, evaluar las posibilidades de aplicación y beneficios de aportación, mediante encuestas o mesas de trabajo.</i></p> <p>Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.</p> <p>✓ <i>Realizar TEAMS de trabajo, donde en base a liderazgo, creatividad y conocimiento se pueda analizar nuevas propuestas de mejoramiento en áreas como:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Team de seguridad ➤ Team de servicio al pasajero ➤ Team de imagen y presentación ➤ Team social <p>Capacitar a los niveles jerárquicos (Jefe de Tripulantes) en coaching, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal.</p>
	Capacitar a los niveles jerárquicos (gerente de operaciones, jefatura de tripulantes de cabina y coordinador de entrenamiento) en empowerment, de esta forma quienes están a cargo de dirigir al grupo de Tripulantes lograrán apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.

	RECURSOS
PERSONAL OBJETIVO	Área de Tripulantes de cabina.
INFRAESTRUCTURA	Si la capacitación es programada en las instalaciones de la empresa, ésta debe contar con el área apropiada
MATERIALES Y EQUIPOS	Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la empresa.
PERSONAL	Para esta intervención será necesario el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos para proveer o subcontratar a la empresa que provea la capacitación. Todas las gerencias tendrán participación en el establecimiento de la política de puertas abiertas
TIEMPO ESTIMADO	Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.
RESPONSABLES	El jefe o responsable de cada unidad que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado poniendo en práctica las sugerencias de su personal. El departamento de Recursos Humanos será responsable de la administración de la capacitación necesaria para el éxito de esta intervención.
PRESUPUESTO	En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la capacitación programada, y el costo real dependerá de la entidad donde se contrate el servicio de la capacitación y el número de participantes que se inscriban.

PRESUPUESTO

RUBRO	COSTO INDIVIDUAL	COSTO TOTAL APROXIMADO
Capacitación en coaching y liderazgo	850, 00 usd	* 5 participantes / 4, 250
Capacitación de Empowerment	1.250,00 usd	* 4 participantes / 5, 000
TOTAL PRESUPUESTO		9, 250 , 00

PLAN DE INTERVENCIÓN No. 2

VARIABLE	RELACIONES INTERPERSONALES
OBJETIVOS	Fortalecer la cultura de trabajo en equipo y las relaciones interpersonales actuales en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización y la mala atención al pasajero a bordo de las aeronaves.
DIAGNÓSTICO	Los resultados muestran que un 58% de los Tripulantes consideran que las relaciones interpersonales, así como el trabajo en equipo aún es pobre, no se ha llegado a mejorar esta parte fundamental dentro del grupo, o no se le ha dado la importancia necesaria, tendiente a crear una cultura que ayude a mejorar las relaciones entre Tripulaciones.
INTERVENCIONES	Fortalecer la identificación de los Tripulantes con su área de trabajo, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea, tomando en cuenta sus sugerencias.
	Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con el resto de Tripulantes por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales, por ejemplo:
	<i>Realizar reuniones periódicas anuales o semestrales y convocar a grupos de Tripulantes de Cabina, para realizar actividades recreativas donde se realicen actividades como coaching, trabajo en equipo y actividades deportivas.</i>
	✓ <i>Celebraciones como el día del Tripulante, mediante mensajes motivacionales, o pequeños detalles personales.</i>
	✓ <i>Festejar a los cumpleaños del mes, mediante la coordinación con programación de dichas tripulaciones en determinados vuelos, y la coordinación con Servicio a bordo para algún servicio especial como pastelería etc. (mensualmente).</i>
	Rotar a la Tripulaciones de manera aleatoria, a fin de que todos los Tripulantes se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.
	Evitar que las programaciones de tripulaciones sean repetitivas, la rotación entre tripulantes tanto base Quito y Guayaquil permite tener una mayor sinergia y evita conformar grupos específicos dentro del staff de tripulantes
	Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.
	✓ <i>Los entrenamientos de CRM, es la mejor oportunidad para involucrar Tripulaciones tanto de cabina de pasajeros como Tripulantes de vuelo</i>
	✓ <i>Realizar actividades de trabajo en equipo entre Tripulaciones.</i>
	✓ <i>El entrenamiento de CRM deben estar enfocado a la seguridad, el trabajo en equipo y el apoyo a las Tripulaciones.</i>
	Cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral entre la parte administrativa con la parte operativa
✓ <i>El departamento de recursos humanos puede organizar visitas no formales por parte del gerente o sus representantes con el fin de escuchar y conocer ciertas sugerencias por parte del grupo de Tripulantes de cabina.</i>	

	RECURSOS
PERSONAL OBJETIVO	Todo el personal que labora actualmente en la empresa de las áreas en cuestión.
INFRAESTRUCTURA	Si la capacitación es programada en las instalaciones de la empresa, ésta debe contar con el área apropiada
MATERIALES Y EQUIPOS	Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la empresa.
PERSONAL	El departamento de Recursos Humanos, programación y entrenamiento apoyará en la planificación y realización de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales
RESPONSABLES	Gerencia de operaciones brindará el apoyo total a la gestión por medio de la Jefatura de Tripulantes de Cabina.
	Jefe de Tripulantes como responsable de la interacción y buena relación entre sus colaboradores.
	Programación elaborará itinerarios y realizará en coordinación con la Jefatura la planificación de los eventos establecidos
	El departamento de Recursos Humanos tendrá la responsabilidad de iniciar y continuar todas aquellas actividades laborales y no laborales que influyan en la interacción del personal.
	Jefes de cabina mediante la aplicación fortalecida a través de un buen compartimiento entre líderes.

PRESUPUESTO

RUBRO	COSTO INDIVIDUAL	COSTO TOTAL APROXIMADO
Entrenamiento de Coaching para Tripulantes de Cabina.	230 ,00usd	230 * 90 TC 20.700
Entrenamiento de Liderazgo para Jefes de cabina	280 ,00 usd	280 * 50 JC 14.000
	60,00 usd	9.000

PLAN DE INTERVENCIÓN No 3

VARIABLE	MOTIVACIÓN
OBJETIVOS	Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.
DIAGNÓSTICO	El resultado muestra que existe un 58 % que considera que no existen suficientes aspectos motivacionales en el puesto de trabajo, la mayoría relacionándolo con el aspecto salarial, y el poco apoyo y reconocimiento por parte de sus jefes
	Revisar el valor de millaje debido a que hubo un ajuste en el pago del mismo, donde se produjo una disminución en el pago mensual a las tripulaciones.
INTERVENCIONES	Proponer a la Gerencia de Recursos Humanos una revisión en el pago de viáticos de acuerdo al índice de cada país al que el Tripulante es asignado para cada vuelo (vuelos internacionales).
	Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.
	Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del "tripulante estrella"; o publicando los éxitos en carteleras internas
	No relacionar la motivación con incentivos monetarios (salarios, bonificaciones); una persona puede sentirse insatisfecha con el salario y sin embargo estar a gusto con su trabajo.
	Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.
	Proponer a la Gerencia de Recursos Humanos una consultoría que provea de un estudio de sueldos y salarios, para compararlo con el mercado salarial de la empresa.

	RECURSOS
PERSONAL OBJETIVO	Área de Tripulantes de cabina.
INFRAESTRUCTURA	Salas destinadas como áreas de trabajo
MATERIALES Y EQUIPOS	Carteleras de corcho para el área de Tripulantes de Cabina, salas de breafing, tachuelas,
PERSONAL	El departamento de Recursos Humanos debe hacerse presente en la intervención relacionada al análisis de la escala salarial, millaje y viáticos.
	La jefatura de Tripulantes deberá implementar un proceso de reconocimiento a las actividades de creatividad y desarrollo de programas como el "Tripulante estrella", bajo la supervisión del departamento de Recursos Humanos.
TIEMPO ESTIMADO	El plan de análisis de escala salarial, millaje y viáticos deberá tener revisión cada 12 ó 18 meses. El enriquecimiento de los puestos de trabajo podrá realizarse de forma eventual, de acuerdo a las necesidades presentadas.
RESPONSABLES	El departamento de Recursos Humanos figura como principal ejecutor en el área de motivación, por la información que manejará y la confidencialidad de algunos, sin embargo el Jefe de Tripulantes de Cabina trabajará de manera coordinada con este departamento.
PRESUPUESTO	Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento el costo de la adquisición de la encuesta salarial anual. Deben considerarse además del costo de al menos 3 carteleras de corcho, que deberán adquirirse y colocarse en las áreas de más circulación de los Tripulantes, y el costo de alguna escarapela de reconocimiento para el programa del tripulante estrella.

PRESUPUESTO

RUBRO	COSTO INDIVIDUAL	TOTAL
Cartelera de Corcho	60 ,00	180,00 /único desembolso
Beneficio de reconocimiento Tripulante Estrella (escarapela)	50,00	600,00 /costo aprox. Anual
Consultoría sueldos	8.000,00	8000.00/costo aprox. Anual
TOTAL PRESUPUESTO		8 780 usd

PLAN DE INTERVENCIÓN No 4

VARIABLE	COMUNICACIÓN
OBJETIVOS	Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que los Tripulantes estén enterados de las actividades que la empresa está realizando. Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios. De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores.
DIAGNÓSTICO	La evaluación de esta área identifica que un 49% de los empleados consideran que la comunicación no llega a niveles aceptables, y el resto muestra una tendencia a poca o pobre comunicación. Se evidencia que las opiniones del empleado son escuchadas, pero se tiene la percepción de que no son tomadas en cuenta, esta deficiencia afecta la confianza y la apertura a expresar sus opiniones.
INTERVENCIONES	<p>La Jefatura de Tripulantes de Cabina promoverá la comunicación, en donde conjuntamente Recursos Humanos y gerencia de operaciones será el medio de enlace entre trabajadores y empresa.</p> <p>Proponer al departamento de Ingeniería de Informática la creación de un portal web para Tripulantes de Cabina para donde se puedan conocer sobre programaciones, cambios de vuelos y otro tipo de información adicional, así como también actividades que puedan alterar el normal desenvolvimiento de las actividades diarias de las Tripulaciones</p> <p>Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos.</p> <p>Emitir un medio cíclico de comunicación interna (portal web de tripulantes), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, calamidades, ayudas, etc. así como actividades que la empresa y el departamento de tripulantes esté planificando o realizando.</p> <p>Proponer al Jefe de Tripulantes en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.</p>

	RECURSOS
PERSONAL OBJETIVO	Jefatura de Tripulantes de Cabina
INFRAESTRUCTURA	Ninguna adicional a al estructura actual de la empresa.
MATERIALES Y EQUIPOS	Carteleras de corcho para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la empresa, tachuelas, material de deshecho para publicaciones internas. Adicionalmente, uno o dos buzones de sugerencias o los rota folios de papel periódico.
PERSONAL	Para esta intervención será necesario el apoyo de la Gerencia General, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Operaciones, Centro de Control Operacional, Jefatura de Tripulantes de Cabina, la información que cada departamento manifieste será coordinada con anticipación a la Jefatura de Tripulantes para que a través de este departamento la información será transmitida a las Tripulaciones, dicha información será publicada en los boletines, páginas webs o rotafolios y corchos en las áreas de mayor afluencia del personal.
TIEMPO ESTIMADO	La publicación del boletín será programada al menos una vez al mes. La actualización de las carteleras deberá hacerse de forma semanal o quincenal. La revisión del buzón de sugerencias deberá hacerse al menos cada quince días.
RESPONSABLES	El Jefe de Tripulantes de Cabina tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado, la retroalimentación debe ser fundamental. El departamento de Recursos Humanos será responsable de la información que de él provenga para ser publicada en los medios internos, y con la anuencia de la Gerencia General de aquella información relacionada con los planes de la empresa.
PRESUPUESTO	En este aspecto debe considerarse la inversión en los materiales y equipos detallados anteriormente, así como el costo de la publicación del boletín mensual.

PRESUPUESTO

RUBRO	COSTO INDIVIDUAL	COSTO TOTAL APROXIMADO
Diseño de pagina web portal para tripulación.	4 500,00	4 500,00
TOTAL PRESUPUESTO		4 500,00

PLAN DE INTERVENCIÓN No 5

VARIABLE	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
OBJETIVOS	Implementar un programa de capacitación para las Tripulaciones a través de técnicas que vayan a la vanguardia en las empresas aeronáuticas, para mitigar el efecto negativo dentro de las actividades relacionadas a la seguridad y el servicio al cliente.
DIAGNÓSTICO	La capacitación es otro factor que se mantiene con un resultado del 32% con tendencia negativa, es decir no llega a niveles positivos, sin embargo sus porcentajes mantienen una media entre el 17% y 21%, se debería pretender alcanzar índices sobre el 50% con tendencia positiva, considerando que la capacitación es importante para el recursos humano y el alcance de los objetivos organizacionales.
INTERVENCIÓNES	Determinar las necesidades de capacitación en el área de Tripulantes de Cabina
	Diseñar un plan de capacitación
	Ejecutar el programa de capacitación
	Realizar un control, evaluación y seguimiento de la capacitación mediante formularios de evaluación a instructores y a las instalaciones.
	Considerar otros factores dentro del área de capacitación y desarrollo para el recurso humano en este caso para el área de Tripulantes de cabina, que puede contribuir a la mejora del desarrollo y la contribución de los objetivos de la organización como son:
	✓ <i>Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos.</i>
	✓ <i>Debido a que los itinerarios de vuelo en el área de Tripulantes de cabina dificultan al empleado continuar y finalizar estudios, deberá realizarse una revisión en este aspecto y evaluar las posibles mejoras.</i>
	✓ <i>Informar al empleado en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la empresa.</i>
✓ <i>Incentivar dentro del grupo de Tripulantes a superarse dentro de la organización formando parte del grupo de instructores, chequeadores y evaluadores del servicio.</i>	

	RECURSOS
PERSONAL OBJETIVO	Personal de Tripulantes de Cabina
INFRAESTRUCTURA	El edificio de capacitación VIA XX1 no cuenta con la infraestructura necesaria y metodológica para poder impartir una buena capacitación por lo que se deberá coordinar la mejora de las instalaciones físicas de las aulas de clase.
MATERIALES Y EQUIPOS	Se necesita contar con equipos que nos permitan facilitar un buen entrenamiento como: Computadoras, proyectores, parlantes, apuntadores, borradores, marcadores
PERSONAL	Para esta intervención será necesaria la participación del departamento de Capacitación y entrenamiento de la empresa.
TIEMPO ESTIMADO	Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral
RESPONSABLES	La Gerencia de Recursos Humanos, el departamento de capacitación, la Jefatura de Entrenamiento, la Jefatura de Tripulantes de Cabina y el coordinador de entrenamiento para Tripulantes de cabina.
PRESUPUESTO	En este aspecto debe considerarse la inversión requerida en horas-hombre de acuerdo al tiempo requerido para el análisis de los puestos de la organización. De igual forma se incluirán los costos de beneficios adicionales o mejoras laborales sugeridas como medio de apoyo a los colaboradores.

PRESUPUESTO

RUBRO	COSTO INDIVIDUAL	COSTO TOTAL APROXIMADO
Capacitación de Servicio	150,00	* 140 TC 21.000,00 usd anual
Capacitación de Seguridad	200,00	* 140 TC 28.000, 00 usd anual.
Capacitación Instructores	3 000,00	*10 instr 30.000, 00 usd anual
TOTAL PRESUPUESTO		79 000 usd

Considerando que el área de capacitación y entrenamiento es un área crítica en la actualidad en el área de tripulantes de cabina se presenta a continuación la propuesta detallada de esta variable.

MÉTODOS DE DETERMINACIÓN:

Observación directa

Entrevistas personales

DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO:

CAPACITACIÓN EN EL SERVICIO

- Entrenamiento y capacitación en el Servicio al Cliente.
- Entrenamiento y capacitación en Presentación e imagen personal
- Entrenamiento y capacitación en Servicio a Bordo.

CAPACITACIÓN EN SEGURIDAD

- Entrenamiento Inicial nuevas Tripulaciones sin licencia
- Entrenamiento Inicial nuevas Tripulaciones con licencia
- Entrenamientos recurrentes
- Entrenamientos Transiciones nuevos equipos
- Entrenamientos de Recalificaciones
- Entrenamientos de Ascensos

- DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA DE TRIPULANTES DE CABINA

PERÍODO: ENERO 2014 – DICIEMBRE 2014

MES	EVEN TO DE CAPACITACIÓN	METODOLOGÍA	DIRIGIDO A	INSTRUCCIÓN INTERNA	INSTRUCCIÓN EXTERNA	LUGAR
ENERO	Capacitación en seguridad	Virtual/práctica	Tripulación	InstTame		VIA XX1
ENERO	Capacitación en el servicio	Teórico práctica	Tripulación		Instructor externo	X confirmar
FEBRERO	Capacitación en seguridad	Virtual/práctica	Tripulación	InstTame		VIA XX1
MARZO	Capacitación en seguridad	Virtual/práctica	Tripulación	InstTame		VIA XX1
ABRIL	Capacitación en seguridad	Virtual/práctica	Tripulación	InstTame		VIA XX1
MAYO	Capacitación en seguridad	Virtual/práctica	Tripulación	InstTame		VIA XX1
JUNIO	Capacitación en seguridad	Virtual/práctica	Tripulación	InstTame		VIA XX1
JUNIO	Capacitación en el servicio	Téorico práctica	Tripulación		Instructor externo	VIA XX1
JULIO	Capacitación en seguridad	Virtual/práctica	Tripulación	InstTame		X confirmar
AGOSTO	Capacitación en seguridad	Virtual/práctica	Tripulación	InstTame		VIA XX1
SEPTIEMBRE	Capacitación en seguridad	Virtual/práctica	Tripulación	InstTame		VIA XX1
OCTUBRE	Capacitación en seguridad	Virtual/práctica	Tripulación	InstTame		VIA XX1
NOVIEMBRE	Capacitación en seguridad	Virtual/práctica	Tripulación	InstTame		VIA XX1
DICIEMBRE	Capacitación en seguridad	Virtual/práctica	Tripulación	InstTame		VIA XX1
DICIEMBRE	Capacitación en el servicio	Teórico práctica	Tripulación		Instructor externo	X confirmar

• EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN EN EL SERVICIO

PARA TRIPULANTES DE CABINA

CAPACITACIÓN EN EL SERVICIO

MODULOS DE ENTRENAMIENTO	OBJETIVOS	CARGA HORARIA	MESES	LUGAR	INSTRUCTORES
MODULO 1					
SERVICIO AL CLIENTE					
Clase 1.- LA CALIDAD DEL SERVICIO					
Concepto de calidad	En la clase inicial tendremos un panorama claro del concepto de calidad y Servicio, también conoceremos los distintos tipos de clientes y los beneficios que trae para el personal, optimizar la Atención al cliente.	3 HORAS	AGOSTO	QUITO	EXTERNOS
¿Qué es la calidad de Servicio?			ENERO		
La atención del cliente como característica de calidad			MAYO		
Los tipos de cliente.					
Beneficios para el personal de una adecuada atención al cliente					
Clase 2.- LA COMUNICACIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE					
El proceso de comunicación	En la clase dos, veremos los elementos que comprenden una comunicación eficaz, las habilidades básicas y específicas que requiere. También conoceremos las barreras y "ruidos" .	4 HORAS	AGOSTO	QUITO	EXTERNOS
Habilidades específicas de Comunicación.			ENERO		
Comunicación no verbal.			MAYO		
Clase 3.- EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE					
Personalizar el contacto	En esta clase veremos en detalle el proceso de "Atención al cliente", como personalizar mediante diversas herramientas, analizaremos los costes de la mala atención y los riesgos que esto involucra.	3 HORAS	AGOSTO	QUITO	EXTERNOS
La atención del cliente como proceso			ENERO		
			MAYO		
MODULO 2					
IMAGEN Y PRESENTACIÓN					
Clase 4 - ETIQUETA Y PROTOCOLO					
Conceptos: Protocolo ceremonial. Etiqueta e historia	Este módulo permite conocer y aplicar normas básicas de etiqueta y protocolo, mediante técnicas que permiten mejorar el desarrollo de la personalidad en todos los ámbitos tanto laboral como personal, además permitirá establecer estándares de imagen y presentación personal en relación al trabajo de Tripulantes de cabina	5 HORAS	AGOSTO	QUITO	EXTERNOS
El saludo y la presentación			ENERO		
El arte de la conversación			MAYO		
Los clientes (interno-externo)					
La presentación personal					
La elegancia					
Lenguaje y modales					
Clase 5 - SERVICIO A BORDO					
Servicio business class	El siguiente taller permitirá establecer los diferentes estilos y tipos de servicio que se tienen dentro de la compañía, con el objetivo de que las Tripulaciones se entrenen en las técnicas en cuanto a los servicios, alimentos, servicios de aperitivos, licores y alimentos	8 HORAS	AGOSTO	QUITO	INST. TAME
Servicio económica			ENERO		
Servicio vuelos especiales y presidenciales			MAYO	AEROPUERTO	
Aperitivos, vinos y café				AERONAVES	
Administración y preparación de alimentos.					

CAPACITACIÓN EN LA SEGURIDAD

MODULOS DE ENTRENAMIENTO	OBJETIVOS	CARGA HORARIA	MESES	LUGAR	INSTRUCTORES
INICIAL SIN LICENCIA	Proveer a la organización nuevos tripulantes de cabina con los estándares de seguridad y servicio, conforme el programa de entrenamiento y las Regulaciones de Aviación Civil	Ref. Programa de Entrenamiento	Todos los meses	UIO - GYE	TAME/EXTERNOS
INICIAL CON LICENCIA	Proveer a la organización nuevos tripulantes de cabina con los estándares de seguridad y servicio conforme los estándares de la DAC y Tame	Ref. Programa de Entrenamiento	Todos los meses	UIO - GYE	TAME/EXTERNOS
RECURRENTE	Cumplir con las exigencias de las Regualciones de Aviación Civil del Ecuador y el programa de Entrenamiento para que los Tripulantes puedan cumplir legalmente con sus actividades de vuelo	Ref. Programa de Entrenamiento	Todos los meses	UIO - GYE	TAME/EXTERNOS
TRANSICION	Cumplir con el entrenamiento exigido por la DAC y la empresa TAME, para operar equipos nuevos incorporados a la empresa.	Ref. Programa de Entrenamiento	Todos los meses	UIO - GYE	TAME/EXTERNOS
RECALIFICACIONES	Cumplir con el programa de entrenamiento aprobado por la DAC respecto a los Tripulantes que fueron descalificados por varias razones.	Ref. Programa de Entrenamiento	Todos los meses	UIO - GYE	TAME/EXTERNOS
ASCENSOS	Incorporar dentro del grupo de Tripulantes supervisores que cumplan con los requerimientos y parámetros establecidos en el programa de entrenamiento de la compañía.	Ref. Programa de Entrenamiento	Todos los meses	UIO - GYE	TAME/EXTERNOS
ESPECIALES	Mantener habilitados a los Instructores y chequeadores de la compañía conforme los altos estándares exigidos por las Regulaciones Aeronútcas y el departamento de entrenamiento	Ref. Programa de Entrenamiento	Septiembre	JET BLUE TRAINING CENTER ORLANDO FL.	JET BLUE INSTRUCTORES

- **CONTROL, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN**

La capacitación se mide mediante un formulario de evaluación a la Instrucción **(Ver anexo 2)** este permite tomar medidas correctivas en las capacitaciones.

PLAN DE INTERVENCIÓN No 6

ÁREA	SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL
OBJETIVOS	Proveer a los Tripulantes de Cabina de confianza y seguridad en el puesto de trabajo, corriendo el mínimo de riesgo para la ejecución exitosa de las tareas diarias.
DIAGNÓSTICO	La evaluación muestra que dentro del área de Tripulantes de cabina no existen programas de prevención y capacitación contra riesgos; al mismo tiempo que percibe poco respaldo de la empresa ante los riesgos propios de su puesto. Esto se manifiesta en un controversial 96% del personal con opinión desfavorable quedando como evidencia la omisión del sistema ante el cuidado de la salud y seguridad del área involucrada..
INTERVENCIONES	Contratar los servicios de una empresa de Servicios Médicos que evalúe profesionalmente la salud de los Tripulantes.
	Contratar una empresa de servicios de Seguridad Industrial para que evalúe los riesgos profesionales que se generan de trabajar en aviones presurizados y los riesgos que conlleva este tipo de trabajo, con el objetivo de minimizar los riesgos en cuanto a la salud de quienes laboran en esta área.
	Mantener reuniones periódicas con el departamento de SMS (Safety Management System) para evaluar el factor “fatiga de vuelo” y analizar propuestas que mitiguen el mismo.
	Analizar periódicamente los itinerarios de vuelo de las Tripulaciones con el objetivo de evitar sobrecarga en horas de vuelo, tiempo de servicio y ausentismos.
	Capacitar a los Tripulantes de cabina contra riesgos propios de cada puesto de trabajo y el cuidado de la salud y seguridad.
	Proponer la contratación de un médico de planta.
	Evaluar el ambiente físico de trabajo (aeronaves) verificando si cumplen con las normas de limpieza requeridas así como con el cumplimiento de normas sanitarias como fumigaciones etc.
	Analizar periódicamente los ciclos de cadenas alimenticias para las tripulaciones, evaluando: cantidad requerida (gramage), preparación, calidad y horarios.

	R E C U R S O S
PERSONAL OBJETIVO	Personal de Tripulantes de Cabina
INFRAESTRUCTURA	Ninguno con el que cuenta actualmente la empresa.
MATERIALES Y EQUIPOS	Equipo de seguridad e higiene industrial deberá ser considerado, como guantes, equipos para el manejo en caso de accidentes e incidentes con mercancías peligrosas, desinfectantes en cada aeronave.
PERSONAL	En esta intervención será necesario el apoyo de la gerencia de Operaciones, SMS, mantenimiento, Servicio a Bordo, que trabajará junto a la Gerencia de Recursos Humanos.
TIEMPO ESTIMADO	Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.
RESPONSABLES	La Gerencia de Recursos Humanos será responsable de la dirección de esta intervención, contando con el apoyo de la Gerencia de Operaciones.
PRESUPUESTO	En este aspecto debe considerarse la inversión requerida en la contratación de la empresa que evaluará la seguridad industrial.

PRESUPUESTO

RUBRO	COSTO INDIVIDUAL/MENSUAL	COSTO TOTAL/ANUAL
Consultoría en Seguridad Industrial	Costo total	18 .000 ,00
Capacitación en seguridad industrial	85 usd por tripulante	12 750 ,00
TOTAL PRESUPUESTO		30 750,00

4.1.4 PRESUPUESTO GENERAL

INTERVENCIÓNES	TOTAL
Liderazgo	9250
Relaciones Interpersonales	9000
Motivación	8780
Comunicación	4500
Capacitación y desarrollo	79000
Salud y Seguridad	30750
TOTAL GENERAL	141280

4.1.5 CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA LABORAL

PLANES DE INTERVENCIÓN	Duración	Comienzo	Fin	Responsables
LIDERAZGO				
Conformar los teams de trabajo	5 días	mié 15/01/14	mar 21/01/14	Recursos Humanos
Capacitación en coaching para lideres	3 días	lun 20/01/14	mié 22/01/14	
Capacitación en empowerment para lideres	5 días	mié 22/01/14	mar 28/01/14	
RELACIONES INTERPERSONALES Y TRABAJO EN EQUIPO				
Primera reunión de integración	1 día	sáb 08/02/14	sáb 08/02/14	Jefe de Tripulantes
Segunda reunión de integración	1 día	sáb 15/02/14	sáb 15/02/14	Recursos Humanos
Tercera reunión de integración	1 día	sáb 22/02/14	sáb 22/02/14	Recursos Humanos
Coaching y liderazgo para jefes de cabina	2 días	jue 06/03/14	vie 07/03/14	
Planificar visita por parte del Gte. de Recursos Humanos y gerente al grupo	2 días	jue 10/04/14	vie 11/04/14	
MOTIVACIÓN				
Planificar reunión con RRHH cuestión millaje y viáticos	2 días	mié 05/02/14	jue 06/02/14	Recursos Humanos
Implementar proceso de Tripulante estrella	5 días	mié 15/01/14	mar 21/01/14	Empresa consultora
Propuesta de consultoría para al análisis de sueldos	8 días	lun 03/03/14	mié 12/03/14	
COMUNICACIÓN				
Implementar buzón de sugerencias	261 días	mié 01/01/14	mié 31/12/14	Gerencia de operaciones
Reuniones periódicas con los Tripulantes para informar datos importantes	261 días	mié 01/01/14	mié 31/12/14	Dpto. Informática
Coordinar con Informática la creación de un portal web para información de tripulación	5 días	lun 20/01/14	vie 24/01/14	

PLANES DE INTERVENCIÓN	Duración	Comienzo	Fin	Responsables
CAPACITACION Y DESARROLLO				
Capacitación en seguridad	261 días	mié 01/01/14	mié 31/12/14	Entrenamiento y Capacitación
Capacitación en servicio	261 días	mié 01/01/14	mié 31/12/14	
Evaluación de ascensos y plan de carrera	10 días	lun 03/03/14	vie 14/03/14	
Analizar la contratación y capacitación de instructores y evaluadores de servicio	5 días	mié 05/02/14	mar 11/02/14	
SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL				
Evaluación de contratación de seguridad ocupacional e industrial	8 días	jue 23/01/14	lun 03/02/14	Recursos Humanos
Evaluación medica a los TC	10 días	lun 03/02/14	vie 14/02/14	SMS
Reuniones periódicas con SMS, programación para verificar factores de fatiga de vuelo	261 días	mié 01/01/14	mié 31/12/14	Departamento médico
Reuniones con Servicio a bordo para analizar cadenas alimenticias de tripulación	2 días	lun 03/02/14	mar 04/02/14	
Reuniones con handling para verificar condiciones sanitarias de las aeronaves	4 días	lun 17/02/14	jue 20/02/14	
Nueva evaluación del clima laboral	30 días	jue 01/01/15	mié 11/02/15	

CAPÍTULO V

5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.1 CONCLUSIONES

- En el análisis de la variable la de liderazgo la falta de esta es evidente, lo que supone un claro freno a la Innovación, y la correlación de forma estadísticamente significativa con la cultura y con los resultados empresariales.
- Hay preocupación en el grupo por la omisión o por la pobre gestión de liderazgo que existe sobretodo en los niveles medios como la jefatura y la gerencia de operaciones.
- Las relaciones interpersonales son un mecanismo muy complejo de comunicación en esta área determinada, además las mismas están influidas por distintos factores como la opinión previa que se forman de cada uno de ellos sobretodo en lo que tiene que ver con las relaciones con la jefatura de tripulantes.
- En el análisis de la variable de relaciones interpersonales se puede considerar que las mismas no son beneficiosas para las personas ya que en vez de ser una relación de intercambio de opiniones y vivencias se convierte en una relación de

sometimiento y antagónicas entre jefatura y tripulantes de cabina.

- La motivación laboral es una de las herramientas más útiles en las empresas, de allí el interés en ver de que manera se puede estimular correctamente a los empleados, en el área de tripulantes aún no se alcanza niveles de motivación que permitan a los empleados desempeñar sus actividades con eficiencia, el evidente nivel de medición de acuerdo al análisis de esta variable demuestra la poca motivación que existe en el grupo y el consecuente resultado en el trabajo.
- El departamento requiere estar a la vanguardia para enfrentar con dinamismo los estándares de calidad que demandan las exigencias de la nueva organización de la empresa. Para tal efecto, se requiere de un compromiso organizacional que valore los procesos de comunicación que permitan a las organizaciones mantenerse vigentes en cuanto a excelencia y competitividad, el análisis de esta variable demuestra el poco nivel de comunicación en el área.
- Después de que los empleados de dicha área han sido evaluados, es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse en forma adecuada.

- Si la organización desea promover a esos empleados a puestos con mayores responsabilidades en el futuro, las actividades de capacitación y desarrollo resultan imprescindibles
- La capacitación no debe verse como un gasto más de las empresas, sino como un beneficio a corto plazo ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral en general.
- Con respecto a la salud y seguridad ocupacional en la actualidad a pesar de que hay muchas leyes y también ordenanzas, en el área de tripulantes no se cumple con tal programa, aún habiendo y estando aprobado y vigente un programa de salud y seguridad ocupacional el mismo no está aplicado lo que a la final conlleva al empeoramiento de la salud del personal que labora en esta área sensible de la organización.
- Debemos de tomar en consideración que un trabajador sano se desempeña mejor y ahorra dinero a la empresa.

5.1.2 RECOMENDACIONES

- Poner en práctica los planes de intervención sobre el liderazgo establecidos en el análisis del clima organizacional en el área de tripulantes.
- El atributo más importante del gerente o jefe en este caso gerente de operaciones, jefe de tripulantes es su capacidad de ejercer un buen liderazgo; "El líder debe saber motivar a la gente, influir en sus pensamientos, en sus emociones y en sus conductas para que lo sigan y para que trabajen para conquistar un nuevo estado de las cosas"
- Poner en práctica los planes de intervención sobre relaciones interpersonales establecidos en el análisis del clima organizacional en el área de tripulantes.
- Hay que plantear que gran parte del éxito profesional va ligado a la habilidad de saber comunicar, de promover relaciones mutuamente beneficiosas en el ámbito laboral y de ganar el respeto y la lealtad de los jefes, compañeros y resto de grupos de interés, mediante la promoción de integración en muchos de los casos.
- Poner en práctica los planes de intervención sobre motivación establecidos en el análisis del clima organizacional en el área de tripulantes.

- Aplicar los planes de intervención sobre comunicación establecidos en el análisis del clima organizacional en el área de tripulantes la variable de comunicación en la organización es de vital importancia y la aplicación de nuevas tecnologías permitirá elevar los estándares de eficiencia dentro del grupo de trabajadores.
- Se debe establecer una excelente relación y comunicación entre jefes tripulantes, ofrecer una buena calidad de vida laboral, definir los objetivos y políticas a los empleados, y más a los que necesiten capacitarse para que tengan una mayor claridad de sus deberes dentro de la empresa, será necesario considerar los planes de intervención de liderazgo, capacitación y motivación.
- Crear una conciencia en todo el personal del área como instructores, supervisores y tripulantes para hacerles ver que tan importantes son ellos para la empresa, no como productores sino como Recurso Humano, y por ende la importancia de capacitarlos para elevar su nivel de optimismo, confianza, logros de metas dentro de la empresa y fuera de ella.
- Los colaboradores después de ser capacitados deben dar síntomas de mejoramiento, de superación lo cual les permitirán alcanzar el éxito deseado.

- Implementación de las intervenciones propuestas en el análisis de la variable de la salud y clima organizacional en el área de tripulantes de cabina puesto que al tratarse de un área de trabajo en el que los empleados se encuentran expuestos a constantes situaciones que alteran el normal desenvolvimiento de su fisiología y a su vez la alteración de su salud como es imprescindible implementar a corto plazo profesionales médicos que no solo evalúen las condiciones físicas de los tripulantes, sino también evaluaciones psicológicas, estos a su vez permitirán evaluar y mitigar los riesgos de salud del personal del área de tripulantes de cabina.

ANEXO 1

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL F 001-01



ÁREA: TRIPULANTES DE CABINA

INSTRUCCIONES: Para cada afirmación, marque con una (x) la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición.

CALIFICACIÓN	PUNTAJE
DEFINITIVAMENTE NO	1
PROBABLEMENTE NO	2
INDECISO AFIRMACIÓN	3
PROBABLEMENTE SI	4
DEFINITIVAMENTE SI	5

LIDERAZGO		1	2	3	4	5
1	La toma de decisiones o las órdenes implantadas son justas según su criterio					
2	Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo					
3	Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en su jefe					
4	Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo					
5	Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo					

RELACIONES INTERPERSONALES		1	2	3	4	5
6	Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo					
7	Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo					
8	Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo					
9	Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo					
10	En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo					
11	La empresa realiza eventos de motivación, deportivos y sociales					

MOTIVACIÓN		1	2	3	4	5
12	Recibe felicitaciones cuando su trabajo ha sido sobre lo esperado					
13	El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, (salario) de ascenso y aprendizaje					
14	Ha sido considerado para participar en áreas de interés relevantes dentro de su grupo					
15	Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.					

	COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
16	Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de la misma					
17	La inform.que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficien.					
18	Recibe información de su jefe sobre los acontecimientos de la empresa.					
19	Puede comunicarse abiertamente con su jefe y demás áreas					
20	La información de interés es comunicada oportunamente					
21	Obtiene retroalimentación por parte de su jefe cuando emite alguna comunicación					
22	Considera que es de importancia para su jefe la comunicación que usted manifiesta					

	CAPACITACIÓN	1	2	3	4	5
23	Su entrenamiento fue claro y preciso para cumplir con sus actividades					
24	Se utilizan herramientas efectivas para tener un buen entrenamiento					
25	Ha tenido dificultades a la hora de poner en práctica los procedimientos en su trabajo					
26	Se le exige cumplir con determinadas actividades sin haber tenido un entrenamiento previo					

	SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	1	2	3	4	5
27	Existe un control de salud para su área de trabajo					
28	Le han informado acerca de los riesgos y prevención en el área en la cuál se desempeña					
29	La vestimenta que utiliza es la adecuada para su puesto de trabajo					
30	La alimentación que recibe está acorde con las calidad y cantidad que necesita para su trabaj					

FUENTE: Autor

**ESTE FORMULARIO ES DE ESTRICTO USO DEL ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS Y ES UN DOCUMENTO CONFIDENCIAL**

ANEXO 2



FORMULARIO DE EVALUACION DE LA INSTRUCCIÓN

CURSO:	
INSTRUCTOR:	
FECHA:	

EMITA SU EVALUACION DE LA CLASE Y/O DE LA MATERIA OBJETIVAMENTE, SIN APASIONAMIENTOS NI PARCIALIZACION CON EL INSTRUCTOR, PARA QUE ESTA SEA VÁLIDA.

I. ORGANIZACIÓN DE LA MATERIA

Que le parece la materia:	Corta ()	Suficiente ()	Larga ()
Que aplicabilidad tiene en su futura proveción:	Total ()	Mediana ()	Nada ()
Los días y horas de clase son:	Adecuados ()		
En caso de considerarlos inadecuados sugiera la conveniencia.....			
.....			

II. CONSIDERACIONES SOBRE EL INSTRUCTOR

	INSUFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
* Nivel de conocimiento impartido	()	()	()
* Estructura, claridad y orden de la exposición	()	()	()
* Preparación de las clases	()	()	()
* Grado de participación de los alumnos	()	()	()
* Humor y cortesía	()	()	()
* Concuerdan los objetivos con los temas dictados en la clase.		Si ()	No ()
* Los temas tratados cubren sus expectativas académicas.		Si ()	No ()
* La materia que dicta se relaciona con la asignatura dada.		Si ()	No ()
* El método de enseñanza fue	ACTIVO-PARTICIPATIVO ()		
	PASIVO ()		
* Las clases se dictan en forma	TEORICA ()		
	PRACTICA ()		
	TEORICO-PRACTICO ()		
* En conclusión la materia es dictada en forma	EXCELENTE ()		
	BUENA ()		
	MEDIocre ()		
	MALA ()		
De 0 a 10 su calificación al INSTRUCTOR es:/ 10.		

III. OBSERVACIONES

BIBLIOGRAFÍA

Molina. (2002)Mejora tu calidad profesional, Limusa Noriega Editores. México.

Robbins. (1999). Comportamiento Organizacional, Prentice Hall. México

Hidalgo López (2008) .Psicología Organizacional, Editor CODEU

Koontz, Weihrich, Cannice(2012). Administración una perspectiva global y empresarial, Mc Graw Hill

Simón L, Ramón Valle Cabrera, Susan E Jackson y Randall Schuler (1999),

La gestión de los recursos Humanos,Mc Graw Hill

Bernal (2006). Metodología de la Investigación,Prentice Hall, México

Bernal (2012). Energía Organizacional,Profit Editorial, España

Gan (2007). Manual de Recursos Humanos, Edit UOC, Barcelona

Otras fuentes de consulta

Manual de Tripulantes de Cabina de Tame (2013), Revision No.2, Ecuador

Regulaciones Técnicas de Aviación Civil RDACS,TOMO I, TOMO IV, Ecuador

Manual para el entrenamiento de tripulantes de cabina Tame (2012)