



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN**

**PROGRAMA DE GRADUADOS RELACIONES PÚBLICAS Y
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

**TÍTULO: “DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA
MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE TRIPULANTES
DE CABINA DE LA AEROLÍNEA LAN ECUADOR”**

**AUTOR: JUDY NARVÁEZ GONZÁLEZ
DIRECTORA: ANA MARÍA CORRAL**

**QUITO-ECUADOR
2011**



COMPROMISO

“Del contenido del presente trabajo se responsabiliza su autor”

JUDY NARVÁEZ GONZÁLEZ

0103431169

DEDICATORIAS

A Dios

Por haberme permitido llegar a este momento tan importante en mi vida, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre

Por haberme educado y soportar mis errores, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su infinito amor.

A mi padre

Por los ejemplos de perseverancia, constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor incondicional.

A mis hermanos

A mi hermana Gilda por ser el ejemplo de una hermana mayor y de la cual aprendí aciertos y de momentos difíciles; a Xavier, Emilia, Diego y Christian quienes me brindaron su fuerza, confianza y coraje para alcanzar mi objetivo.

A mis maestros

Lic. Ana María Corral por haber guiado el desarrollo de este trabajo y su culminación; a la Lic. Cecilia Céspedes por brindarme soporte en este trabajo; al Lic. Darío Ramos por su tiempo compartido.

Judy Narváez González

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme traído hasta el final de un objetivo tan anhelado, su fuerza y su amor me acompañaron durante todo el proceso de tesis.

A mis padres, por inculcarme sus principios de responsabilidad y brindarme todo su amor incondicional, gracias por guiarme en este camino de mi vida tan importante. ¡Los Quiero!

A mis hermanos, gracias por todas sus palabras de aliento y fuerza, por todo su apoyo y motivación. ¡Mi corazón para ustedes!

A la Universidad Tecnológica Equinoccial y en especial a la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

Judy Narvárez González

INTRODUCCIÓN

Entre los muchos factores que pueden afectar el desempeño general de una organización, el clima laboral es uno de los más variables y difíciles de controlar, no obstante diversos autores coinciden que la satisfacción del personal y la motivación influyen benéficamente en este aspecto, ambos sin embargo se nutren y requieren de vías correctas de comunicación interna, pues una gran mayoría de problemas dentro de una empresa se deben a la falta de canales institucionales de comunicación eficientes y eficaces.

El presente estudio propone un plan de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en el área de tripulantes de cabina de la aerolínea LAN Ecuador. La investigación está documentada y organizada por 5 capítulos, estructurados de la siguiente manera:

Se parte de la presentación del protocolo diseñado para la investigación, mismo en el que se incluye el problema, los objetivos de investigación y la justificación.

En el capítulo 1 se recopilan todos los datos e información que componen la fundamentación teórica del estudio.

El capítulo 2 contiene los datos de LAN Ecuador, referentes a la organización, lo que permite plantear un primer diagnóstico.

En el capítulo 3 se resumen los pasos seguidos para la aplicación de la investigación de campo, y se presentan los resultados de la investigación a través de tablas y gráficos, como también los análisis respectivos.

El capítulo 4 contiene la propuesta consistente en el Plan de comunicación interna para el área de tripulantes de LAN Ecuador.

El capítulo 5 cierra la investigación con la presentación de las conclusiones y recomendaciones resultantes de la tesis.

ÍNDICE

HOJA DE RESPONSABILIDAD.....	ii
INTRODUCCIÓN	v
PROTOCOLO.....	1
CAPÍTULO I.....	3
MARCO TEÓRICO	3
1.1. COMUNICACIÓN.....	3
1.1.1. Concepto	3
1.1.2. Proceso de Comunicación.....	4
1.1.3. Funciones de la Comunicación.....	6
1.1.4. Tipos de Comunicación	8
1.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	12
1.2.1. Concepto e Importancia	12
1.2.2. Elementos de la Comunicación Organizacional	13
1.2.2.1. Comunicación Externa	13
1.2.2.2. Comunicación Interna	14
1.2.2.3. Tipos de Comunicación Interna	15
1.2.2.4. Importancia de la Comunicación Interna.....	18
1.2.2.5. Funciones de la Comunicación Interna.....	19
1.3. Canales de la Comunicación Interna	23
1.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN.....	26
1.5. Clima Organizacional	31
1.5.1. Concepto	32

1.5.2.	Tipos de Clima Organizacional.....	34
1.5.3.	Acciones que mejoren el clima organizacional.....	36
1.5.4.	Determinación del clima organizacional.....	37
1.6.	DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL.....	42
1.7.	TIPOS DE PLANES.....	43
CAPÍTULO II.....		44
2.1.	ANTECEDENTES.....	44
2.2.	ANÁLISIS DE LAN AIRLINES.....	46
2.2.1.	Filosofía Empresarial.....	52
2.2.1.1.	MISIÓN.....	52
2.2.1.2.	VISIÓN.....	53
2.3.	LAN ECUADOR.....	54
2.3.1.	Área de Tripulantes de Cabina.....	55
2.3.1.1.	Tripulante de Cabina 4 Eventual - TC4 Eventual.....	56
2.3.1.2.	Funciones y Responsabilidades Comunes de los Tripulantes de Cabina.....	57
2.3.1.3.	Políticas y Procedimientos.....	59
2.3.1.4.	Jefe de Servicio a Bordo.....	63
2.3.1.5.	Obligaciones comunes de los Tripulantes de Cabina en caso de emergencia.....	64
2.3.2.	Área de Recursos Humanos.....	65
2.3.2.1.	Estructura Orgánica del Departamento de RRHH.....	68
2.3.3.	Área de Marketing y Ventas.....	69
2.3.3.1.	Canales de Servicio:.....	70

2.4.	ANÁLISIS DEL SECTOR	71
2.4.1.	Competidores Directos	72
2.4.1.1.	Avianca	73
2.4.1.2.	Copa Airlines.....	73
2.4.1.3.	ABSA, aerolínea de transporte de mercancías establecida en Brasil. 74	
CAPÍTULO III		75
INVESTIGACIÓN.....		75
3.1.	Tipo de Investigación	75
3.2.	Método de investigación.....	75
3.3.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	76
3.4.	Propósitos	78
3.5.	Población y muestra.....	78
3.5.1.	Población.....	79
3.5.2.	Muestra	79
3.6.	Procesamientos y Análisis de Información.....	80
3.7.	Presentación de resultados de las encuestas	82
3.8.	Conclusiones generales de la investigación.....	114
CAPÍTULO IV.....		115
PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....		115
4.1.	Situación actual de la empresa	115
4.2.	Objetivos	115

4.2.1. Objetivo General.....	115
4.2.2. Objetivos específicos.....	115
4.3. Alcance	116
4.4. Tipos de Mensajes.....	116
4.5. Estrategias y tácticas	118
4.5.1. Evaluación	126
4.6. Presupuesto	127
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	130
Conclusiones	130
Recomendaciones	131
BIBLIOGRAFÍA.....	132
ANEXOS.....	136
Anexo a: Formato de Encuesta.....	136
Anexo b: Ejemplo de Revista Institucional	139
Anexo c: Ejemplo de Tablón de anuncios.....	140
Anexo d: Ejemplo de Encuestas de sondeos.....	141
Anexo e: Ejemplo de Buzón de sugerencias y reclamos	142
Anexo f: Entrevistas a personas radiales	143
Anexo g: Ejemplo de talleres a realizarse	144
Anexo f: Ejemplo de certificados de desempeño	145

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1; Cuadro de dimensiones del clima laboral	40
Tabla 2: Población	79
Tabla 3	82
Tabla 4	83
Tabla 5	84
Tabla 6	85
Tabla 7	86
Tabla 8	87
Tabla 9	89
Tabla 10	91
Tabla 11	92
Tabla 12	93
Tabla 13	94
Tabla 14	95
Tabla 15	96
Tabla 16	97
Tabla 17	98
Tabla 18	99
Tabla 19	101
Tabla 20	102
Tabla 21	103
Tabla 22	104
Tabla 23	105
Tabla 24	106
Tabla 25	107
Tabla 26	108
Tabla 27	110
Tabla 28	111
Tabla 29	112

Tabla 30: Estrategias y tácticas	118
Tabla 31	127

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Proceso de Comunicación.....	4
Gráfico 2: Comunicación Intrapersonal.....	9
Gráfico 3: Comunicación Interpersonal.....	9
Gráfico 4: Comunicación de Masas	10
Gráfico 5: Relación entre los tipos de comunicación	17
Gráfico 6: Organigrama del área de tripulantes de cabina.....	56
Gráfico 7: Organigrama RRHH LAN	68
Gráfico 8: Recolección de la Información	77

PROTOCOLO

1. Problema

Existe la percepción de los tripulantes de cabina de LAN Ecuador, que la comunicación entre tripulantes y jefes no es la más adecuada, el ambiente laboral no es el óptimo, lo que genera desconfianza, desmotivación y tensión; influyendo de esta forma en el rendimiento del recurso humano y por ende en los resultados de la compañía.

2. Título

Diseño de un plan de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en el área de tripulantes de cabina de la aerolínea LAN Ecuador.

3. Objetivos

- Objetivo General
 - Diseñar un plan de comunicación interna para el área de tripulantes de cabina de la aerolínea LAN Ecuador con el fin de mejorar el clima laboral entre las jerarquías de la empresa y de esta forma contribuir al fortalecimiento y desarrollo de la compañía.

- Objetivos Específicos
 - Determinar el contexto actual en el que se desarrolla el objeto de estudio, LAN Ecuador.

- Establecer el aporte de la comunicación interna en el mejoramiento del clima organizacional.
- Diagnosticar las fallas en la comunicación existente entre los tripulantes de cabina de LAN Ecuador, mediante una investigación de campo basada en encuestas.
- Diseñar el plan de Comunicación Interna adecuado a la realidad de los tripulantes de cabina de LAN Ecuador.

4. Justificación

Es importante mejorar la comunicación interna en el área de tripulantes de cabina para integrar y mantener una información real y con credibilidad, pues los tripulantes son el vínculo principal con los pasajeros que utilizan los servicios a bordo.

5. Idea a Defender

Diseñando un modelo de comunicación interna para el área de tripulantes de cabina de la aerolínea LAN Ecuador que opera en el país, se mejoraría la comunicación y el clima organizacional y de esta forma contribuiría al fortalecimiento y desarrollo de la compañía.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. COMUNICACIÓN

1.1.1. Concepto

La comunicación, desde las diversas perspectivas y disciplinas de estudio, puede tener distintas definiciones, no obstante etimológicamente, la palabra comunicación viene del latín "comunis", "comunicarse". Según esto se debería aceptar por comunicación la acción de comunicar, de establecer una comunidad de interpretación con alguien, al compartir información, ideas, conceptos o actitudes.

“Algunos definen comunicación diciendo que la Sociedad es comunicación, otros dicen que es la respuesta discriminada de un organismo a un estímulo, y otro tanto adjudica a la comunicación el rol de impartir información y dicen también que es interacción”.¹

Sin embargo, sin importar cuál sea la definición que se tome en cuenta, se puede decir que la comunicación es un atributo del ser humano (entendiendo por esto la comunicación de: ideas, conceptos, actitudes, valores, información y sentimientos).

Si bien la comunicación se puede producir en diversas situaciones, y más aún, llevarse a cabo de forma consciente e inconsciente, directa o indirecta, explícita o implícita, el lenguaje forma parte de una comunicación intencionada, dirigida y racional, lo que convierte a la comunicación oral y escrita, en atributos únicos del hombre.

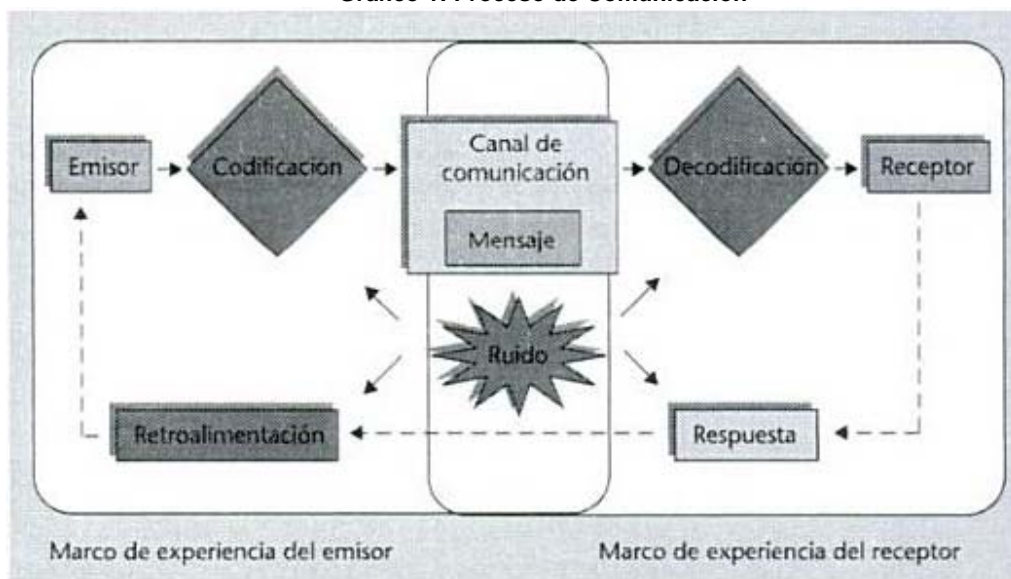
¹ Molestina Escudero, C. J.. *Fundamentos de Comunicación científica y redacción técnica*. Bogotá: IICA. Pág. 8

Las personas se comunican entre sí en diferentes niveles (Gestual, verbal, escritura, mirada, entre otros), y con diferentes motivos, a veces de manera inconsciente. La comunicación entre personas hoy en día, es el resultado de un proceso de adaptación que se ha desarrollado a la par con el hombre. Este proceso es el causante de que una persona pueda entender a otra en base a gestos, acciones, lenguaje, entre otras, y de esta forma transmitir información, datos, solicitar algo, impulsar, convencer, argumentar.

1.1.2. Proceso de Comunicación

Los procesos de comunicación se pueden expresar mejor mediante el siguiente gráfico:

Gráfico 1: Proceso de Comunicación



Fuente: Rodríguez, Inma. (2007). Estrategias y técnicas de comunicación: una visión integrada en el marketing. España: Editorial UOC.

El proceso básico de comunicación incluye tres elementos imperantes: El emisor, el receptor y el mensaje, sin embargo, a medida que el proceso se analiza en varios contextos, como la comunicación a nivel organizacional, la

publicidad como comunicación la comunicación, por poner dos ejemplos, aparecen nuevos elementos que influyen, benefician o afectan al proceso de comunicación, como lo expone Rodríguez en el Gráfico 1.

Los elementos del proceso de comunicación pueden definirse como los siguientes:

- **Emisor:** Es la persona o empresa que escoge los signos apropiados para transmitir el mensaje, mediante códigos que se puedan interpretar de la manera en la que se emite el mensaje. Este código siempre deberá ser el mismo para que no existan distorsiones en el mensaje.
- **Código:** Para crear un código se manejan signos y símbolos que ayuden a transmitir el mensaje de una manera correcta.
- **Canal:** Es el medio por el que se transmite la información, siempre que se establezca una conexión directa entre el emisor y el receptor.
- **Mensaje:** Es la información en sí, es decir es el conjunto de datos, información e ideas que el emisor envía hacia el receptor.²
- **Receptor:** es la persona o empresa que recibe la información codificada que envía el emisor y la decodifica para entenderla mejor, hay dos tipos de receptor: el pasivo que solo recibe la información y

² Cf. Rodríguez, Inma. (2007). Estrategias y técnicas de comunicación: una visión integrada en el marketing. España: Editorial UOC. Pág.

termina el proceso, y el activo que no solo recibe la información sino que la asimila y da una respuesta o retroalimenta el proceso en sí.³

- **Retroalimentación:** es la respuesta que envía el receptor hacia el emisor, logrando así la interacción entre estas dos personas o empresas, esta tiene dos opciones: la positiva que es la que hace que este proceso se convierta en comunicación o la negativa que hace que esta se rompa y no exista mas comunicación.⁴
- **Ruido o Interferencia:** Es cualquier interrupción que sufra el proceso de comunicación, estas pueden ser: cambios en la imagen, en el sonido, o la escritura, afectando hacia al mensaje principal.⁵

El proceso de la comunicación es dinámico, yendo más allá de la sola transmisión del mensaje. Su propósito es el de transmitir estímulos o acciones que tiendan a producir una reacción. Estos estímulos se utilizan en función de provocar un cambio en el comportamiento de la persona o personas que reciben el mensaje contenido en el proceso de comunicación.

1.1.3. Funciones de la Comunicación

La comunicación es una actividad que se manifiesta en todos los seres vivos, sin embargo, en el ser humano su manejo ha trascendido las funciones básicas de intercambio de información, adquiriendo diversas connotaciones,

³ Cf. Tusón, Jesús. (2003). Introducción al Lenguaje. Madrid: Editorial UOC. Pág. 40

⁴ Cf. Báez y Pérez de Tudela, Juan. (2003). Investigación cualitativa. Madrid: ESICF Editorial. pág. 103.

⁵ Cf. Autores como Rodríguez (2007), Tusón (2003), y Báez y Pérez de Tudela (2003), proponen entre 6 y 7 elementos del proceso de comunicación, excluyendo en ciertos casos al ruido, considerándolo como un elemento externo.

según la disciplina o el campo en que es utilizada, y los fines que se persiguen con ella.

Adicionalmente las funciones de la comunicación están altamente relacionadas con las funciones de los medios de comunicación:⁶

- Difundir informaciones que satisfacen la curiosidad y permiten a los ciudadanos una percepción del mundo: aunque también pueden desinformar y manipular.
- Contribuir a la cohesión social por la vía del consenso que se establece en el intercambio de información y en las interpretaciones básicas acerca de la misma.
- Se favorece la interacción y la integración sociales
- Proporcionar compañía, entretenimiento y diversión.
- Satisfacer demandas culturales y de conocimiento inactual.
- Legitimar mediante la presencia pública el papel desempeñado socialmente por personas, organizaciones y movimientos sociales: y en este sentido, conferirles status social.
- Legitimar los subsistemas económico, político y cultural mediante la difusión propagandística de normas, valores, opiniones y actitudes sociales, aumentar el consumo y actuar como factores de desarrollo económico.
- Actuar como instrumentos políticos.
- Simbolizar, con su presencia continua, la permanencia tranquilizadora del mundo cotidiano y, de ese modo, contribuir al refuerzo de la identidad social.

A pesar de todos estos aspectos, relacionados de forma más cercana a la comunicación masiva, o de una forma general, se plantean las funciones

⁶ Cf. Alsina. Miguel. (2001). Teorías de la comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Pág. 192.

básicas de la comunicación humana, mismas que se dan de forma inconsciente y natural en el ser humano:⁷

- Comunicar sus necesidades a aquel que puede suplirlas, comunicación que se da desde el nacimiento a través del llanto.
- Transmitir sus ideas, pensamientos, emociones, sentimientos.
- Transmitir datos e información o la necesidad de estos. (Cuando se realiza una pregunta por ejemplo).
- Interactuar con otros seres humanos.

La comunicación que ha logrado el ser humano, es la que le ha permitido aprender de sí mismo y de sus semejantes, y lo diferencia de los animales. La capacidad para transmitir ideas precisas, información, datos, etc. ha llevado al hombre a crear la civilización actual.

1.1.4. Tipos de Comunicación

La clasificación de la comunicación depende de el criterio que se pueda utilizar para realizarla, no obstante citar las numerosas clasificaciones supondría una ardua tarea que no aportaría mayor información a la investigación, por lo que se acogió la clasificación que más se acerca de la comunicación organizacional. Según Estremadoyro (2004) los tipos de comunicación son los siguientes⁸:

- **Comunicación Intrapersonal:**

⁷ Cf. De Miguel Pascual, Roberto. (2006). Fundamentos de la comunicación humana. Editorial Club Universitario. Pág. 7.

⁸ Cf. Estremadoyro, Julio. (2004). Lecciones de periodismo Televisivo. Perú

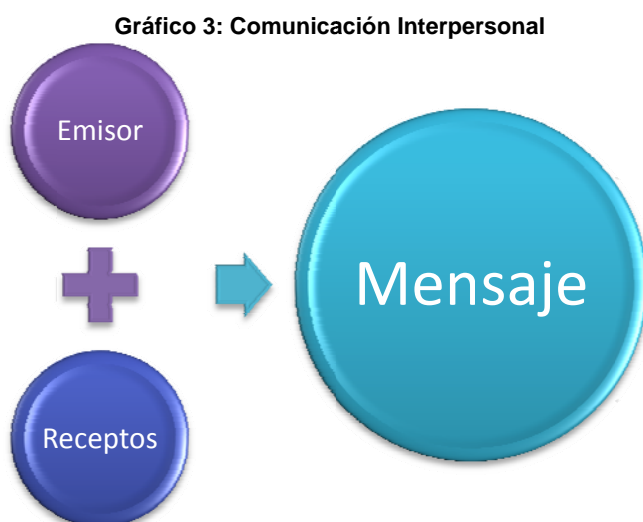
Este tipo de comunicación permite tomar decisiones basadas en la información recibida a través de los sentidos.



Fuente: Valdez, Marco. (2009). La Comunicación Intrapersonal. México

- **Comunicación Interpersonal:**

Se trata de la comunicación que se produce cuando se está en contacto con otras personas, se la llama conversación.



Elaborado: La Autora

- **Comunicación de Masas:**

La comunicación de masas se refiere a la comunicación a través de los medios, como por ejemplo: radio, televisión, periódico, etc.

Gráfico 4: Comunicación de Masas



Elaborado: La Autora

La comunicación de masas es aquella que se destina desde un medio emisor que tenga la capacidad de llegar a un número alto de receptores, quienes se consideran como la masa. Se genera principalmente por los llamados medios de comunicación masiva (Televisión, Prensa y Radio), tal como dice Báez (2000):

“La comunicación de masas consiste en la transmisión de mensajes que se envían a través de medios tecnológicos a grandes grupos de personas. La

*tecnología está siempre presente en la comunicación de masas, pero su sola presencia no implica que exista comunicación de masas”.*⁹

Una de las implicaciones que conlleva la comunicación de masas, es que en su mayoría, las masas son anónimas para el comunicador, siendo los mensajes transmitidos de manera generalizada.

La comunicación de masas cumple funciones distintas a la comunicación que puede llevarse a cabo ente personas o dentro de una organización. Respecto a sus funciones la teoría “funcionalista” de la comunicación argumenta que los medios de comunicación masivos influyen en la percepción de la realidad que los públicos se generan, demostrando el poder persuasivo que puede tener la comunicación.¹⁰ Entre las funciones que se pueden atribuir a la comunicación masiva, partiendo de la teoría funcionalista se tienen:¹¹

- Vigilancia del ambiente
- Interpretación de los acontecimientos
- Transmisión cultural
- Entretenimiento.

Todas estas funciones de los medios de comunicación proveen a las masas una perspectiva general sobre el mundo, en distintos entornos, económico, social, cultural, entre otros; y, facilitan la interpretación de los acontecimientos más relevantes a través de la presentación de los hechos. De igual forma, los valores culturales son transmitidos de manera inherente, consciente e inconsciente por los propios medios. Y por último, proveen

⁹ Báez, Julio. (2000). La comunicación efectiva. Santo domingo: Editora Búho. Pág. 17

¹⁰ Cf. Wolf, Mauro. (1985) La investigación de la comunicación de masas. Barcelona: Editorial Paidós. Pág.68.

¹¹ Idem Pág. 74.

entretenimiento a las masas al cubrir sus expectativas de interés en determinados temas.

1.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.2.1. Concepto e Importancia

Se comienza a hablar de la palabra corporativo, que proviene del latín *corpus* que significa “cuerpo” o en sentido figurado: “realidad total, una totalidad inseparable”, por lo que aplicado a la realidad y actividades de las empresas, se puede decir que es una comunidad de trabajo, donde incluyen a todos y cada uno de los sujetos que integran la empresa preocupándose de los problemas de la organización y sus posibles soluciones.

“La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende”.¹²

La comunicación dentro de cualquier empresa debe ser consistente, permanente y oportuna, logrando para así lograr una dirección y orientación clara de las actividades de la organización; alcanzando la coordinación e integración con cada departamento y elemento humano que labora dentro de la empresa, brindando así un mejor producto o servicio para los clientes.

Como dice el Dr. Paul Capriotti, en su libro *Comunicación Corporativa - Una Estrategia de Éxito a Corto Plazo*:

¹² CEES BM, Van Riel. *Comunicación Corporativa*; Editorial Prentice Hall; Madrid; Primera edición; Pág. 26

“La Comunicación Corporativa se ha convertido en uno de los elementos estratégicos más importantes de las organizaciones para lograr los objetivos finales que se han propuesto”¹³

Se puede decir que la comunicación corporativa también transmite información a través de su comportamiento y sus acciones, donde la interacción de las personas puede favorecer a las empresas, por la diferenciación y por el posicionamiento que se forman, es así, que se van forjando, mejorando y elevando las percepciones que tienen sus públicos, tanto internos como externos; y de esta manera alcanzar los objetivos de la organización.

1.2.2. Elementos de la Comunicación Organizacional

1.2.2.1. Comunicación Externa

Se puede definir a la comunicación externa, según Muñoz:

*“La que relaciona a una empresa o entidad con proveedores, clientes, asociados, financiadores, accionistas, competidores, administraciones públicas o autoridades, organizaciones sectoriales y profesionales, el entorno social inmediato (vecindario) y la opinión pública. Cuando se trata de contacto público con fines de notoriedad y búsqueda o consolidación de una *imagen favorable, reviste carácter persuasivo: “La Comunicación Externa es comunicación persuasiva [...] tanto para los mensajes más obvios, esto es, los de contenido publicitario-promocional, como para cualquier otro tipo de manifestaciones”¹⁴*

¹³ Martín, Gonzalo. (2009). El auge de la comunicación corporativa. Recuperado el 12 de Julio de 2011 de Slideshare <http://www.slideshare.net/martinalcrudo/el-auge-de-la-comunicacion-corporativa>

¹⁴ Muñoz, José Javier. (2004). Nuevo diccionario de Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa. LibrosEnRed. Pág. 71.

La comunicación externa asimismo busca establecer lazos con su entorno, por lo cual procura recibir todo tipo de mensajes con información importante, donde procesan los datos dando una solución y envían otro tipo de información la cual puede ayudar a influenciar en las acciones de los individuos y los grupos de ese entorno; siendo útil este intercambio de información para la labor diaria de la organización.

Lo primordial es poder conservar un equilibrio al interior de la empresa y así poder proyectarlo al exterior. Esta prioridad es el soporte de las diversas acciones de comunicación externa, ya que estarán mejor orientadas a lograr los objetivos de la organización, las cuales serán decisivas para la toma de decisiones del público.

1.2.2.2. Comunicación Interna

“La comunicación interna es: "El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes Medios de Comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales".¹⁵

El estudio de la comunicación interna en las organizaciones centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los cuales se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en como los canales de información la facilitan de acuerdo con los objetivos trazados.

¹⁵ Carretón, María. (2007). Las Relaciones Públicas en la Comunicación Interna. España: Netbiblo

Un esquema claro que puede guiar el entendimiento acerca de la comunicación interna pueden ser sus formas: la comunicación formal y la comunicación informal, y sus tipos: la comunicación descendente, la ascendente y la horizontal.

1.2.2.3. Tipos de Comunicación Interna

La Comunicación Interna de una institución puede clasificarse en base a la dirección que lleva a cabo tomando como referencia el organigrama estructural, en base a esto se tienen 2 tipos de comunicación según Ongallo (2007)¹⁶:

- Comunicación Vertical: es aquella que se produce entre departamentos ubicados en distintos niveles de la cadena de mando, por ende esta puede ser ascendente o descendente:
 - Ascendente: es aquella que “surge de los niveles bajos de la empresa o institución, y su recorrido es justo el contrario de la descendente: nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, a la alta dirección de la empresa.”¹⁷, no obstante en diversas organizaciones este tipo de comunicación se produce únicamente en base a los reportes solicitados, aunque la apertura de

¹⁶ Cf. Ongallo, Carlos. (2007). Manual de comunicación. Librería-Editorial Dykinson. Pág. 78

¹⁷ Enrique, Ana. (2008). La planificación de la comunicación empresarial. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Pág. 60

canales de comunicación hacia los mandos superiores pueda traer beneficios a la dirección de la empresa.

- Descendente: descendente “es aquella que se realiza desde los niveles superiores de la empresa hacia los inferiores.”¹⁸ Tiende a ser considerada como la forma natural de transmitir información en las organizaciones. Dentro de sus funciones se encuentran:
 - Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía
 - Proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo y facilitar un resumen del trabajo realizado entre otras.
- Comunicación Horizontal: es la que se da entre las personas consideradas iguales en jerarquía de la organización. “... se emplea cuando los miembros de un mismo nivel dentro de la jerarquía del mando se comunican entre sí. Esta vía horizontal funciona tanto oficial como oficiosamente.”¹⁹ En estas relaciones es importante la atención a los problemas de estatus, de manera que cualquier comunicación en la que de

¹⁸ Manuales de Administración. (2008). Comunicación Interna. Madrid: Publicaciones Vértice. Pág. 10

¹⁹ Ongallo, Carlos. (2007). Manual de comunicación. Madrid: Editorial Dykinson. Pág. 85

manera verbal o no, se roce la categoría de los implicados tiene grandes posibilidades de ser mal interpretada.

Adicional y complementaria a estos tipos de comunicación Enrique (2008) propone los siguientes tipos:²⁰

- Comunicación formal.- Aquella que se deriva de las propias actividades laborales, y por lo mismo, se maneja en términos protocolarios definidos, es decir, a través de los canales de comunicación institucionales y en base a objetivos institucionales.
- Comunicación informal.- Aquella que se manifiesta entre personas de una confianza mayor, en términos mas familiares y no necesariamente bajo un protocolo definido. Es más abierta y variable.

Enrique resume la relación en la empresa, entre los tipos de comunicación mencionados en el siguiente cuadro:

Gráfico 5: Relación entre los tipos de comunicación

	Descendente	Horizontal	Ascendente
Formal	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
Informal	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

Fuente: Enrique, Ana María. (2008). La planificación de la comunicación empresarial. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Pág. 56

Como se observa en el gráfico, la comunicación dentro de la empresa se puede manifestar en todas las formas mencionadas, sin embargo la diferencia radica en la posición y grado de familiaridad que se mantenga entre quienes se comunican.

²⁰ Cf. Enrique, Ana María. (2008). La planificación de la comunicación empresarial. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Pág. 56.

1.2.2.4. Importancia de la Comunicación Interna

En unos entornos actuales tan complejos y tan competitivos, las empresas deben utilizar todas las herramientas que tienen a su disposición para competir, o poder adaptarse constantemente a los cambios de ese entorno.

Una de las políticas de personal esencial para conseguir eso es la comunicación interna de las empresas. Esta política va a ser beneficiosa tanto para la empresa como para el empleado:

- La empresa: consigue implicar y motivar al personal, va a facilitar la adaptación de los recursos humanos a los cambios, va a favorecer la aparición de climas creativos e innovadores.
- El empleado: va a ser favorecido, apareciendo relaciones entre los trabajadores, posibilidad de que expresen sus ideas y también van a aclarar sus ideas (saber lo que tienen que hacer).

Esta política va a ser un mecanismo más que ayude a desarrollar el potencial de los empleados y a integrarles en el proyecto empresarial, o lo que es lo mismo, en las metas organizativas.

La comunicación interna es un elemento imperante en la búsqueda del desarrollo de una empresa, desde adentro, es decir, efectivizando sus recursos para el manejo más adecuado que puedan tener, como menciona Enrique (2008) esta comunicación “ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial porque transmite su cultura, misión, visión, valores, mensajes, objetivos, noticias, e implica a la plantilla en los aspectos

esenciales del negocio.”²¹ La comunicación interna ayuda a crear una cultura corporativa firme y un clima laboral positivo, entre sus beneficios se mencionan:²²

- Promover la comunicación entre el personal y el sentido de pertenencia.
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales e institucionales.
- Lograr que los funcionarios se Identifiquen con los valores Institucionales y de la Administración.
- Atenuar la cultura del rumor y reducir los focos de conflicto Interno. Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

La comunicación interna es un concepto que ha tomado fuerza en los últimos años, en los cuales se le ha atribuido una importancia mayor a la que tenía anteriormente, pues desde siempre “ha actuado al servicio de la empresa, intentando crear estados de opinión irreales y , a la vez, interesados , lejos de la realidad cotidiana, tendentes a favorecer una sola perspectiva: la de la empresa.

1.2.2.5. Funciones de la Comunicación Interna

La comunicación interna tiene diversas funciones que pueden influir directamente sobre la eficacia y eficiencia del desempeño de una institución. Sin embargo, la calidad de la comunicación interna que se maneje en la organización influirá en mayor o menor proporción para que se lleven a cabo

²¹ Enrique, Ana María. (2008). La planificación de la comunicación empresarial. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Pág. 51.

²² Cf. IICA Autor Corporativo. (2008). La Proyección de una Nueva Imagen Institucional. Costa Rica: IICA. Pág. 17.

estas funciones. Según Robbins²³, las principales funciones de la comunicación, a un nivel organizacional, son:

- **Control:** La comunicación controla varios aspectos, es por ello que en las empresas, por lo general las grandes, están divididas en jerarquías de autoridad que tienen reglas que los trabajadores deben seguir para mantener un control.
- **Motivación:** La motivación enfocada a las empresas, sirve para motivar al trabajador darle ánimo positivo para que desarrolle sus actividades con empeño y entusiasmo. Esta motivación puede venir de la creación de metas que al final tengan un valor agregado.
- **Expresión Emocional:** Es la manera en que las personas demuestran sus sentimientos o estado de ánimo, mediante la expresión emocional puede demostrar sus alegría, enojo o tristeza.
- **Información:** La comunicación proporciona la información necesaria para realizar cualquier actividad en cuanto a lo laboral.²⁴

Adicional a estas funciones, los autores Romeo y Roca (2005), añaden la relacional, y dan un enfoque diferente al de Robbins, para la función informativa:

²³ Robbins, Stephen. (2005). Administración. México: Pearson Educación

²⁴ Cf. Robbins (2005). Las funciones definidas complementan la gestión administrativa dentro de la empresa, por otro lado las funciones mencionadas por Romeo y Roca. (2005), se ajustan de mejor forma a la comunicación enfocada al mantenimiento y mejora del clima laboral. Estas funciones son las de informar y las de relacionar.

- La función informativa consiste en la transmisión de datos entre los comunicantes, es decir, utilizando el lenguaje como vía de transmisión.
- La función relacional, siendo esta la que se produce de forma complementaria a la informativa, siendo en muchos casos indicadores no verbales, es decir, gestos o actos.

Por otro lado, Enrique (2008) propone cuatro funciones, también relacionadas o enfocadas a la comunicación empresarial. El autor propone que la información cumple como primera función la de **diseminar**, es decir, difundir o repartir la información necesaria, referente a las metas, objetivos, reglas o políticas vigentes en toda institución. La **coordinación** de las actividades, se conforma como la segunda función, misma que se enfoca en regular o supervisar que las actividades se ejecuten de acuerdo a lo planteado inicialmente. La tercera función es **proporcionar retroalimentación** desde los niveles operativos a los niveles directivos acerca de la comunicación oficial y de las actividades de la organización. La última función se conforma por la necesidad de **Socializar** a los miembros de toda la empresa, con la cultura organizacional.²⁵

Por último se hace referencia a las funciones descritas por García Jiménez (2000), relacionadas con la comunicación interna:²⁶

- Función corporativa.- Relacionada a la identidad y personalidad corporativas.
- Función operativa.- Como recurso y medio que actúa sobre las conductas de tarea y de relación en la empresa.

²⁵ Cf. Enrique, Ana María. (2008). La planificación de la comunicación empresarial. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Pág. 56.

²⁶ Cf. García Jiménez, Jesús. (2000). La comunicación Interna. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Pág. 124

- **Función cultural.**- La transmisión del conjunto de creencias vivas, de normas asumidas, de pautas de comportamiento observadas y de valores no escritos.
- **Función estratégica.**- Elemento clave a la hora de diseñar políticas y estrategias de la empresa.

Cada clasificación de los distintos autores, expresa diversas perspectivas en cuanto a las funciones de la comunicación, todas ellas en pro de los objetivos o necesidades de las organizaciones, sin embargo, todas coinciden en que conforman un elemento importante en la planificación estratégica de toda empresa. Respecto a esto, los autores De Manuel Dasí, Martínez & Martínez (2000) mencionan las siguientes funciones de la comunicación interna:²⁷

- **Función EMPRESARIAL:** Considera a la empresa como una entidad económica social, donde las personas Integrantes de ella deben aportar el máximo de eficacia, donde la comunicación interna es el vehículo de gestión, cuyo objetivo es el de facilitar la circulación de la Información de forma descendente, ascendente y horizontal, así como dinamizar al personal para mejorar el funcionamiento de la empresa.
- **Función CULTURAL:** La empresa como tal es una comunidad de personas que debe desarrollar su propia cultura. Esta cultura es plasmada en principios explícitos y establecidos, siendo la parte sustancial e inmaterial de la Identidad de la empresa, en suma es lo que se denomina como su 'filosofía*. Consecuentemente los Integrantes de la empresa, deben encontrar en ella un arraigo cultural que refuerce su adhesión más allá de los objetivos puramente económicos.

²⁷ Cf. De Manuel Dasí, Fernando; Martínez, Rafael; Martínez, Vilanova. (2000). Comunicación y negociación comercial. Madrid: ESIC Editorial. Pág. 63.

- **Función HUMANISTA:** Las personas de la empresa deben sentir que son parte Integrantes de la misma, por tanto, deben recibir Información de la marcha de la empresa, participar en su gestión en la medida de lo posible y estar asociado en la toma de decisiones. Las personas que 'sienten" que no están informadas, se encuentran frustradas y. consecuentemente, no pueden dar lo mejor de si mismas. Informar es un deber de la empresa y una muestra de consideración hacia sus empleados.
- **Función POLÍTICA:** En la empresa, como una comunidad humana que es, se producen conflictos entre sus miembros, y es la comunicación interna como estrategia social, la que tiene como objetivo prevenirlos y 'ocupar un terreno*' antes que otros hagan circular rumores o tergiversen la información.

1.3. Canales de la Comunicación Interna

Dentro de las organizaciones la comunicación es un elemento que debe ser gestionado de manera eficaz para que se puedan llevar a cabo las actividades de manera correcta. Adicionalmente se debe considerar que en toda actividad donde interactúen dos o más personas, de seguro existirá comunicación entre estas. Por estas razones, se pueden señalar canales definidos de comunicación interna. Los medios o canales de comunicación son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Se dividen en los siguientes según Gandarilla (2011)²⁸.

²⁸ Cf. Acciones comunicativas para fortalecer la comunicación interna de los Cuadros en la formación y desarrollo de las reservas de Empresa Azucarera Colombia, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2011a/895

- **Los canales mediatizados:** Se trata de canales que utilizan algún medio para la transmisión del mensaje, es decir, no se lleva a cabo de forma directa entre el emisor y el receptor, en este caso el medio suele ser un mecanismo u aparato físico que permita el almacenamiento envío y difusión del mensaje. Dentro de los canales mediatizados se pueden mencionar a las cartas, las llamadas telefónicas, la radio, la televisión, el internet, el email, entre muchos otros.
- **Los canales directos:** Cuando la comunicación se da entre el emisor y el receptor de forma directa, sin ningún medio de por medio, se puede hablar de comunicación directa, en la cual dependerá en gran término de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. Por ejemplo, hablar, escuchar, indicios no verbales, entre otros.

Otra clasificación que se puede adoptar para describir a los canales de comunicación en las organizaciones, viene dada por el nivel de integración que se maneja respecto a la planificación de la empresa. De Manuel Dasí, Martínez & Martínez (2000), mencionan los siguientes canales de comunicación interna:²⁹

Canales formales u oficiales de comunicación.- Aquellos establecidos de manera formal y planificada por las políticas o normas de comunicación en la empresa y que se desarrollan de acuerdo a procedimiento u organigramas predefinidos. Mediante estos canales oficiales se producen los siguientes tipos de comunicación: descendente, la ascendente y la horizontal.

²⁹ Cf. De Manuel Dasí, Fernando; Martínez, Rafael; Martínez, Vilanova. (2000). Comunicación y negociación comercial. Madrid: ESIC Editorial. Pág. 61.

Los canales formales de comunicación son diseñados y administrados en la organización de manera tal que la información que fluya sea pertinente y exista un control sobre ella:³⁰

- Se circunscriben a la red formal de comunicación.
- Cruza o debería cruzar el organigrama de la empresa.
- Cada uno de los recorridos favorece el contacto entre distintos niveles, áreas y departamentos de la organización.
- Permite la consecución de los objetivos de la organización hacia la constitución de la misma.
- Permite lograr una mayor participación de los trabajadores.
- Permite una adecuada retroalimentación entre distintos niveles de la organización.
- Permite que se logre una mayor cohesión entre los equipos.

Canales informales o no oficiales de comunicación.- Es toda la información que se desplaza y desarrolla, de forma no oficial, entre las personas y sus departamentos. Es decir, es aquella que se da de boca en boca a través del personal, conformándose a su vez las cadenas de rumores. En ocasiones este tipo de canal suele ser más rápido y efectivo que el formal, sin embargo, su credibilidad puede disminuir.³¹

- No son diseñados.

³⁰ Cf. Fernández, C. (1997). La Comunicación en las Organizaciones. México. Editorial Trillas.

³¹ Cf. De Manuel Dasí, Fernando; Martínez, Rafael; Martínez, Vilanova. (2000). Comunicación y negociación comercial. Madrid: ESIC Editorial. Pág. 61.

- Desbordan los límites de la organización y abren canales alternativos por donde se quiere transmitir su propia información:
 - No tienen la independencia como tal pero se relacionan entre sí.

1.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN

Después de haber definido claramente la comunicación y su entorno, es necesario describir lo referente a la planificación estratégica de la comunicación, para esto se cita a continuación una definición de comunicación estratégica.

“Sabemos que la concepción estratégica (sea de comunicación u otra) en el marco de la empresa implica una reflexión que lleva a cambiar de visiones prototípicas o paradigmáticas, pues se entiende como una forma de expresar a la organización para generar nuevas capacidades competitivas, renovar o fortalecer la presencia en los actuales negocios, rearmando el quehacer de la organización en pos del futuro, o cambiar las ópticas de la acción que se están realizando para romper con la inercia (cuando ella es sinónimo de baja competitividad).”³²

El autor citado propone una idea clara sobre la característica estratégica de cualquier ámbito incluyendo el de la comunicación; y menciona que la estrategia va enfocada a romper paradigmas o patrones convencionales de operar dentro de la organización con el fin de mejorar la realidad actual o alcanzar objetivos propuestos para el beneficio de la entidad.

La comunicación corporativa ha tomado un giro importante en la actualidad, ya que denota un aspecto vital dentro de la empresa: el hecho de comunicarse. Por esto muchas de las empresas en la actualidad tienen ya

³² Garrido Francisco, Comunicación Estratégica, Gestión 2000, 2004, pág. 80

una persona, e incluso dependiendo del tamaño un departamento, que se dedica a esta importante actividad, y cuyos principales responsabilidades son las de ejecutar y controlar los planteamientos de la empresa sobre el ámbito de comunicación.

No ha existido, existe o existirá una empresa que no dependa de la comunicación para la realización de sus actividades o tareas, por más metódico y bien documentando que esté organizado todo en la institución, siempre se requerirá de la comunicación, en cualquiera de sus formas, para el desarrollo de las actividades.

Por lo expuesto es de vital importancia que las empresas, sea o no que tengan áreas dedicadas a la comunicación organizacional, tomen conciencia de que el plan estratégico de la empresa debe tener inmerso este aspecto de la comunicación organizacional.

Estas áreas o departamentos dedicados a la comunicación han evolucionado dentro de la empresa, tomando más fuerza y funciones tal como lo menciona el autor Enrique en la siguiente cita:

“En un principio la Dirección de Comunicación se define como el departamento o unidad específica encargada, en el seno de las organizaciones, de la gestión de su comunicación e imagen corporativa. Hoy, la concepción del departamento se ha ampliado y se erige como el responsable de la comunicación y la gestión de los intangibles empresariales, lo que implica, entre otros, coordinar la reputación, la marca, la identidad, la cultura y la imagen.”³³

³³ Enrique Ana María, La planificación de la Comunicación Empresarial, U.A. Barcelona, 2008, pág., 11

Estos planteamientos dan una perspectiva más amplia de la implicación que tiene la comunicación en la empresa, la cual debe estar totalmente inmersa tanto en la planificación estratégica, como en la estructura organizacional. Por un lado el ámbito de la comunicación corporativa es tomado en cuenta al interior de la empresa al tener como responsabilidad la gestión comunicativa hacia los colaboradores; y, por otro lado crece hacia fuera del perímetro de la organización para interactuar con el mercado y la sociedad.

Por otro lado es importante tener en cuenta los aspectos referentes al ámbito estratégico, para esto se cita al autor David quien da una concreta definición de estrategia:

“Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.”³⁴

Como lo establece el autor citado, las estrategias son la forma por la cual se va a alcanzar o lograr los objetivos planteados generalmente a largo plazo en una empresa, es decir que la estrategia puede ser definida como el vehículo que permitirá llegar al destino trazado por la empresa en la planificación realizada.

Las estrategias son incluidas en el plan de acción de la empresa, ya que el trazarse una situación actual, luego una situación deseada, deberá establecerse el camino para llegar de lo actual a lo deseado, y en ese camino se establecerá la estrategia que permita el logro de la situación futura.

³⁴ David Fred, Conceptos de Administración Estratégica, Pearson, 2008, pág. 13

Hay diferentes y diversas estrategias, que según el caso deberán ser utilizadas por las empresas, mucho dependen factores como el producto o servicio, el mercado, etc. cuando se trata de estrategias del plan estratégico de la empresa, pero al tomar en cuenta estrategias de comunicación la organización debe tomar en cuenta aspectos que inciden en la realidad actual interior de la empresa, los cuales se ven reflejados en las encuestas de clima organizacional.

Para el presente estudio LAN Ecuador siempre va a tener algo que comunicar y es probable que el tamaño o renombre de la institución defina la prioridad e importancia de algunos de los mensajes que se destinan a los medios de prensa por ejemplo.

La planificación estratégica de la comunicación será dentro de la empresa, una técnica que permita conseguir una visión general de las necesidades de los clientes internos, y por ende lograr un cambio positivo en la situación actual del clima organizacional de cada una de sus áreas.

Para el caso de LAN Ecuador la planificación estratégica de la comunicación estará a cargo de profesionales capacitados, que analicen la situación actual, plasmen una visión comunicacional y propongan alcanzar dicha mejora por medio de estrategias y herramientas adecuadas para el efecto.

Las estrategias pueden tener diferentes tipologías, como describe el autor Daft:

“La tipología de Miles y Snow está basada en la idea de que los directores buscan formular estrategias que sean congruentes con el entorno externo.

Las organizaciones se esfuerzan por encontrar un ajuste entre las características de la organización internacional, la estrategia y el entorno. Para lograrlo las organizaciones adoptan una de las cuatro estrategias que se pueden desarrollar: la prospectiva, la defensiva, la analítica y la reactiva.”³⁵

El autor más adelante define cada una de estas³⁶:

- La prospectiva es innovadora, asume riesgos, busca oportunidades y está diseñada para un entorno dinámico, cambiante.
- La defensiva es más conservadora, contraria a la prospectiva, es más usada en ambientes de estabilidad.
- La estrategia analítica es un punto medio entre la prospectiva y la defensiva, es decir da una cierta estabilidad mientras se inicia la innovación.
- La última estrategia es la que reacciona ante los hechos que se van dando o sucediendo, realmente más que una estrategia es una forma de actuar que toma decisiones después de los hechos.

Para la organización de la planificación estratégica, es importante seguir un conjunto de etapas o pasos, según Wilcox (2001), empezando estos por la

³⁵ Daft Richard, Teoría y Diseño Organizacional, Cengage Learning, 2007, pág. 65 - 67

³⁶ Idem

investigación, en la cual se lleva a cabo el análisis de la situación en base a los datos recopilados. Le sigue la **planificación** en la que se debe establecer lo que se va a hacer, bajo que secuencia de actividades, para lograr los objetivos planteados. Como parte de la planificación se sugiere la **coordinación** o control de actividades y múltiples métodos, para alcanzar resultados definidos.³⁷

Acogiendo las etapas propuestas por Wilcox (2001) y complementándolas con lo propuesto por Seitel (2008), se propone el siguiente esquema para la planificación estratégica de la comunicación:³⁸

- Investigación
- Diagnóstico comunicacional
- Planificación
 - Objetivos
 - Estrategias
 - Presupuesto
- Ejecución
- Control

1.5. Clima Organizacional

El clima organizacional constituye las condiciones o circunstancias que rodean al trabajo de una persona, por esta razón influye directamente en el desempeño de un trabajador. Se lo conoce, de una forma más técnica como ambiente de trabajo.

³⁷ Cf. Wilcox, Dennis. (2001). Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas. Madrid: Editorial Pearson Educación.

³⁸ Cf. Seitel, Fraser. (1998). The practice of public relations. Prentice Hall.

Las instituciones tienen claro que el activo más importante de cualquier empresa es su factor humano.

Los directivos deberán cuidar y potenciar al máximo este activo, implantando en la institución un clima laboral propicio para los empleados.

Es evidente que existen tantas formas de satisfacer a los trabajadores, como número de ellos. Pero tampoco se trata de que el equipo directivo invente mil maneras distintas de cubrir necesidades y deseos de cada individuo, ya que se pueden distinguir una serie de pautas comunes de comportamiento en el colectivo de trabajadores cuando se analizan las necesidades de espíritu.

1.5.1. Concepto

Llaneza, define al clima laboral como: “El clima laboral es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores. Por ello su percepción negativa en sus diversas variables puede desencadenar procesos de estrés.”³⁹

Frías menciona que el clima laboral es:

“... Una expresión privilegiada de las relaciones laborales en la empresa. Éstas son la resultante, a la vez, de las políticas de desarrollo del recurso humano, de las instancias de comunicación y participación conjunta, así como de los mecanismos de aporte del recurso humano. Frente a esta temática, el testimonio de los jefes superiores entrevistados es, en general, positivo, aunque se pueden distinguir algunos leves matices diferenciales”⁴⁰.

³⁹ Llaneza, Javier. (2007). Ergonomía y Psicosociología Aplicada. España: Lex Nova.

⁴⁰ Frías, Patricio. (2001). Desafíos de modernización de las relaciones laborales: hacia una nueva cultura y concertación empresarial. Chile: Lom Ediciones

Por último Baguer define al clima laboral como: “El ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta.”⁴¹

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Laboral es necesario resaltar los siguientes elementos:⁴²

- Ambiente físico: La Infraestructura es un factor que incide de manera indirecta sobre el ambiente de trabajo, sin embargo cuando esta se encuentra en situaciones deplorables el impacto sobre el personal será más fuerte.
- Satisfacción profesional: se puede basar en los siguientes valores agregados.
 - Remuneraciones: es el principal motivador del trabajo para un empleado, por lo mismo, constituye uno de los factores principales para lograr la satisfacción laboral, sin embargo, esto no quiere decir que la remuneración deba ser alta para lograr un nivel adecuado de satisfacción personal
 - Capacitaciones: es la oportunidad de crecimiento que el empleado tiene, este crecimiento no está basado solamente en lo económico sino en la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos.

⁴¹ Baguer, Ángel. (2005). Alerta!: descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa. España: Ediciones Díaz Santos. Pág.77

⁴² Cf, Idem

- Ambiente Externo. Tiene los siguientes factores:
 - Ubicación: La ubicación forma parte de uno de los factores sobre los que la institución tiene poca influencia pero que afectan de igual manera en el ambiente de trabajo del personal, la ubicación genera por tanto dificultades o facilidades de transporte por lo que el empleado puede verse afectado y por ende no generar un ambiente laboral adecuado para los que lo rodean.
 - Seguridad: es un factor en el cual la institución tiene toda la responsabilidad de crear un ambiente seguro en el que los empleados puedan trabajar sin que se vea comprometida su integridad física o salud general.

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo y estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

1.5.2. Tipos de Clima Organizacional

Según Likert⁴³ existen dos tipos de clima laboral y cuatro subtipos:

- Clima de tipo Autoritario: Los primeros sistemas corresponden a un clima laboral cerrado, con una estructura rígida-

⁴³ Cf. Fandos, Manuel. (2007). Formación de Formadores. España: Editorial Paraninfo. Pág. 28

- Sistema I: Autoritario Explotador

El gerente de una empresa no tiene confianza en sus trabajadores, esto genera un ambiente donde no existe compañerismo entre sus trabajadores, ya que estos siempre están temerosos frente a sus acciones.

- Sistema II: Autoritarismo paternalista

Este por el contrario es aquel Gerente que genera confianza en sus empleados, éstos se sienten confiados trabajando en un ambiente tranquilo, estable y bien estructurado.

- Clima de tipo Participativo. Estos dos últimos corresponden a un clima laboral abierto, con una estructura flexible

- Sistema III: Consultivo:

Este sistema permite que los trabajadores de niveles inferiores tomen decisiones de situaciones que lo ameriten o cosas que solo vayan a afectar al área que ellos laboran. Esta decisión se basa en la confianza que el Gerente brinda a sus trabajadores.

- Sistema IV: Participativo en Grupo

Este sistema se basa en que los trabajadores siempre están motivados, la comunicación en este nivel es tanto ascendente como descendente y muchas veces de forma lateral.

1.5.3. Acciones que mejoren el clima organizacional

Toda acción que busque mejorar el clima laboral debe empezar por establecer cuales con sus puntos más débiles y problemas más evidentes, no obstante es común que los problemas del clima laboral se deban a causas como desmotivación, falta de sentido de pertenencia en la empresa, problemas en la comunicación interna, e inconformidad salarial.

Algunas acciones propuestas para mejorar el clima laboral apuntan a la delegación de tareas por ejemplo, según Marchant:⁴⁴

- **Asignación de Tareas:** La dirección responsable de la Institución debe definir perfectamente los deberes que serán asignados al personal de mando medio los cuales a su vez los trasladaran y trabajaran conjuntamente con el personal operativo para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- **Transferencia de autoridad:** Junto con la asignación de tareas se debe transferir la autoridad correspondiente, de esta forma es más fácil que se puedan llevar a cabo los deberes asignados y por esto se podrán cumplir los fines concretos de la institución como un todo.
- **Asignación de responsabilidad:** La delegación de la autoridad lleva implícitamente la responsabilidad correspondiente a la autoridad

⁴⁴ Cf. Marchant, Loreto. (2006). Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organización. Universidad de Viña del Mar. Pág. 110

delegada. Todo derecho debe ser acompañado de obligaciones y metas concretas.

El delegar tareas impulsa a que el personal se sienta más comprometido, aunque por otro lado, si no se sabe manejar de manera adecuada puede ser entendido como una sobrecarga de obligaciones.

Otro aspecto a considerar es la motivación pues constituye un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional. Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se auto motivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social, pero también en algunas personas su motivación no depende exclusivamente de ellas mismas sino de sus superiores jerárquicos y su entorno social y profesional.

Otras actividades que pueden impulsar a mejorar el clima laboral, son aquellas relacionadas con la mejora de la comunicación interna, entendiendo que un gran número de empleados puede sentirse ajeno a la empresa al no ser escuchado o considerado por los niveles superiores.

1.5.4. Determinación del clima organizacional

El conocer el clima laboral puede parecer tarea sencilla para los miembros de una institución, dado que se basaría en lo que perciben sin embargo, la realidad del clima laboral es que la percepción real del mismo requiere un análisis mucho más profundo de distintos factores en base al comportamiento y posición del empleado respecto a la empresa.

...el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.⁴⁵

Si se parte de este concepto, para determinar el clima laboral es indispensable el reconocer las actitudes y conductas de los miembros, para lo cual existen actualmente gran número de instrumentos (test o cuestionarios). Estos test pueden ser herramientas estandarizadas, es decir, cuestionario elaborados en base a criterios a aplicarse sin importar la organización, o test elaborados en base a la realidad de la empresa, mediante preguntas a indicadores mucho más precisos.

“La medición podría realizarse mediante cuestionarios, entrevistas, observaciones, análisis documentales, dinámicas de grupo, debates, juegos proyectivos, análisis de incidentes críticos, entre otros métodos. Lo habitual es adquirir, adaptar o construir cuestionarios o tests, instrumentos con una estructura de ítems o preguntas, normalmente, con escala numérica, lo que confiere una mayor facilidad para comparar resultados.”⁴⁶

Se concluye entonces que para determinar cuál es el clima laboral dentro de una institución se debe primero establecer bajo que indicadores se medirán. Estos indicadores pueden ir desde la conformidad con cuestiones laborales o de tiempo, hasta aspectos relacionados con la ergonomía de las instalaciones. Gan (2007), menciona los siguientes aspectos como aquellos de mayor interés en el estudio del clima laboral:⁴⁷

⁴⁵ Marchant, Loreto. (2006). Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organización. Universidad de Viña del Mar. Pág. 134.

⁴⁶ Gan, Federico. (2007). Manual de Recursos Humanos. Madrid. Editorial UOC. Pág. 198

⁴⁷ Cf. Idem.

- Actitudes hacia la compañía.
- Actitudes hacia la dirección de la empresa.
- Actitudes hacia la promoción y las oportunidades de ascenso.
- Actitudes hacia el contenido del puesto de trabajo.
- Actitudes hacia la supervisión y apoyo recibido por el jefe.
- Actitudes hacia los salarios e incentivos.
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

Sin embargo también pueden definirse en base a indicadores relacionados con la gestión interna de la empresa:

- Higiene y seguridad laboral.
- Remuneración.
- Liderazgo.
- Participación, delegación y empowerment.
- Comunicación.
- Enriquecimiento de la tarea, creatividad e innovación. Así como sobre aspectos de perfiles personales:
- Aptitudes empleadas en el desempeño del trabajo.
- Actitudes generadas en el desempeño del trabajo.
- Motivaciones intrínsecas en el desempeño del trabajo.

Por último se plasma el cuadro de indicadores de dimensiones del clima, según Silva:

Tabla 1; Cuadro de dimensiones del clima laboral

Dimensiones	Aspectos clave de las dimensiones
Estructura	Estructura organizacional. Procedimientos de la organización, estilo administrativo, competencia, supervisión, burocracia...
Liderazgo	Comportamiento del líder (directivo, jefe), toma de decisiones, participación, centralización de decisiones, estatus, estructura de la autoridad, estilo de liderazgo...
Normas	Estándar. Presión del trabajo, características del trabajo, papel, competencias empleadas.
Seguridad	Seguridad, ergonomía. Diseño del puesto de trabajo.
Control	Supervisión y estilo, orientación a la gente...
Resultados	Rendimiento-remuneración, nivel práctico, ejecución...
Recompensas	Política de promoción, claridad de las recompensas, refuerzo, castigo, fuentes de satisfacción y motivación, participación y orientación de la recompensa...
Apoyo	Reconocimiento, consideración, calidez y apoyo..
Confianza	Claridad, calidez, tono de afecto hacia la gente...
Impulso	Motivación para el rendimiento, impulso, promoción...
conflictos	Conflicto frente a cooperación, claridad de tos papeles...
Obstáculos	Presión, mobbing...
Responsabilidad/ Autonomía- confianza	Responsabilidad, autonomía-confianza, misión e implicación
Identidad lealtad	Cohesión, tono de afecto, cooperación, amistad, calidez, espíritu de trabajo, confianza, compañerismo...
Comunicación- interacción	Relaciones sociales, implicación, comunicación abierta...

Fuente: Silva, M. (1996). *El Clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: Editorial EUB

En base a estos indicadores se pueden plantear escalas de medición y configurar cuestionarios para el personal, o por otro lado, utilizar alguno de los test estandarizados existentes.

Adicional a estos instrumentos, Baguer propone un procedimiento a seguir para medir el clima laboral, con los siguientes pasos:⁴⁸

- Análisis de la empresa: mediante datos como la ubicación de la planta y el entorno, historia, actividad, número de empleados, entre otros datos a nivel general.

- Diagnóstico de la plantilla de empleados: En base a factores como:
 - Edad
 - Formación
 - Posición en la estructura de la empresa
 - Distribución o abanico salarial
 - Absentismo laboral
 - Rotación del personal

- Elaboración del cuestionario de clima laboral
- Aplicación de cuestionarios
- Observación directa del trabajo
- Entrevistas
- Dinámicas de grupo

⁴⁸ Cf. Baguer, Ángel. (2009). Las diez erres en la dirección de personas. Madrid: ESIC Editorial. Pág. 141

- Análisis y Diagnóstico
- Retroalimentación
- Plan de acción y seguimiento

1.6. DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL

Existen algunas opciones para realizar los diagnósticos, sin embargo para el presente estudio se utilizará la conocida herramienta de análisis FODA, la cual según Zambrano es:

“El análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental. Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización.

El análisis FODA permite, igualmente, hacer un análisis de los factores internos, es decir, de las fortalezas y debilidades de la institución.”⁴⁹

La herramienta FODA es una de las más utilizadas por su versatilidad y facilidad de interpretación. Engloba una situación bastante completa al tomar en cuenta factores internos como externos de la empresa, área, proyecto o aspecto a evaluarse.

⁴⁹ Zambrano Adalberto, Planificación Estratégica, Univ. Católica Andrés Bello Caracas, 2006, pág.84

Esta herramienta permitirá conocer más a fondo la situación actual del área de tripulantes de la aerolínea LAN Ecuador, objeto de este estudio, para evaluar y mejorar el clima organizacional de dicha área. Este diagnóstico se realizará en detalle en el respectivo capítulo de investigación.

1.7. TIPOS DE PLANES

“Los planes estratégicos son planes que se aplican a toda la organización, fijan sus metas generales y tratan de posicionarla en su contexto. Los planes que especifican los detalles de cómo van a alcanzarse las metas generales son los planes operativos. ¿Cuál es la diferencia entre los dos tipos? Los planes estratégicos abarcan un plazo mayor y tienen un panorama más amplio de la organización. Los planes estratégicos también incluyen la formulación de metas, en tanto que los planes operativos definen las maneras de alcanzar las metas. Asimismo, los planes operativos comprenden periodos más breves, de meses, semanas o días.”⁵⁰

Como menciona el autor citado, los planes son principalmente de dos tipos: los estratégicos y los operativos, y establece claramente la diferencia entre ambos la cual puede resumirse en que los estratégicos son a largo plazo, abarcan a toda la institución y se trazan para alcanzar la visión u objetivos macro planteados; por otro lado los planes operativos son de corto plazo, se centran en áreas de la organización y su función principal es apoyar a las estrategias al logro de las metas.

⁵⁰ Robbins Stephen, Administración, Pearson, 2005, pág. 162

CAPÍTULO II

MARCO CONTEXTUAL

2.1. ANTECEDENTES

Actualmente el sector de las aerolíneas en el Ecuador se reparte entre distintas empresas, tanto de origen internacional como nacional, sin embargo en todas ellas destaca un aspecto fundamental: que ninguna de ellas ha implantado un plan de comunicación interna en el Ecuador, como recurso para gestionar su imagen desde dentro, por lo mismo, se presentan diversas situaciones que pueden colocar en inconformidad tanto a clientes como al personal.

Específicamente a nivel nacional, el 90% de las rutas es cubierto por LAN Ecuador, Aerogal y Tame, con un promedio de 3 millones de viajeros al año, entre las tres empresas, no obstante, anteriormente Ícaro mantenía la tercer posición, misma que decayó con la aparición de nuevos competidores, teniendo un descenso de aproximadamente 100.000 pasajeros entre el 2009 y 2010.⁵¹ Todos estos factores llevaron a la empresa a presentar su disolución voluntaria en la Superintendencia de Compañías en el mes de mayo de 2011

Parte de los problemas de ÍCARO se debieron a una pobre gestión de su imagen, tanto a nivel externo como interno, pues la falta de un plan de comunicación provocó que la empresa no pueda llegar al mercado potencial

⁵¹ El Universo. (07 de julio de 2011). Tres aerolíneas se reparten el 90% de pasajeros en rutas nacionales. Sección Economía, diaria el Universo. Recuperado el 15 de Octubre de 2011 de <http://www.eluniverso.com/2011/07/07/1/1356/tres-aerolineas-reparten-90-pasajeros-rutas-nacionales.html>

de clientes que mantenía, perdió su posicionamiento y se redujo la calidad de su servicio.

Un aspecto común en las aerolíneas del país, es que, al tratarse de empresas internacionales, el trato percibido por sus integrantes es en muchas ocasiones injusto, pues consideran que no todos los trabajadores tienen las mismas condiciones de trabajo, a pesar de que en gran número de casos estas irregularidades o inconformidades son debidas a la falta de comunicación formal interna, que impida la proliferación de rumores.

Un artículo publicado en diario expreso el 28 de septiembre de 2011, menciona que uno de los problemas más relevantes de Tame, que detectan las autoridades, es la falta de comunicación con los clientes. Dentro de su gestión publicitaria y de marketing, Tame se presenta con un mensaje bastante emocional, pero haciendo poco énfasis en su nivel de servicio, dentro del cual el personal constituye el principal recurso. Al no manejarse una buena comunicación a nivel interno, se expresa esta misma situación a nivel externo, es decir, entre el personal y los clientes.

Aerogal, otra de las empresas que tiene una fuerte presencia en el mercado nacional, ha gestionado planes de marketing y publicidad bastante buenos, lo que da a pensar que la situación al interno de la empresa es bastante buena, no obstante, se conoce que no cuenta con un plan de comunicación interna, pero la gestión que realiza de sus herramientas de comunicación internas han permitido que no se presenten problemas mayores que afecten el clima laboral interno.⁵²

⁵² El Universo. (11 de mayo de 2007). El mercado laboral de los pilotos toma pista para despegar. Sección Economía. Diario el Universo. Recuperado el 15 de Octubre de 2011 de <http://www.eluniverso.com/2007/05/11/0001/9/0BED649D78A4F96A192AF321431A098.html>

2.2. ANÁLISIS DE LAN AIRLINES

LAN Airlines (Latin American Network), es una aerolínea de origen chileno que en la actualidad opera un grupo de compañías aéreas con sociedades en Chile, Argentina, Perú y Ecuador. Sus principales destinos de vuelo son: Latinoamérica, Norteamérica, México, el Caribe, Oceanía y Europa. Desde el 2000 es miembro activo de la alianza Oneworld y tiene varios acuerdos con otras aerolíneas, lo que le permite cubrir una gran cantidad de destinos en el mundo.

La historia de sus inicios se remonta al año 1.929 cuando el gobierno chileno constituyó una empresa estatal para prestar servicios de transporte aéreo de pasajeros, carga y correspondencia. Esta empresa estatal se internacionalizó en 1.946, año en el que inició operaciones hacia Argentina, más tarde en 1.958 lo hizo hacia Estados Unidos y en 1.970 hacia Europa. Su proceso de privatización duró desde 1.989 hasta 1.994, cuando accionistas chilenos e internacionales adquirieron más del 98% de las acciones. Desde ese año la empresa inició su red internacional que ha ido creciendo hasta el día de hoy donde LAN se consolida como una empresa.

En la actualidad LAN es una de las aerolíneas con mayor flujo de pasajeros en Sudamérica y se encuentra entre las 40 aerolíneas con mayores ingresos en el mundo. LAN divide el negocio de pasajeros en tres segmentos principales: operaciones de largo alcance, rutas dentro de América del Sur (también denominadas operaciones regionales) y vuelos domésticos en Chile, Perú y Argentina. En los dos primeros países, es la empresa con mayor participación en el mercado doméstico.

A continuación se detallan datos importantes a cerca de la aerolínea, lo cual permite tener una mejor visión de su crecimiento y tamaño actual:

- El 28 de abril de 2003, LAN comienza a operar en Ecuador, a través de LAN Ecuador, a la que se sumaría LAN Dominicana algunos meses después.
- En marzo de 2004, LAN Chile decide la unificación de sus subsidiarias bajo una única marca, naciendo así el actual holding LAN Airlines, lo que se hizo efectivo el 8 de septiembre de ese año. La compañía señaló en esa oportunidad que la estrategia asociada a este cambio buscaba la consolidación de la aerolínea como líder en la región y así convertirla en representativa de todos los latinoamericanos. Con el cambio, sería mucho más fácil que los pasajeros de Estados Unidos, Europa y el resto del mundo puedan reconocer a la compañía.
- En junio de 2005, luego de varios intentos fallidos previamente, inició sus operaciones LAN Argentina cubriendo la ruta Buenos Aires-Mendoza - Buenos Aires.
- En agosto de 2005, la compañía simplificó su estructura de precios reduciéndola a sólo siete familias de tarifas en torno a igual número de características. Dentro de los beneficios, este cambio haría más fácil la comprensión por parte de los clientes y agilizaría en forma importante los procesos de venta para las agencias de viaje. Al mes siguiente, LAN haría efectivo un cargo por combustible (fuel surcharge) a las tarifas de sus vuelos de pasajeros, debido a los altos

costos del petróleo. Este cargo, que varía de acuerdo al precio internacional del crudo, se aplica en forma diferenciada para las distintas distancias de vuelo de la compañía.

- En 2005, la aerolínea obtuvo ingresos de 2.506,4 millones de dólares, de los cuales 1.460,6 corresponde al transporte de 7.967.000 pasajeros, y 960,5 millones corresponde a carga equivalentes a 529.000 toneladas. Ese año, la empresa tuvo más 146,6 millones de dólares de utilidades. Al 30 de septiembre de 2006, los ingresos del año alcanzaban los 2.180,5 millones y una utilidad neta de 147,7 millones. LAN Airlines controla el 73% del mercado doméstico chileno, el 66% del peruano y el 6% del argentino; en cuanto al mercado internacional, LAN Airlines tiene una participación del 49% en Chile, 29% en Perú, 21% en Ecuador y 11% en la Argentina.
- En marzo de 2006, LAN presentó el primer Boeing 767 con solo dos clases: Premium Business Class y una reconfigurada clase Turista. Los asientos full flat permiten una inclinación en 180 grados. Este es el primer avión, de los 22 B-767, que cuenta con una nueva cabina, lo que significa una inversión de más de 100 millones de dólares.
- En mayo de 2006 culminó el proceso de cambio hacia una imagen única de los aviones pertenecientes al holding LAN. El proceso comenzó en febrero de 2004, y se pintaron un total 69 aeronaves de las cuales cinco fueron Airbus 319, 14 Airbus 320, 4 Airbus 340, 23 Boeing 737 de pasajeros, 1 Boeing 737 para carga, 16 Boeing 767 de

pasajeros y 6 Boeing 767 para carga. En el futuro, los nuevos aviones que se incorporarán a la flota traerán el diseño implementado desde fábrica.

LAN Airlines es una sociedad anónima, por lo cual la administración de la compañía está en manos de un directorio elegido por una junta de accionistas. El directorio lo componen 9 miembros titulares, tres de los cuales son elegidos cada dos años. El directorio se reúne en sesiones ordinarias mensuales y eventualmente en sesiones extraordinarias.

En la actualidad, la propiedad de LAN está principalmente en manos del grupo Cueto 27,01% mediante "Inversiones Costa Verde Ltda. Y Cía.", y el grupo Piñera 27,04% mediante Axxion S.A. e Inversiones Santa Cecilia S.A.), encabezado por el empresario Sebastián Piñera.

Los tres principales servicios que maneja la aerolínea son:

- LAN EXPRESS, para brindar este servicio la empresa cuenta con aviones AIRBUS 320, y tiene sus principales filiales en Chile, Argentina, Perú y Ecuador.
 - Chile: Dentro de Chile (Antofagasta, Arica, Balmaceda, Calama, Concepción, Copiapó, El Salvador, Iquique, La Serena, Osorno, Pucón, Puerto Montt, Punta Arenas, Santiago, Temuco, Valdivia). Lan Express tiene rutas directas (sin escalas) desde Santiago, ciudad central de sus operaciones, hacia ciudades como Punta Arenas o Puerto Montt (en el sur del país) y Arica,

Iquique, Antofagasta y otras ciudades (en el norte) con una frecuencia diaria nocturna.

- Argentina: fue creada en marzo del 2005 por la compra de LAFSA y Aero 2000. Sus primeros vuelos se realizaron el 8 de junio de 2005.

Actualmente opera 10 destinos locales (domésticos), 2 destinos regionales y 2 destinos internacionales. El 28 de septiembre de 2006, obtuvo los derechos de las autoridades aeronáuticas de Argentina, para operar a 35 puntos domésticos e internacionales. A partir de 2007 forma parte de la alianza Oneworld.

- LAN Perú es una aerolínea filial de LAN Airlines. Participa del 57% del mercado doméstico peruano, y compite con Aerocóndor (17%), Star-Perú (15%) y Taca Perú (7%). La sociedad LAN Perú es propiedad de dos grupos: LAN Airlines posee el 70% del capital accionario (Chile), y el grupo ER Larrain con el 30% restante.

Su centro de operaciones es el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (LIM), de la ciudad de Lima. Ofrece 13 destinos en el mercado local, que opera en la costa, sierra y selva del Perú a través de 60 vuelos diarios, 6 destinos regionales y 6 internacionales de largo alcance.

En el 2005, LAN Perú transportó en el mercado doméstico a más de 1 millón 600 mil pasajeros dentro del país.

- LAN CARGO, este es su segundo pilar en su línea de negocios, en el cual es el principal operador en Sudamérica. Cuenta con instalaciones y centro de operaciones en Miami, y posee filiales a través de sociedades en México y Brasil. En 2005 obtuvo ingresos 960,5 millones de dólares, transportando 529.000 toneladas.

Las operaciones de LAN Cargo representaron el 36,3% de los ingresos de LAN Airlines. Los ingresos de carga aumentaron 14,5% mientras que la capacidad se incrementó en un 3,0% y los ingresos por unidad crecieron un 11,2%. El ingreso por unidad creció producto de una mejora de 6,3% en el yield y un aumento de 2,9 puntos porcentuales en el factor de ocupación.

Las condiciones en el negocio de carga permanecen desafiantes debido al desequilibrio causado por una baja en las exportaciones desde Latinoamérica y sólidas importaciones hacia la región. Actualmente la estrategia de la compañía apunta a reducir sus arriendos en modalidad ACMI (siglas en inglés para avión, tripulación, mantenimiento y seguros) de aviones cargueros e incrementando el uso de su propia flota de aviones cargueros con los modelos Boeing 767-300F, aprovechando sus bajos costos operacionales y su habilidad de servir adecuadamente a destinos claves.

- LAN COURIER, es un servicio de LAN Airlines especializado en logística y distribución. Fue creado por la aerolínea como un servicio complementario al negocio de transporte de carga aérea, que ofrece a través de LAN Cargo, pero enfocado principalmente en el mercado doméstico en Chile. La aerolínea decide crear en 1996 su filial Lan Courier, empresa que se inició como courier a nivel local. En 1998 extendió sus servicios a los de operación logística, especializados en distribución física con una red de oficinas, bodegas, camiones y furgones arrendados a muy bajo costo, en Chile.

2.2.1. Filosofía Empresarial

LAN Airlines, como una empresa internacional tiene bien fundamentada y documentada su estrategia global, parte de la cual forman la Misión, Visión y los valores institucionales:

2.2.1.1. MISIÓN

- “Crearemos valor para nuestros clientes, empleados, accionistas y la comunidad regional.
- Logrando la primera preferencia en el transporte aéreo de carga y pasajeros en todas las rutas que operemos liderando el mercado latinoamericano.
- Para ello nos esforzaremos en alcanzar un óptimo nivel de seguridad.
- Crearemos lealtad en nuestros clientes en cada una de las relaciones y contactos, nos distinguiremos por la cordialidad en el servicio.

- Lograremos un importante crecimiento con rentabilidad mediante procesos eficientes y motivando a nuestras personas para lograr excelencia en el servicio y máximo desarrollo personal.”

La misión de un claro fundamento de compromiso y reto para la empresa de lograr un nivel de servicio de altos estándares internacionales para lograr satisfacción y posicionamiento de la empresa.

2.2.1.2. VISIÓN

La misión es la razón de ser de la empresa, es decir aquello para lo que fue creada; en cambio la visión es el lineamiento principal que describe un objetivo que la empresa quiere alcanzar, es decir la situación deseada por la empresa, para la cual desarrolla un plan estratégico y lineamientos menores que le permitan lograr dicho objetivo.

La visión de LAN Airlines es:

“Ser una de las 10 mejores líneas aéreas del mundo.”

VALORES INSTITUCIONALES

La compañía ha establecido cuatro valores puntuales que son los que imprimen la filosofía corporativa en cada colaborador y cada operación que realiza la aerolínea, estos cuatro valores son:

- Seguridad “El intransable”
 - Nunca transamos cuando se trata de seguridad.
 - Es responsabilidad de todos, en cada acción y decisión.
 - Cumplimos la normativa y los más altos estándares de la industria.

- Cuidamos a los pasajeros y a nuestra gente en aire y tierra.
- Superación “El ADN de la Compañía”
 - Nos unen objetivo y metas desafiantes
 - Somos capaces de adaptarnos con éxito a escenarios cambiantes
 - Trabajamos con esfuerzo, persistencia y tenacidad
 - Estimularemos el crecimiento y desarrollo de nuestra gente
- Eficiencia “ La clave de la sustentabilidad”
 - Valoramos el trabajo en equipo y la confianza mutua
 - Buscaremos simplicidad y autonomía para dar soluciones efectivas
 - Cumplimos con los estándares de nuestros procesos
 - Cuidamos que nuestros costos reflejen valor para la compañía
- Calidez “En nuestra relación con clientes y colaboradores”
 - Valoramos el saludo y la sonrisa a nuestros clientes y colaboradores
 - Fomentaremos el respeto y la apertura a la diversidad
 - Nos haremos cargo hasta resolver los problemas de los clientes
 - Promoveremos el reconocimiento y la cercanía de los líderes

2.3. LAN ECUADOR

LAN Ecuador es una aerolínea cuya sede está en Guayaquil, Ecuador. Fue creada por LAN Airlines, holding chileno de aerolíneas, probablemente el más importante de América Latina y uno de los mejor catalogados en el mundo. LAN Ecuador opera servicios internacionales desde el Ecuador hacia varios países. Su base principal está en el Aeropuerto Internacional José

Joaquín de Olmedo (GYE), en Guayaquil. Esta aerolínea también opera algunos vuelos desde el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre (UIO) en Quito.

Esta aerolínea se formó en julio de 2002 y comenzó sus primeras operaciones el 28 de abril de 2003.

Unos años antes de la puesta en funcionamiento de LAN Ecuador, la empresa Lan estudió su entrada al mercado aéreo ecuatoriano, luego de haber insertado exitosamente su marca en el mercado peruano a través de LAN Perú.

LAN Ecuador es administrada por Translloyd (55%) y LAN Airlines (45%).

Tiene varios destinos nacionales e internacionales como: Madrid, Nueva York/JFK, Buenos Aires, Miami, Santiago de Chile y Lima.

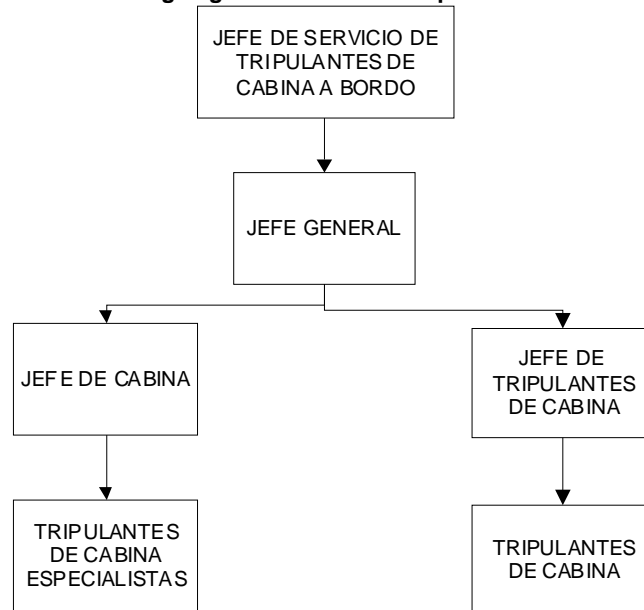
2.3.1. Área de Tripulantes de Cabina

Es el personal de vuelo encargado del cuidado y seguridad de las personas o cosas que se transportan en la aeronave. La TC está compuesta por la cantidad de Tripulantes Auxiliares designados por la empresa. En ningún caso será menor que la Tripulación Mínima requerida reglamentariamente.

A partir del momento de presentación en el aeropuerto para iniciar un vuelo o serie de vuelos, la Tripulación de Cabina depende funcionalmente del Capitán.

En postas o terminales, ningún TC abandonará el avión sin previo conocimiento del Capitán o Tripulante que le suceda en el mando y autorización del Jefe de Servicio a Bordo (JSB).

Gráfico 6: Organigrama del área de tripulantes de cabina



Fuente: Fuente: Investigación Propia

2.3.1.1. Tripulante de Cabina 4 Eventual - TC4 Eventual

Cuando se efectúa recarga de combustible con pasajeros en camilla o incubadora y/o WCHC a bordo en aviones de 1 pasillo operados con 3 TC, la regulación aeronáutica exige un cuarto Tripulante de Cabina. Este TC 4 Eventual debe reportarse al JSB y asumir el control de la puerta 1 R durante la maniobra.

En caso que el TC 4 Eventual se integre al vuelo, debe cumplir las Funciones y Responsabilidades correspondientes a cada avión:

- Tripulante de Cabina Duty Free (TC DF) y Supernumerario (TC SUP)
- Tripulante de Cabina que cumple funciones específicas determinadas por la empresa sin formar parte de la dotación normal con que opera el vuelo.
- Estas funciones específicas pueden ser ventas a bordo, auditorías, evaluaciones, entrenamiento, etc. Sus funciones y responsabilidades no interferirán con el desarrollo normal del vuelo.
- Cuando un TC DF o TC SUP se integran a una tripulación mínima debe asumir las Funciones y Responsabilidades de seguridad del TC 4 Eventual.

2.3.1.2. Funciones y Responsabilidades Comunes de los Tripulantes de Cabina

Normas generales aplicables a todo titular de licencia de Tripulación Auxiliar de Cabina que opere un vuelo, las que deben ser complementadas con las Funciones y Responsabilidades establecidas para cada TC en los capítulos correspondientes a cada avión. Estas normas son:

- Cada TC es responsable de cumplir con las políticas, normas y procedimientos establecidos en los manuales de la empresa y con las regulaciones, controles y normas de las autoridades que corresponda.
- El titular de una Licencia de Vuelo es responsable de su vigencia y de mantener las condiciones psicofísicas, los conocimientos y la competencia que generaron su otorgamiento.
- Los titulares de licencia aeronáutica no ejercerán las atribuciones que ésta le confieren cuando tengan conocimiento de cualquier disminución de aptitud psicofísica que pueda incapacitarlos en forma mediata o inmediata para ejercer sus atribuciones con seguridad, debiendo informar tal condición.
- Se entiende por disminución de la aptitud psicofísica a los efectos de enfermedades producidas por el consumo inadecuado de alcohol, narcóticos, estupefacientes, alucinógenos u otras drogas psicotrópicas, aunque éstas se utilicen con fines terapéuticos.
- Ningún miembro del personal de vuelo de un avión podrá estar bajo la influencia de bebidas alcohólicas, drogas de abuso, psicotrópicos o fármacos que puedan afectar su capacidad o su eficiencia en el desempeño de sus funciones. Se prohíbe ingerir bebidas alcohólicas dentro de las 24 horas anteriores a la iniciación de un período de

servicio de vuelo, durante éste o en las escalas intermedias. No se consumirá alcohol mientras se esté de servicio ni cuando se esté de uniforme.

- Tendrán responsabilidad de informar la disminución o pérdida de capacidad psicofísica tanto el titular que la perciba, como así mismo el empleador que lo detecte respecto a su personal.
- Cada TC es responsable de actualizar los datos de sus documentos ante la empresa y la Autoridad Aeronáutica cuando corresponda, incluyendo cambio de domicilio.

2.3.1.3. Políticas y Procedimientos

Las principales políticas y procedimientos que el personal de Cabina debe seguir son las siguientes:

- La Tripulación de Cabina es responsable ante el Capitán de cumplir todas las obligaciones relacionadas con el vuelo desde el momento de su presentación en el aeropuerto hasta que terminen las actividades posteriores a éste.

- El Capitán tiene la autoridad final de la operación del avión mientras está en funciones, por lo tanto cuando se presenta una situación que pueda afectar la operación o la seguridad la TC debe informar y/o seguir instrucciones.
- Cada TC debe mantener su pericia y nivel de formación demostrando que es competente para ejecutar las funciones y obligaciones que le correspondan, aceptando la realización de evaluaciones y chequeo de competencias que la empresa o la Autoridad determinen.
- Cada TC es responsable de cumplir con lo establecido para la adecuada presentación personal y uso del uniforme.
- Los TC durante el ejercicio de sus funciones deben proteger los intereses de la compañía como propios, tomar las medidas necesarias de protección de vidas y bienes que ésta les confíe y evitar toda imprudencia y negligencia que pueda redundar en contra de dichas vidas o de sus resultados económicos.
- Ningún TC abandonará el avión sin previo conocimiento del Capitán o TV que le suceda en el mando y autorización del JSB.

- La vida privada de cada TC es de su exclusiva competencia, pero de modo alguno pueden considerarse privadas actitudes o actividades del personal en público, vistiendo uniforme de la compañía o ante personas de las cuales la profesión del interesado es conocida.
- Cada TC debe verificar lo especificado en los check list, conocer la operación de los equipos y el contenido de las tarjetas de seguridad a bordo y salida de emergencia de los aviones en que está habilitado y de efectuar coordinadamente los procedimientos de seguridad.
- Cuando se opera con Tripulación Reforzada, los Tripulantes de Cabina de relevo, despegarán y aterrizarán en los jumpseats disponibles.
- Si la cantidad de jumpseats no es suficiente, se ubicarán en los asientos del área de reposo, cumpliendo con las normas establecidas para pasajeros.
- Cada TC es responsable de portar y mantener sus documentos de vuelo (Licencia y habilitaciones), de identidad (DNI, Pasaporte y visas) y TILAN vigentes, así como lo definido para el MTC e Informativos de Seguridad.

- Cada TC es responsable de transportar sólo efectos personales. Se prohíbe el transporte de encargo de paquetes o cartas por mano y de medicamentos, a menos que éstos vayan acompañados de la receta médica indicando el tratamiento. Válido también para remedios de uso personal. Se debe mantener supervisión del equipaje especialmente en lugares públicos y ubicarlo a bordo, de manera segura, en los lugares designados.
- Cada TC debe estar en buenas condiciones físicas y psíquicas para operar en un vuelo.
- Cualquier disminución de la capacidad psicofísica, a causa de enfermedad, traumatismo, baja condición física o mental, fatiga, tensión emocional o bien por ingestión de medicamentos, debe ser reportada, para tomar las medidas necesarias.
- Si el Capitán aprecia que la capacidad de un tripulante bajo sus órdenes ha disminuido hasta un punto en que pueda interferir el desarrollo normal y seguro de la operación, podrá impedir que tal tripulante ejerza sus funciones.
- Se prohíbe, asimismo, al personal de vuelo el uso de sustancias, fármacos y medicinas contraindicadas para el vuelo, aunque sean

terapéuticas. Cualquier duda respecto a prescripción farmacológica, deberá ser consultada al Área Médica de la empresa.

- No obstante, lo anterior, la Autoridad Aeronáutica podrá autorizar operar con enfermedades o condiciones clínicas conocidas y/o uso de ciertos fármacos, mediante dispensa médica aeronáutica.

2.3.1.4. Jefe de Servicio a Bordo

El jefe de servicio a Bordo es un Tripulante calificado y entrenado para liderar a la Tripulación de Cabina. Representa a la Jefatura de Tripulantes de Cabina. Es el encargado de coordinar con el Piloto al mando los procedimientos durante el vuelo, siendo responsable del desempeño de su tripulación, de hacer cumplir los procedimientos, políticas y estándares estipulados por la empresa y de apoyar, instruir o corregir cuando sea necesario.

Sus principales funciones y responsabilidades son:

- Conducir el briefing y el debriefing en coordinación con el Capitán.
- Informar al Capitán y a la Tripulación de Cabina de la presencia de TC DF, TC SUP ó TC 4 Eventual, si corresponde.
- Determinar la ubicación para despegue y aterrizaje de los Tripulantes de Cabina de relevo, cuando se opera con Tripulación Reforzada.
- Controlar y exigir el cumplimiento de la presentación personal y uniformidad.

- Recibir la documentación del vuelo e informar al Capitán y a la Tripulación de Cabina, si corresponde.
- Revisar notas en CLB y DLB e informar pendientes al Capitán y TC.
- Registrar o delegar las anotaciones que correspondan en CLB.
- Coordinar embarque de pasajeros con Capitán e informar a TC.
- Confirmar cantidad de pasajeros a bordo con el Capitán y recibir autorización para el cierre de puertas
- Asegurar la ejecución de la demostración de seguridad en video o en vivo, según corresponda.
- Reportar oportunamente Cabina Libre o Cabina NO Asegurada.
- Supervisar la protección del cockpit y los chequeos preventivos.
- Completar planillas de control de períodos de reposo en vuelo, si corresponde.
- Completar y hacer llegar a quien corresponda el informe de vuelo con sus observaciones o sugerencias.

2.3.1.5. Obligaciones comunes de los Tripulantes de Cabina en caso de emergencia

La autoridad aeronáutica determina un mínimo de Tripulantes de Cabina para cada material de vuelo, en base al número de asientos de pasajeros, a fin de efectuar en operación conjunta con toda la tripulación, las funciones necesarias en caso de emergencia o de una situación que requiera una evacuación segura y rápida del avión.

Es fundamental saber reconocer una situación de emergencia de modo que cualquier Tripulante pueda iniciar oportunamente las comunicaciones en

caso de ser necesario para recibir instrucciones y adoptar las medidas necesarias para enfrentarla.

La orden de evacuación la dará el Capitán y sólo ante una situación de emergencia inminente, cualquier tripulante. Una vez iniciada una evacuación, sólo la puede detener el Capitán.

En situaciones de emergencia o de irregularidades en vuelo que puedan ser advertidas por los pasajeros el Capitán se dirigirá a ellos para explicar la situación y hacerles saber que la tripulación conoce perfectamente su cometido.

Es importante que el Tripulante de Cabina mantenga el control de la situación, cumpliendo su rol de liderazgo y teniendo una clara consciencia situacional.

2.3.2. Área de Recursos Humanos

Toda empresa tiene un área, departamento o dependencia dedicada al Recurso Humano, el cual ha ido tomando mucha importancia en la actualidad, debido a que las empresas han tomado conciencia de que el Capital Humano es uno de los principales componentes con los que cuenta para realizar su gestión, operación y atención al cliente.

El Recurso Humano, conocido también como Talento Humano, requiere de una estructura que permita una adecuada gestión dentro de la empresa, es así que para el caso puntual de LAN Ecuador, el área de recursos humanos tiene definidas una serie de obligaciones y responsabilidades, las cuales se presentan a continuación:

- Establecer el perfil y diseño de puestos.
- Reclutar y seleccionar al personal.
- Determinar los términos y condiciones de empleo.
- Controlar se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y LAN en materia de contratación de personal.
- Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial.
- Supervisar la correcta confección de las planillas de remuneraciones del personal.
- Desarrollo y gestión de la política y administración de beneficios sociales.
- Controlar el cumplimiento del rol vacacional
- Investigar los antecedentes de los candidatos a empleados con ocasión de la Evaluación y Selección de personal.
- Ofrecer facilidades adecuadas para la capacitación del personal, tanto de empleados y funcionarios, dentro del rango superior de la política de personal de la empresa.
- Actuar como negociador oficial con los sindicatos y otros organismos encargados de asuntos relacionados con el empleo.
- Mantener todos los registros necesarios concernientes al personal.
- Entrevistar, aconsejar y ayudar a los empleados en relación con sus problemas personales y dificultades.
- Administrar los servicios sociales de la organización, incluyendo la instalación de comedores y facilidades sociales de recreo.
- Adoptar con la debida anticipación las acciones necesarias para contratar oportunamente las pólizas de Vida que corresponden al personal de la empresa.
- Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal.

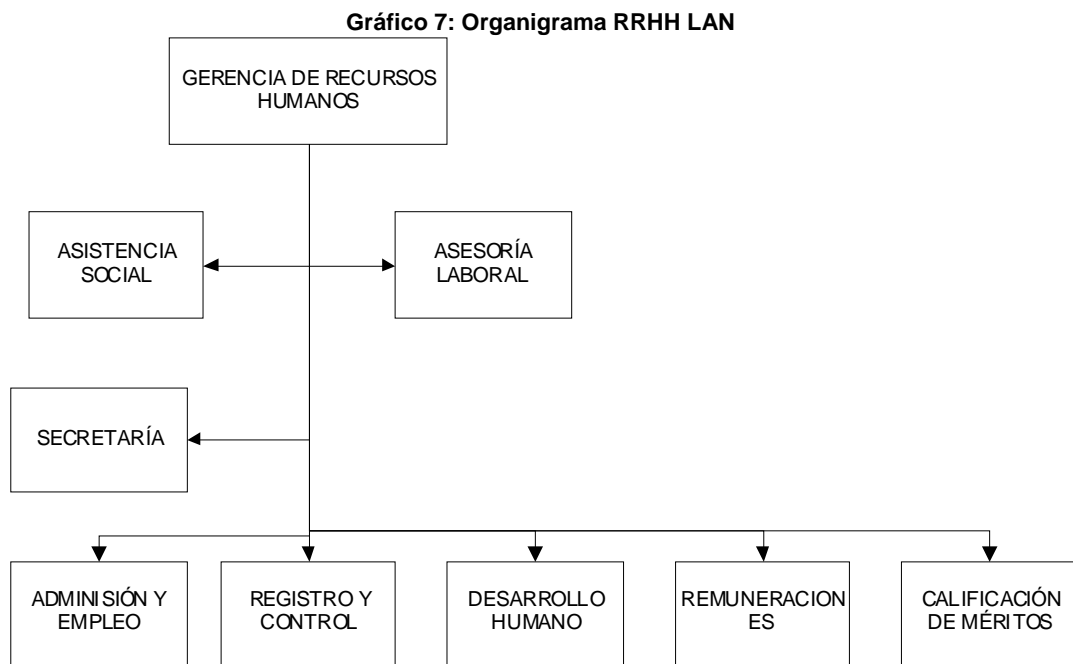
- Recibir quejas, sugerencias y resuelve los problemas de los colaboradores.
- Hacer la evaluación del desempeño de los colaboradores
- Controlar que se realice el cálculo de la provisión para beneficios sociales de los colaboradores.
- Realizar programas de recreación laboral con la finalidad de integrar a los colaboradores y a sus familiares.
- Representar a la empresa ante las Autoridades de Trabajo.

El departamento de Gestión del Talento Humano debe ser un gestor, en el amplio sentido de la palabra. Sus conocimientos y habilidades, además de los específicos en materia de recursos humanos, deben abarcar, sin necesidad de llegar a ser un especialista, el ámbito psicológico, sociológico, financiero, informático y de marketing, de forma que le permitan planificar, coordinar y liderar el desarrollo de los profesionales de la empresa, en función de la estrategia y las necesidades de LAN.

Dentro del Área de Recursos Humanos se debe gestionar pilares importantes para el buen desarrollo de la empresa tales como la comunicación y su mejora, ya que el jefe de recursos humanos tendrá la misión de fomentar e incentivar el diálogo entre el colaborador y empresa, así como también entre los colaboradores.

2.3.2.1. Estructura Orgánica del Departamento de RRHH

El área de Recursos Humanos de la aerolínea tiene una estructura que le permite apoyo total al personal de la empresa, el siguiente gráfico presenta dicha estructura:



Fuente: Investigación Propia

Dentro de la estructura se puede apreciar que existe un líder del área, quien tendrá funciones principales de dirección y planificación. Se tiene la debida asesoría y apoyo laborales y sociales, quienes deben mantener relación con estamentos del país que regulan la actividad laboral.

Adicionalmente se cuenta con sub áreas de admisión, registro, desarrollo, remuneraciones y calificación, las cuales cumplen los lineamientos de la Gerencia de Recursos Humanos para cumplir los objetivos del departamento.

2.3.3. Área de Marketing y Ventas

LAN es una empresa que brinda un servicio de transporte aéreo, por tanto debe diseñar servicios de acuerdo al valor del cliente. En este sentido es importante considerar que el marketing de la aerolínea va enfocado principalmente hacia el cliente, sus necesidades y satisfacción. Justamente uno de los puntos fuertes de la aerolínea ha sido el marketing, el cual ha permitido, acompañado de un trabajo bien organizado, los niveles de crecimiento de la empresa.

En la actualidad el concepto de marketing abarca no solamente al exterior de una entidad, sino también a su cliente interno, es así como este concepto es de vital importancia para lograr mejores niveles de satisfacción del cliente interno, en las empresas en las que se lo aplica.

Las empresas han empezado a entender que el Recurso Humano es un cliente interno, y que de su nivel de satisfacción y compromiso depende también la productividad, por esto los departamentos de Gestión de Talento Humano tienen nuevas herramientas que permiten medir el clima organizacional, que es uno de los principales indicadores de gestión humana para la empresa.

Por otro lado la comercialización o venta de las empresas también ha evolucionado gracias a las nuevas tecnologías con lo que se cuenta; justamente una de las formas en que una empresa anuncia sus servicios a sus potenciales clientes es el internet, por esto desde el año 1997 Lan Chile tuvo un sitio web, básicamente informativo en esa época. Más adelante en 1.999 comienza a vender usando un software externo (1Ares); y es a principios del año 2.000 que la aerolínea toma la decisión de crear un nuevo

sitio y desarrollar un motor de compras propio. Desde ese momento se cuenta la verdadera historia.

La empresa creó un equipo con espíritu de start-up 'austera', fomentando valores como la creatividad, flexibilidad, conciencia de costos y fuerte compromiso. El equipo original incorporaba muchas de las funciones de otras áreas de la compañía, en una versión reducida. Tenía un área de marketing propia, áreas de desarrollo, operaciones, comercial, etc.

Una de las decisiones más importantes fue la de la plataforma. El motor de compra y el resto de los sistemas serían montados sobre Linux, usando Apache y MySQL. Además, todo el desarrollo se haría internamente por lo menos hasta lograr estabilidad en los procesos. Durante varios años se mezclaron sistemas programados en J2EE, PERL y PHP, finalmente el 2003 se escogió PERL como el lenguaje oficial de LAN.com.

Desde allí en adelante, el equipo siguió creciendo, se desarrollaron nuevos servicios y los clientes empezaron a mostrar lentamente su apoyo y confianza, y permitieron un mejor crecimiento del servicio y la compañía en general.

2.3.3.1. Canales de Servicio:

Actualmente LAN brinda a sus clientes varios canales por los cuales se puede hacer posible la adquisición de ticket aéreo, esta estrategia facilita al cliente sus actividades, así como incrementa las posibilidades de llegar al cliente y facilidades de acceso.

En la página web de LAN Airlines los clientes pueden realizar compra de boletos e incluso una serie de opciones adicionales como las mencionadas a continuación:

- Compra y reserva de pasajes
- Canje de premios LANPASS
- Chequeo por web
- Notificación de cambio de itinerario
- Consulta de itinerarios
- Arriendos de autos y hoteles

Cada uno de estos servicios requiere de integraciones con diferentes sistemas tanto de la compañía como externos, de una complejidad variable. Por ejemplo para el caso de opciones de pago la empresa acepta varias opciones actuales como tarjetas de crédito y transferencias bancarias, las cuales se acoplan a la realidad actual y el avance tecnológico.

2.4. ANÁLISIS DEL SECTOR

Según lo publicado en el diario El Universo, en la edición del 20 de julio 2007, la aviación comercial tuvo un repunte en sus niveles de facturación registrando ventas por unos \$ 430 millones durante el 2006 frente a los \$ 400 millones del 2005. Según un informe de la revista Ekos, la demanda se desarrolló durante el último año con cerca del 7,6%. Entre las compañías aéreas nacionales y extranjeras que más ventas tuvieron en ese periodo se encuentran Lan Airlines (\$ 109,43 millones); Tame (\$ 77,56 millones);

Martinar Holland (\$ 48,22 millones); Aerogal (\$ 44,50 millones); y, KLM (\$ 38,78 millones).⁵³

El artículo menciona también que el tráfico de pasajeros el sector movilizó más de cinco millones de personas. Datos de la Dirección de Aviación Civil indican que el flujo de usuarios en las rutas domésticas se ubicó en 2'776.412 personas, mientras que a nivel externo la cifra se situó en 2'381.775.

Según el artículo citado, se pueden resaltar dos aspectos: el primero es que la empresa LAN Airlines aparece primera en la lista, la cual en efecto tiene una muy buena participación de mercado en el Ecuador y en la región latinoamericana; el segundo aspecto denota el crecimiento de la utilización del servicio aéreo en el país, el cual sigue creciendo desde el año mencionado, el cual tuvo un repunte importante en la actualidad.

2.4.1. Competidores Directos

Dentro de los competidores directos se puede detallar aerolíneas que cubren varios destinos en América con diferentes escalas y rutas que permiten al pasajero escoger su mejor destino en cuanto a tiempo y escalas, a continuación se detalla los principales competidores del mercado, en este caso puntual se realizará un breve análisis de AVIANCA, COPA AIRLINES y ABSA.

⁵³ EL UNIVERSO, 30 de julio del 2007, primera sección, p. 8.

2.4.1.1. Avianca

Avianca S.A. (acrónimo de Aerovías del Continente Americano, anteriormente Aerovías Nacionales de Colombia) es la primera aerolínea fundada en América y la segunda en el mundo, un par de meses después de la holandesa KLM.[2] Desde 1.919, Avianca ha sido la aerolínea bandera de Colombia y en la actualidad se destaca por ser la aerolínea más grande del país y una de las más importantes de Suramérica, Avianca pertenece al grupo sudamericano, Synergy Group.

Un dato importante es que AVIANCA está asociada con la empresa ecuatoriana AEROGAL, la cual presta servicios en convenio de vuelos entre Ecuador y Colombia.

2.4.1.2. Copa Airlines

Copa Airlines es la aerolínea internacional de Panamá. La aerolínea posee la flota más joven de América y viaja a 41 destinos en 22 países en Norte, Centro y Sur América y El Caribe, la aerolínea es filial de compañía Americana Continental Airlines su centro de conexiones principal es el Aeropuerto Internacional de Tocumen.

Copa Airlines actualmente viaja a 41 destinos en 22 países y ofrece 15 destinos en Colombia a través de su filial Aero República.

Actualmente, la flota de Copa Airlines está compuesta por un total de 38 aviones, haciéndola la segunda flota aérea más joven de América después de LAN Airlines.

2.4.1.3. ABSA, aerolínea de transporte de mercancías establecida en Brasil.

ABSA es la sigla de Aerolinhas Brasileiras S.A., una aerolínea dedicada al transporte de carga de Brasil. Su razón social es ABSA Cargo Airlines.

Durante el año 2005, ABSA Cargo Airline tuvo una participación del 21% en el movimiento total de la carga aérea internacional (exportación + importación) en los aeropuertos brasileños.

ABSA posee autorización para efectuar vuelos regulares en EE.UU, Chile, Colombia, Perú, Ecuador, Argentina, Panamá, Paraguay y Alemania. En los últimos diez años, ABSA Cargo Airlines expandió sus operaciones y atendió más de 35 destinos internacionales y 10 destinos domésticos.

La aerolínea es parte de una alianza en la participan LAN Cargo, y Mas Air (línea aérea de carga Mexicana), además de un acuerdo de vuelos cargueros desde/hacia Frankfurt, en régimen de código compartido, operados por Lufthansa Cargo. De esta manera, las ventas, el handling de carga, el mantenimiento de aeronaves, el despacho de vuelos y las operaciones de rampa de todos los vuelos de ABSA, Florida West, LAN, LAN Cargo y Mas Air, son efectuados por ABSA en Brasil.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Investigación

La presente investigación pretende revelar si los tripulantes de cabina de LAN Ecuador tienen un buen clima laboral, y así poder plantear la necesidad existente por parte del personal de integración para mejorar el clima organizacional interno en el área de tripulante de cabina.

El tipo de investigación que se desarrollará será descriptivo ya que se pretende sistematizar indicadores de tipo cuantitativo para establecer, a través de preguntas cerradas, el estado del clima organizacional.

3.2. Método de investigación

Los métodos de investigación que se aplicaron fueron los siguientes:

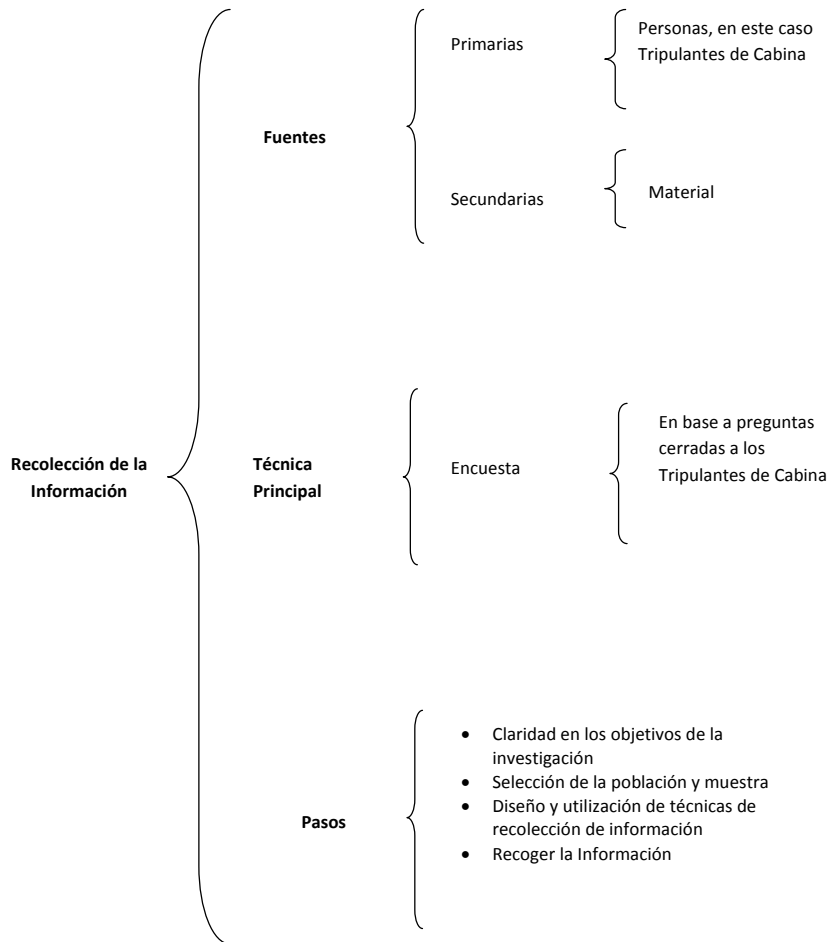
- Analítico.- Mediante el análisis se descompone el tema en todas sus partes, facilitando la recopilación de información teórica y documental, organizada en estructuras de temas y subtemas, mismos que conforman el marco teórico del estudio.
- Sintético- La síntesis es un proceso complementario al análisis, pues se parte del estudio de las partes para la elaboración de un criterio propio sobre el tema de investigación, mediante el cual se realiza la interpretación de los datos recogidos en las encuestas, y se elaboran finalmente las conclusiones globales del estudio.

- Inductivo.- El método inductivo parte de la premisa de obtener conclusiones generales a partir de datos particulares, como es el planteamiento del problema, por esto, el método inductivo se aplica en la interpretación de las encuestas para determinar un diagnóstico general del clima laboral y de la comunicación interna dentro de LAN Ecuador.
- Deductivo.- Mediante el método deductivo se parte de las premisas generales, en este caso los contenidos del marco teórico, y se van relacionando gradualmente con la información recopilada, permitiendo establecer conclusiones sobre la investigación. Este método, junto con el método sintético, se aplicaron en la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

A continuación se presenta el siguiente cuadro donde se especifica las técnicas a utilizar en este proyecto:

Gráfico 8: Recolección de la Información



**Elaborado: La Autora
Fuente Investigación Propia**

El instrumento utilizado en esta técnica es un cuestionario de encuesta con preguntas cerradas, y en escala de Lickert⁵⁴. Las preguntas del cuestionario son separadas en dos bloques, enfocadas cada una a dos aspectos en general:

- Clima organizacional

⁵⁴ Escala de valoración cualitativa, comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación.

- Comunicación corporativa

Dentro de las preguntas utilizadas para evaluar el clima organizacional se tomó como referencia la encuesta de clima laboral propuesta por Ramos (2007).⁵⁵

3.4. Propósitos

- Determinar el estado en el que se encuentran los flujos de comunicación dentro de la aerolínea.
- Calificar el estado en el que se encuentra la información dentro de la aerolínea.
- Definir el tipo de herramientas de comunicación que utiliza la aerolínea.
- Determinar y calificar el tipo de clima de la aerolínea.

3.5. Población y muestra

José B. Carrasco en su libro *Aprendo a investigar en Educación*, define los términos población y muestra respectivamente:

⁵⁵ Ramos, Darío. (2007). *Manual Básico de Comunicación Corporativa*. Editorial San Pablo.

3.5.1. Población

La población que será objeto de estudio en esta investigación la conforma el personal de cabina de la Aerolínea LAN Ecuador, ya que ellos son las personas que están involucradas directamente con el tema de la presente investigación.

La población se conforma de la siguiente manera:

Tabla 2: Población

Jefes de Cabina	20 personas
Jefes de Tripulantes de cabina	8 personas
Tripulantes de cabina especialistas	60 personas
Tripulantes de cabina	80 personas
TOTAL	168 personas

Fuente: investigación propia

3.5.2. Muestra

Existen dos tipos de muestra, que son la muestra probabilística y la muestra no probabilística. En el caso de esta investigación se utilizará solo la muestra probabilística.

Para el cálculo de la muestra se aplicó la fórmula estadística del muestreo aleatorio simple:

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

Donde:

- n = la muestra poblacional a determinar.
- N = a la población total investigada, es decir 168 personas.

- e = porcentaje de error de muestreo, fijado en el 5% o 0.05.
- z= la desviación estándar, igual a 1.96, correspondiente al 95% de nivel de confianza.
- p= probabilidad de ocurrencia – valor estándar 0.50
- q= probabilidad de no ocurrencia – valor estándar 0.50

Reemplazando se tiene que:

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

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 168}{(0.05)^2(168 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.50 * 0.50 * 168}{0.0025(167) + 3.8416 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{161.3472}{0.4175 + 0.9604} = \frac{161.3472}{1.3779} = 117.096 \approx 117 \text{ encuestas}$$

3.6. Procesamientos y Análisis de Información

El procesamiento de los datos exigió en primer lugar a realizar el conteo de las opciones marcadas en cada pregunta de la encuesta, de esta forma se estableció la frecuencia de cada respuesta.

Los datos se ingresaron a Microsoft Excel en el cual se procedió a calcular los porcentajes y a armar los cuadros de cada pregunta. Una vez realizado

esto, se generaron los gráficos de pastel, los cuales permiten observar la mayor respuesta en comparación a las otras.

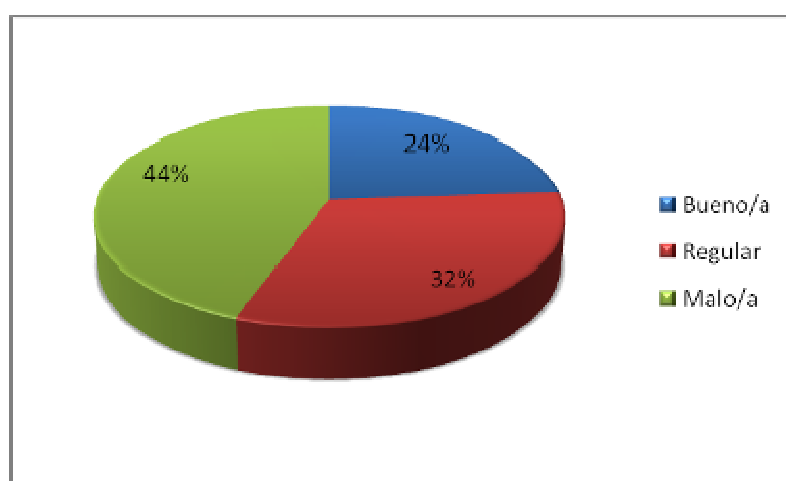
Con la elaboración de los cuadros y las gráficas de pastel se procedió al análisis de cada respuesta de manera cuantitativa y de forma cualitativa.

3.7. Presentación de resultados de las encuestas

1. La comunicación entre los tripulantes de cabina es

Tabla 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno/a	28	24%
Regular	37	32%
Malo/a	52	44%
TOTAL	117	100%



Interpretación

El 44% de los encuestados menciona que la comunicación entre tripulantes de cabina es mala, frente a un 32% que la califica como regular y un 24% como buena.

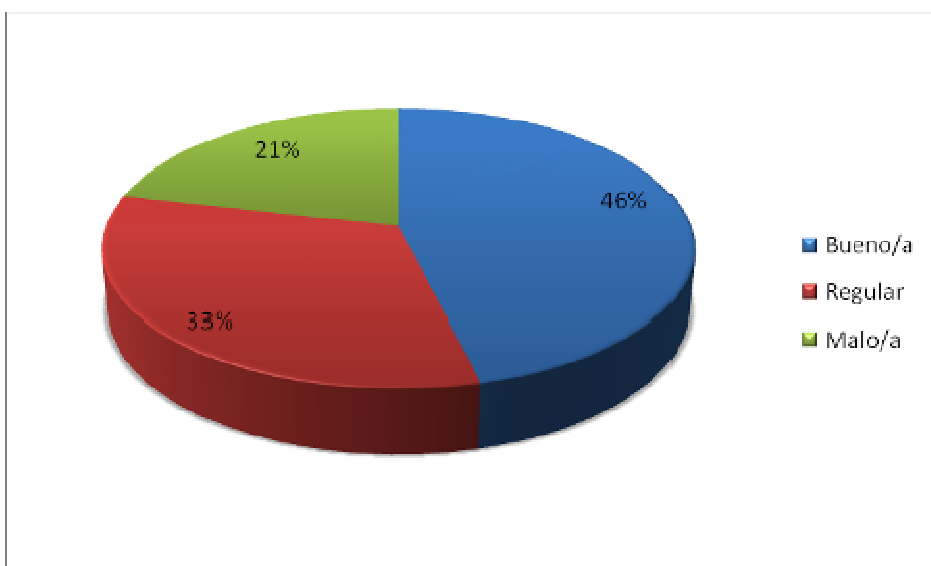
Análisis

Esto permite interpretar que existe una mala comunicación en general, pues un alto porcentaje la califica como mala, lo que también afecta y es síntoma de un mal ambiente laboral.

2. La comunicación vertical descendente (De su jefe a usted) es

Tabla 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno/a	54	46%
Regular	38	32%
Malo/a	25	21%
TOTAL	117	100%



Interpretación

El 46% de encuestados menciona que la comunicación del jefe a ellos es buena, un 32% la califica como irregular y un 21% como mala.

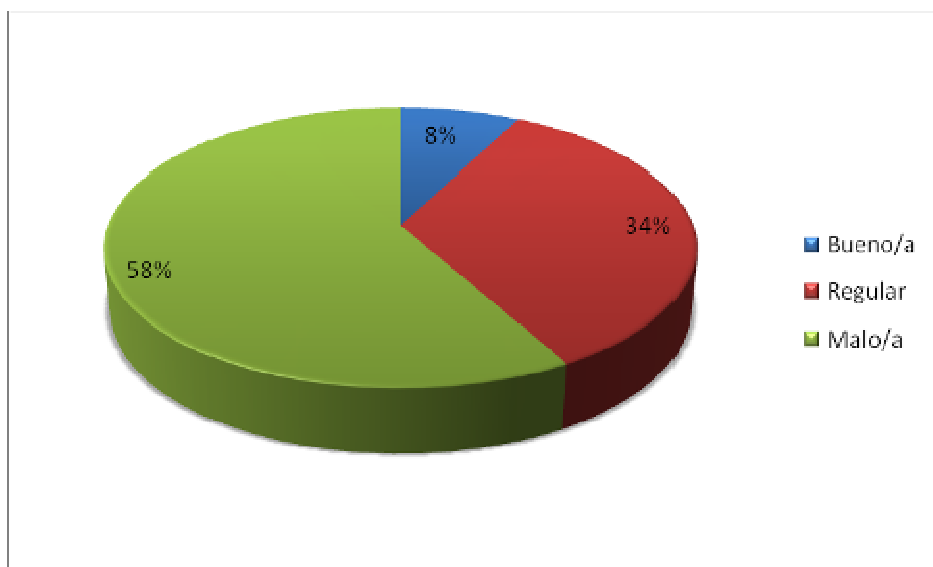
Análisis

Se puede observar que un 46% de los encuestados tienen jefes que manejan un buen nivel de comunicación con su equipo, este nivel se afecta tanto por los canales de comunicación como por la claridad con la que puede dar una indicación, y por la calidad de liderazgo y relación interpersonal con la gente a su cargo.

3. La comunicación vertical ascendente (De usted a sus superiores) es

Tabla 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno/a	9	8%
Regular	40	34%
Malo/a	68	58%
TOTAL	117	100%



Interpretación

El 58% de encuestados menciona que la comunicación desde ellos a sus superiores es mala, un 34% responde que es regular, y un 8% como buena.

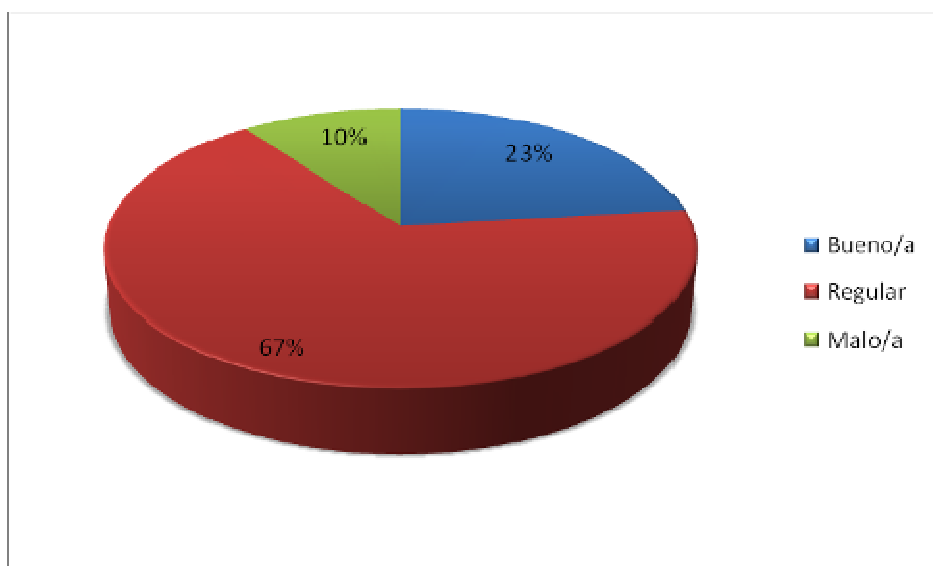
Análisis

Desde los niveles operativos hacia los niveles superiores la comunicación es en su mayoría calificada como negativa, lo que indica que las opiniones o sugerencias del personal son rara vez escuchadas por los jefes de área o gerentes. El sentirse poco escuchados o tomados en cuenta puede provocar en los empleados poco sentido de pertenencia a la empresa y por ende un descuido en sus funciones, a más de propiciar un mal ambiente laboral.

4. La calidad de la información que recibe es

Tabla 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno/a	27	23%
Regular	78	67%
Malo/a	12	10%
TOTAL	117	100%



Interpretación

El 67% de los encuestados califica la calidad de la información que recibe como regular, un 23% opina que es buena y un 10% menciona que es mala.

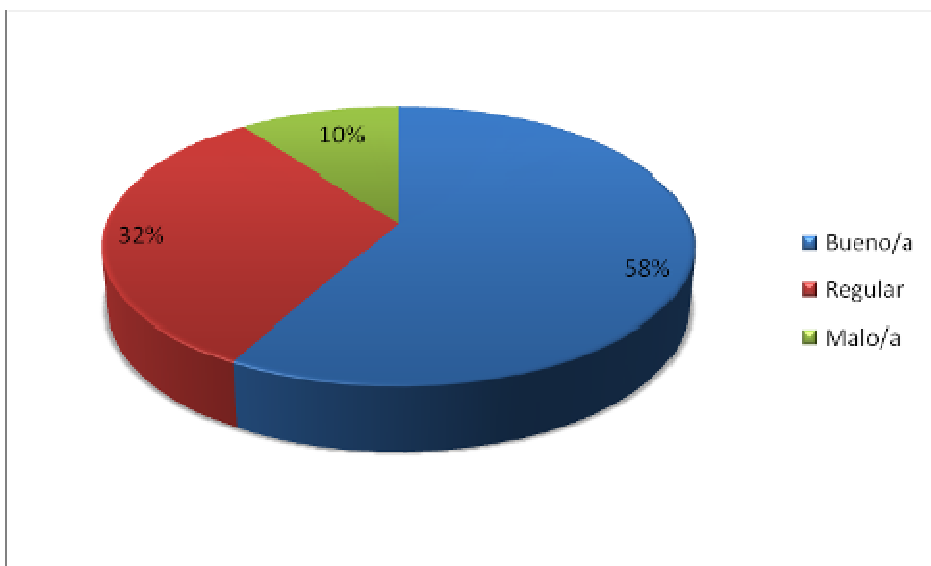
Análisis

La información se puede calificar como mala o regular cuando no cumple a los propósitos por la que es solicitada o entregada, cuando se presenta de manera confusa, o cuando, a pesar de estar correctamente enfocada es insuficiente, por lo que se estima que pueden presentarse varias de estas opciones.

5. El estado de los equipos de comunicación internos (teléfonos, ordenadores, radios, etc.) es:

Tabla 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno/a	68	58%
Regular	37	32%
Malo/a	12	10%
TOTAL	117	100%



Interpretación

El 58% de los encuestados menciona que el estado de los equipos de comunicación es bueno, frente a un 32% que los califica como regulares y un 10% como malos.

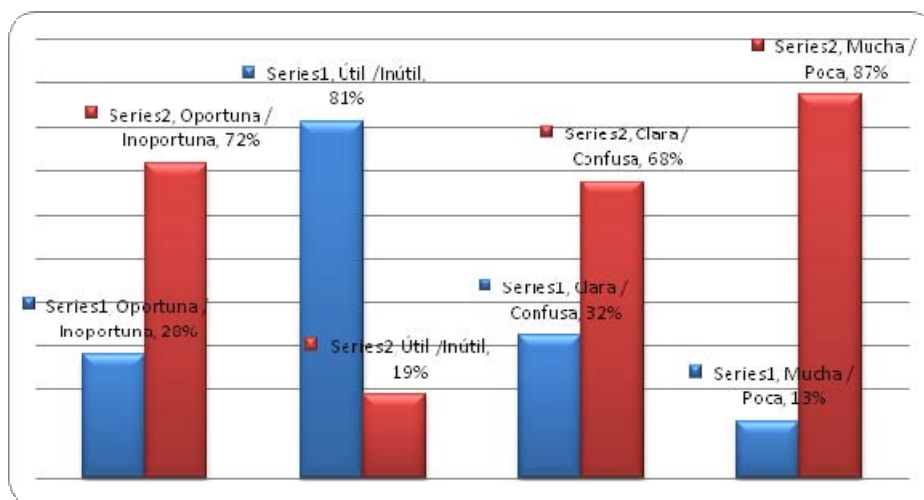
Análisis

Los equipos son en su mayoría de buena calidad y se encuentran en buen estado, excepto por un porcentaje menor que se encuentran en malas condiciones, sin embargo se conoció de boca de uno de los jefes encuestados que los equipos se renuevan cada cierto tiempo.

6. Cómo calificaría la información que recibe de la empresa, entre las siguientes opciones. Señale el casillero que corresponda

Tabla 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	TOTAL
Oportuna	33	28%	100%
Inoportuna	84	72%	
Útil	95	81%	100%
Inútil	22	19%	
Clara	38	32%	100%
Confusa	79	68%	
Mucha	15	13%	100%
Poca	102	87%	



Interpretación

El 72% de los encuestados calificaría a la información que se maneja habitualmente dentro del área de tripulantes de LAN como inoportuna, frente a un 28% que la califica como oportuna.

El 81% de los encuestados menciona que la información ha sido útil, frente a un 19% que la califica como inútil.

El 68% de los encuestados menciona que bajo su percepción la información que se maneja es confusa, mientras que un 32% la califica como clara.

El 87% de los encuestados responde que el volumen de información es bajo, frente a un 13% que le parece “muchísima” información.

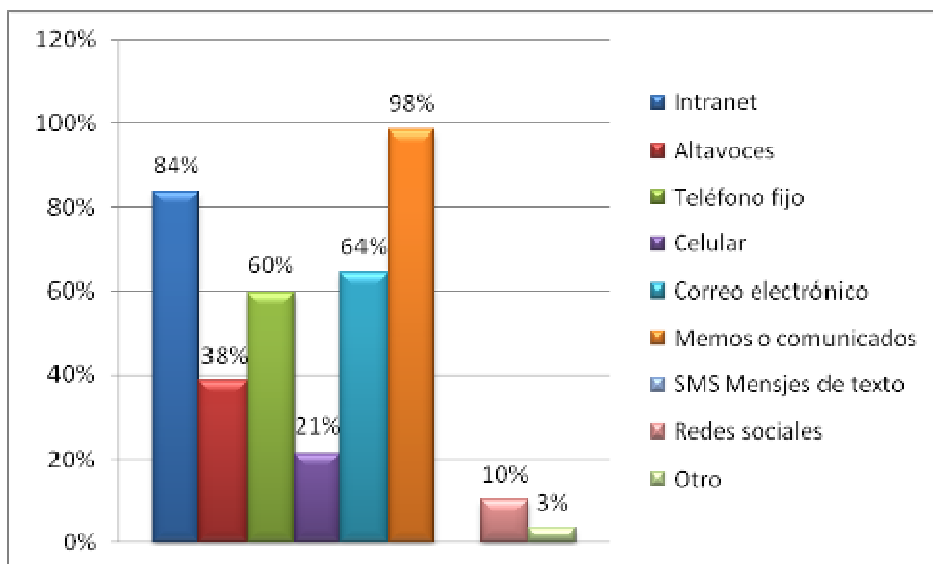
Análisis

Según estas preguntas la información que se maneja dentro de LAN ha sido de utilidad para el personal, a pesar de no presentarse de la forma más clara, y no siendo siempre oportuna, lo que puede ser causa de los canales de información. Se menciona también que el volumen de información ha sido bajo sin embargo esto no determina la calidad de la información.

7. Señale cual de las siguientes opciones utiliza la empresa

Tabla 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Intranet	98	84%
Altavoces	45	38%
Teléfono fijo	70	60%
Celular	25	21%
Correo electrónico	75	64%
Memos o comunicados	115	98%
SMS Mensajes de texto	0	0%
Redes sociales	12	10%
Otro	4	3%
TOTAL	444	379%



Interpretación

Los encuestados mencionaron que dentro de la empresa los memos o comunicados son utilizados en un 98%, el 84% responde que se utiliza el intranet de la compañía, un 64% al correo electrónico y un 60% al teléfono fijo. Con porcentajes menores se mencionan el uso de altavoces, un 21% el celular un 10% las redes sociales, y un 3% respondió como opción otro.

Análisis

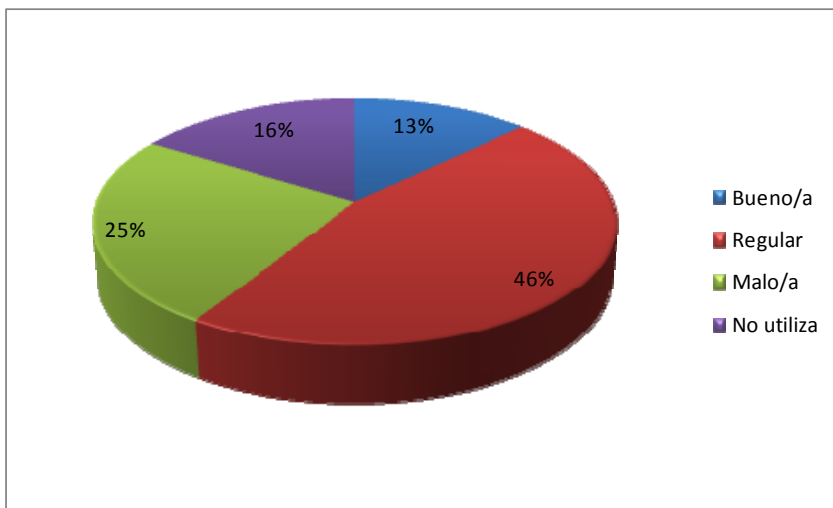
El uso de memos o comunicados es el más frecuente, sin embargo mediante este canal la información no siempre se maneja de forma oportuna, un 84% menciona al intranet como el canal de comunicación frecuente, pues el intranet es la plataforma de software propia de la compañía, no obstante es utilizada principalmente por el personal que trabaja en terminales, siendo el caso mucho menor en cuanto al personal de tripulantes de cabina. En el caso de tecnologías como el correo electrónico y el teléfono fijo son de uso menos frecuente y específicamente el teléfono fijo es de carácter menos formal. El uso de redes sociales lo mencionan como menos formal pues es utilizado por la asociación de tripulantes de cabina de LAN, por lo que realmente no se puede considerar como un canal formal.

8. Califique la eficacia de las herramientas que utiliza la empresa

8.1 Intranet

Tabla 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno/a	15	13%
Regular	54	46%
Malo/a	29	25%
No utiliza	19	16%
TOTAL	117	100%



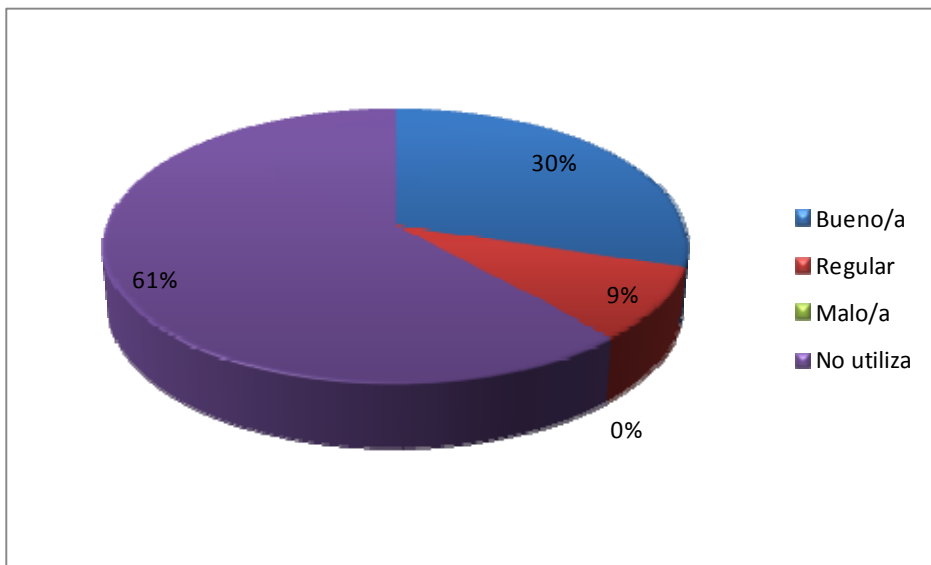
Interpretación

El 46% de los encuestados menciona que la eficacia de la intranet es regular, un 25% como malo, un 16% no utiliza las intranet y un 13% percibe su eficacia como buena.

8.2 Altavoces

Tabla 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno/a	35	30%
Regular	10	9%
Malo/a	0	0%
No utiliza	72	62%
TOTAL	117	100%



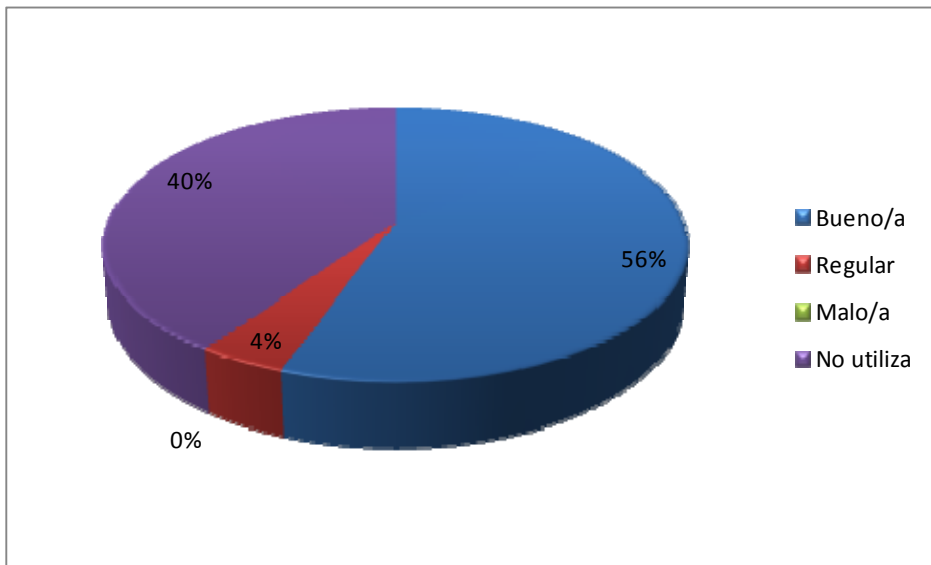
Interpretación

El 61% de los encuestados menciona que no utiliza los altavoces, frente a un 30% que los califica como una eficacia buena y un 9% como regular.

8.3 Teléfono fijo

Tabla 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno/a	65	56%
Regular	5	4%
Malo/a	0	0%
No utiliza	47	40%
TOTAL	117	100%



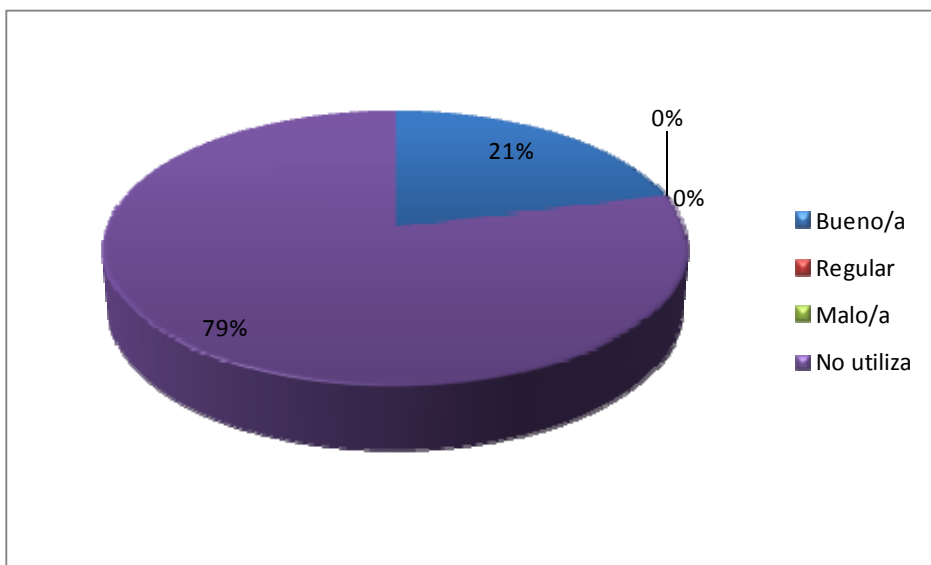
Interpretación

El 56% de los encuestados menciona que la eficacia del teléfono fijo como canal de comunicación es buena, mientras que un 40% dice no utilizarla. Un 4% la califica como regular.

8.4 Celular

Tabla 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno/a	25	21%
Regular	0	0%
Malo/a	0	0%
No utiliza	92	79%
TOTAL	117	100%



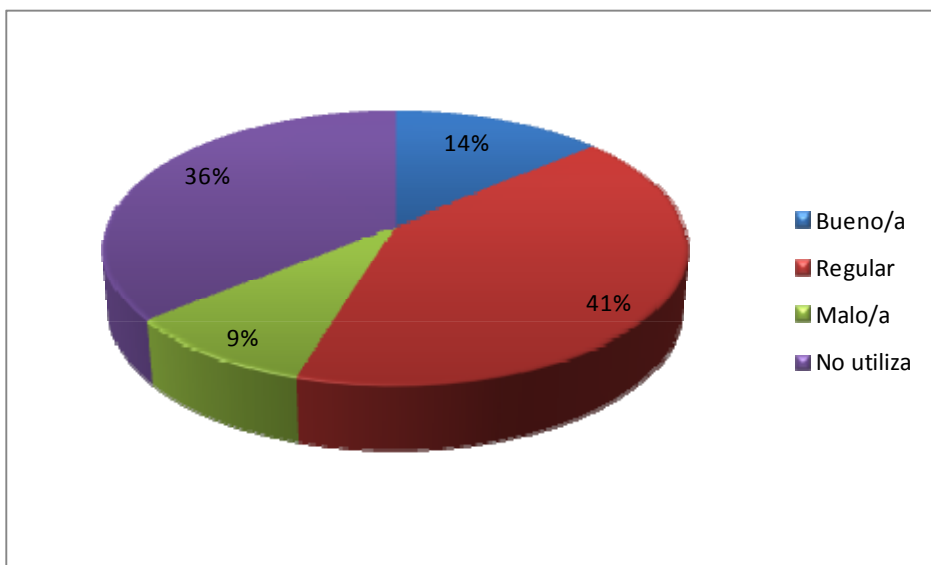
Interpretación

El 79% de los encuestados dice no utilizar el celular como canal de comunicación empresarial. Un 21% dice que es un canal de eficacia alta.

8.5 Correo Electrónico

Tabla 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno/a	16	14%
Regular	48	41%
Malo/a	11	9%
No utiliza	42	36%
TOTAL	117	100%



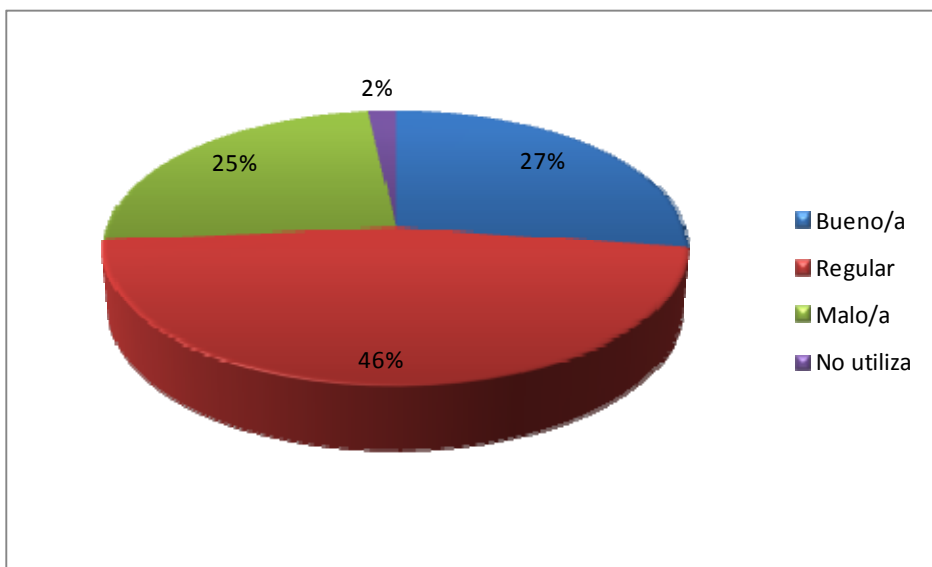
Interpretación

El 41% de los encuestados menciona que la eficacia del correo electrónico es regular, un 36% dice no utilizar el correo electrónico como canal corporativo, el 14% califica su eficacia como buena y un 9% como mala.

8.6 Memos o comunicados

Tabla 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno/a	32	27%
Regular	54	46%
Malo/a	29	25%
No utiliza	2	2%
TOTAL	117	100%



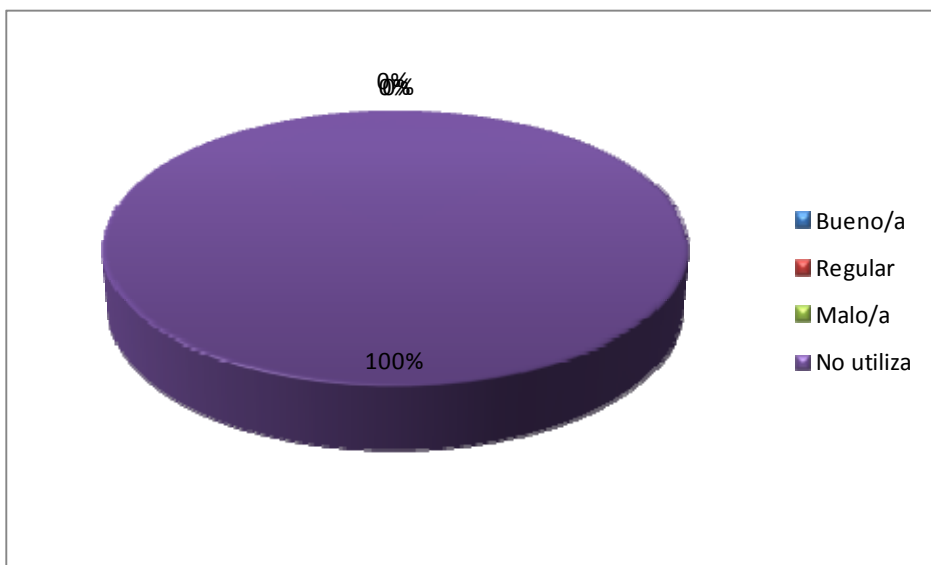
Interpretación

El 46% de los encuestados opina que la eficacia de los memos o comunicados es regular, un 27% la califica como buena, un 25% como mala y un 2% como irregular.

8.7 SMS – Mensajes de texto

Tabla 16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno/a	0	0%
Regular	0	0%
Malo/a	0	0%
No utiliza	117	100%
TOTAL	117	100%



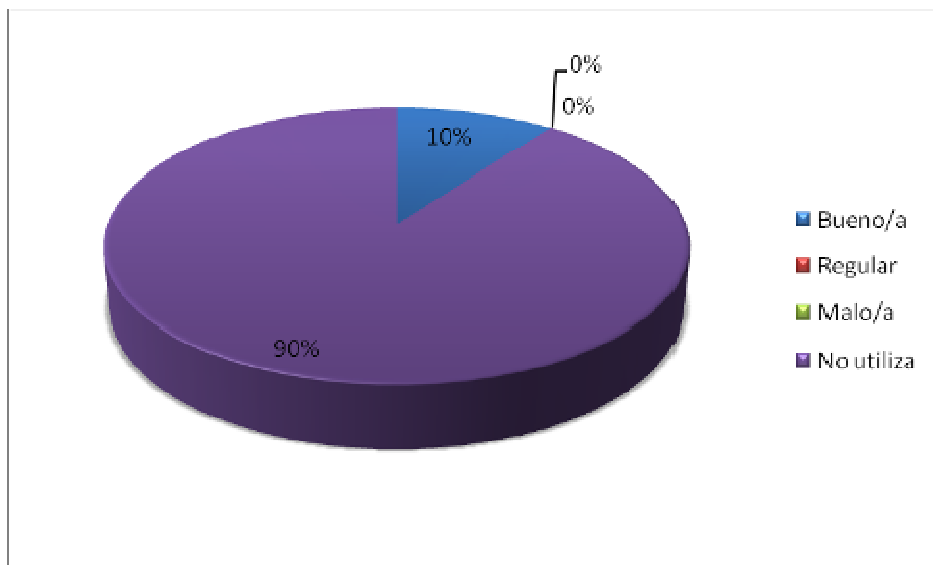
Interpretación

Ninguno de los encuestados menciona utilizar los mensajes de texto como canal de comunicación corporativo.

8.8 Redes Sociales

Tabla 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno/a	12	10%
Regular	0	0%
Malo/a	0	0%
No utiliza	105	90%
TOTAL	117	100%



Interpretación

El 90% no utiliza las redes sociales como canal institucional. Un 10% que las utiliza las califica como de eficacia buena.

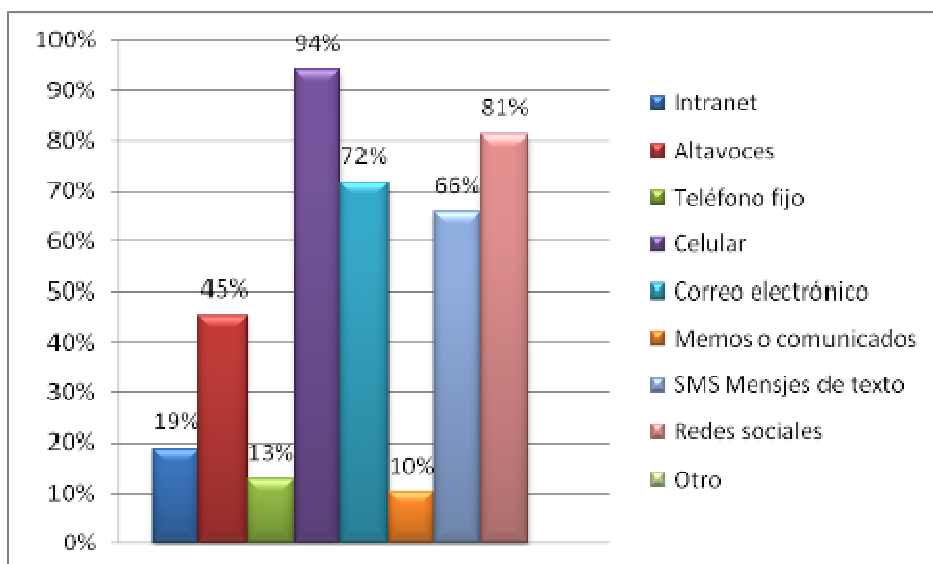
Análisis

La eficacia de los distintos medios que puede utilizar la empresa es variable, es claro también que su eficacia disminuirá si se utilizan de forma incorrecta, es decir, cada medio para el propósito más adecuado, considerando sus ventajas y desventajas.

9. A través de qué herramientas le gustaría recibir información:

Tabla 18

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Intranet	22	19%
Altavoces	53	45%
Teléfono fijo	15	13%
Celular	110	94%
Correo electrónico	84	72%
Memos o comunicados	12	10%
SMS Mensajes de texto	77	66%
Redes sociales	95	81%
Otro	0	0%
TOTAL	468	400%



Interpretación

El 94% de los encuestados está de acuerdo en que el celular sería el medio por el que les gustaría recibir información. Las redes sociales abarcan un 81% de aceptación, el correo electrónico un 72%, los mensajes de texto un 66%, los altavoces un 45%, el intranet un 19%, y el teléfono fijo y los memos o comunicados con un 13% y un 10% respectivamente.

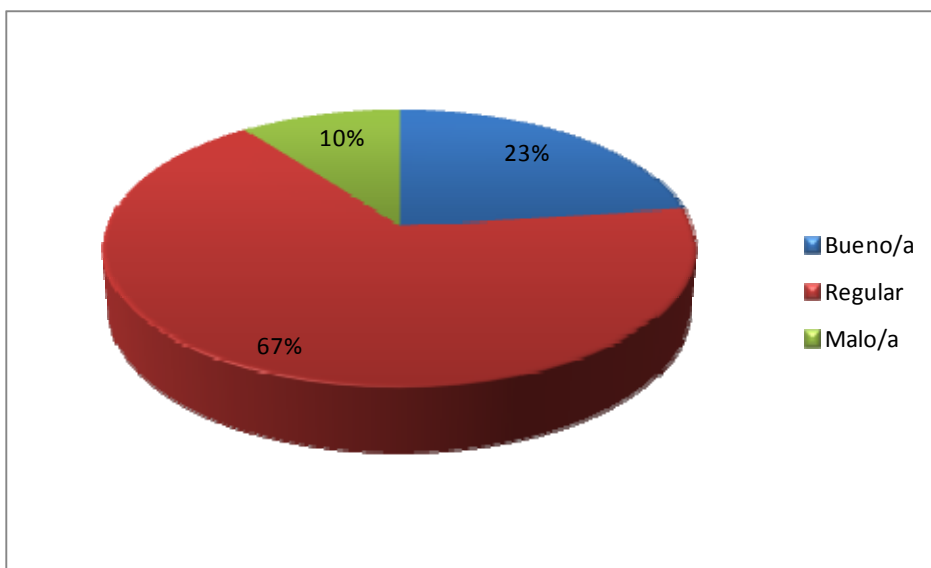
Análisis

A los encuestados les gustaría que se utilizarán formas de comunicación que a su parecer serían más efectivas al se instrumentos como el celular, que es generalmente cargado continuamente, si bien en vuelo no se puede utilizar, por otro lado, para recibir información de carácter urgente fuera de la empresa sería el más efectivo. Las redes sociales como facebook o twitter pueden también ser una fuente de comunicación efectiva cuando no se trata de información sensible. Adicionalmente el correo electrónico y los mensajes de textos se presentan como otras opciones bastante factibles de implementarse por la factibilidad de ser utilizadas, no obstante en todas estas no existe forma de control o comprobación de recibir la información.

10. De forma general, cómo calificaría el ambiente del área de tripulantes de LAN Ecuador

Tabla 19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno/a	27	23%
Regular	78	67%
Malo/a	12	10%
TOTAL	117	100%



Interpretación

El 67% de los encuestados califica al ambiente del área de tripulantes de cabina de LAN como regular, un 23% como buena y un 10% como mala.

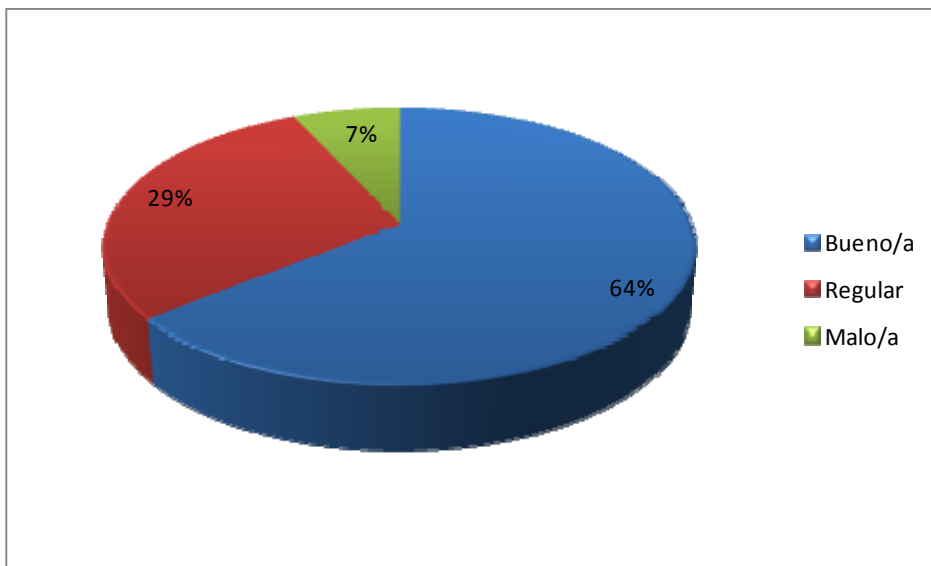
Análisis

El ambiente del área de tripulantes, expresado como su clima laboral es percibido como regular, lo que permite pensar que no es un ambiente adecuado para generar el máximo desempeño del personal y se produce principalmente por causas internas.

11. La relaciones interpersonales entre el personal son

Tabla 20

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno/a	75	64%
Regular	34	29%
Malo/a	8	7%
TOTAL	117	100%



Interpretación

Un 64% de encuestados menciona que las relaciones interpersonales son buenas, entre el personal de tripulantes de cabina, un 29% lo menciona como regulares, y un 7% como malas.

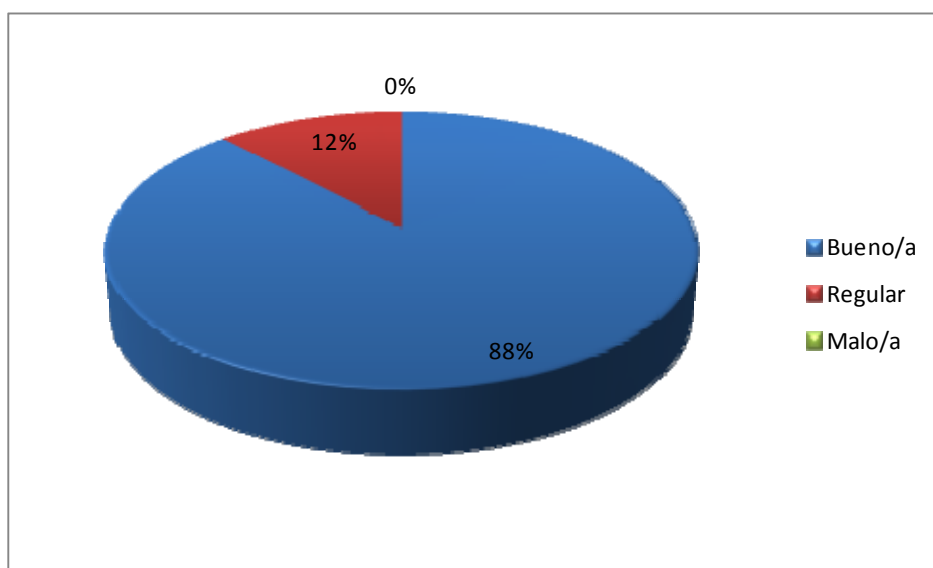
Análisis

Las relaciones entre el personal son bastante buenas, por lo que se considera que el mal ambiente laboral es causado principalmente por los problemas de comunicación interna.

12. Cómo calificaría el trato que recibe por parte de la empresa

Tabla 21

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno/a	103	88%
Regular	14	12%
Malo/a	0	0%
TOTAL	117	100%



Interpretación

El 88% de los encuestados califica al trato recibido por la empresa como bueno. Un 12% lo percibe como regular.

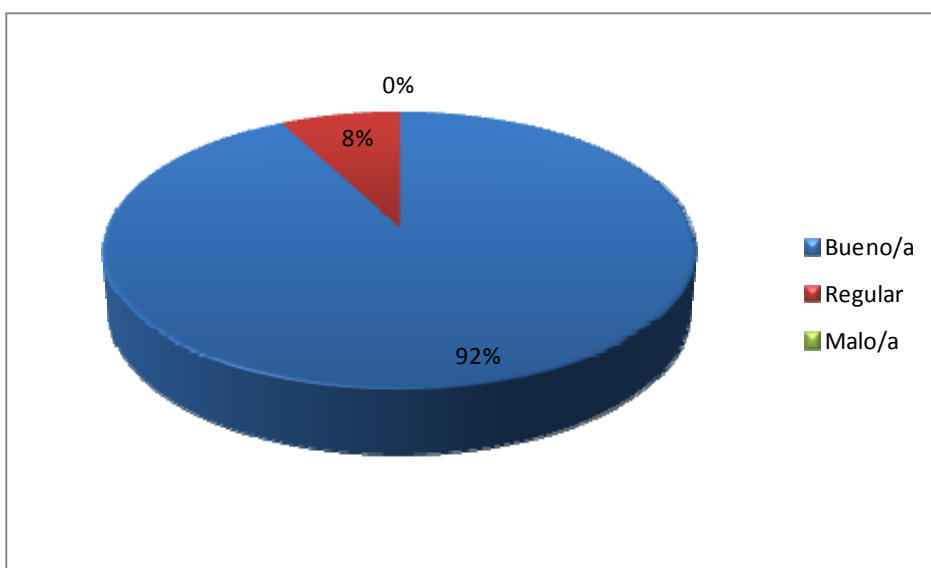
Análisis

El trato que reciben de la empresa es bastante bueno, por lo que tampoco se puede considerar a este aspecto como un causante del mal ambiente laboral.

13. Cómo calificaría las condiciones de las áreas de trabajo o descanso para el personal

Tabla 22

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno/a	108	92%
Regular	9	8%
Malo/a	0	0%
TOTAL	117	100%



Interpretación

El 92% de los encuestados menciona que el estado de las áreas de trabajo o descanso es buena, frente a un 8% que las califica como regulares.

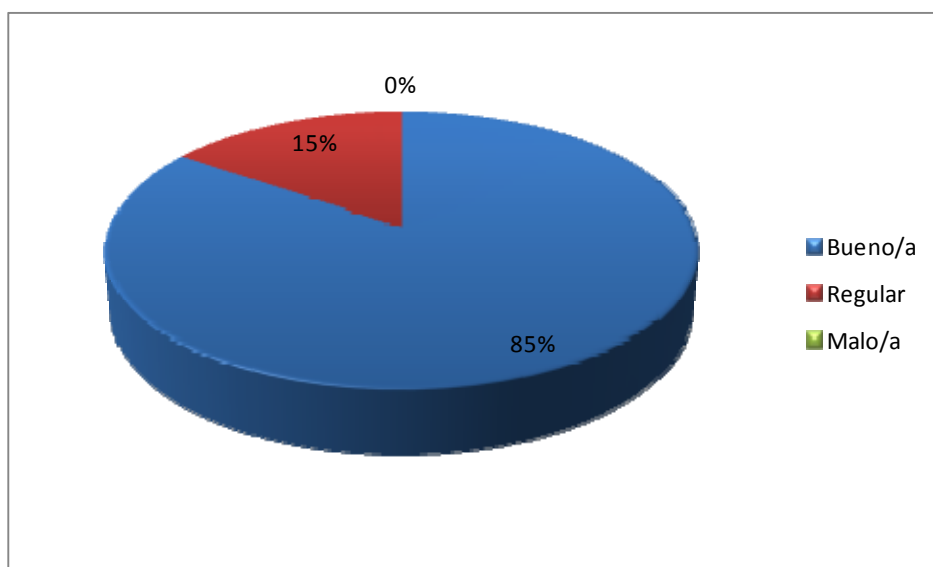
Análisis

Mediante esta pregunta se puede observar que el estado de los espacios físicos de trabajo son buenos y por ende, se los descarta como un aspecto que afecta el ambiente laboral.

14. Cómo calificaría el sueldo que recibe por parte de la empresa

Tabla 23

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno/a	99	85%
Regular	18	15%
Malo/a	0	0%
TOTAL	117	100%



Interpretación

El 85% de los encuestados califica el sueldo como bueno, frente a un 15% de los encuestados lo califica como regular.

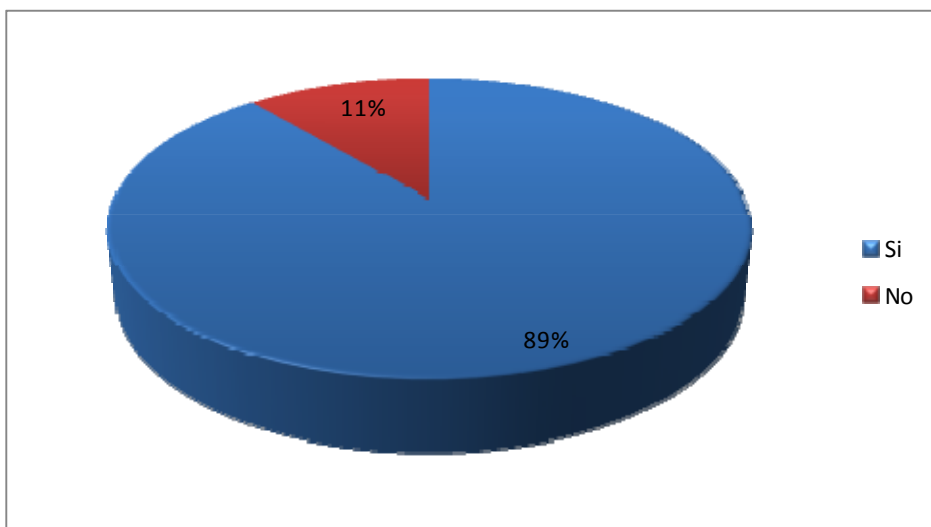
Análisis

La mayoría de encuestados están conformes con su remuneración, lo que impide pensar que este aspecto está afectando el ambiente laboral de la entidad.

15. Considera que existen situaciones que afectan el clima laboral

Tabla 24

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	104	89%
No	13	11%
TOTAL	117	100%



Interpretación

El 89% considera que existen situaciones que afectan el clima laboral, frente a un 11% que opina lo contrario.

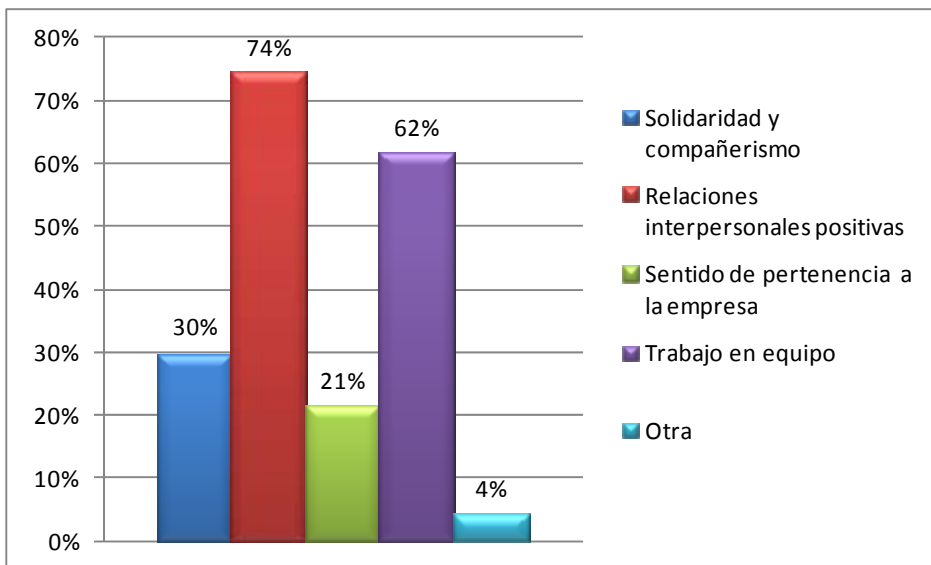
Análisis

Se observa que existen situaciones que afectan el clima laboral, pero no son generadas por inconformidad por las remuneraciones, conflictos personales o estado de los ambientes de trabajo, por lo que se puede relacionar y concluir que se debe a las fallas en la comunicación interna.

16. Cuáles de las siguientes situaciones se presentan dentro del área de tripulantes de forma frecuente

Tabla 25

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Solidaridad y compañerismo	35	30%
Relaciones interpersonales positivas	87	74%
Sentido de pertenencia a la empresa	25	21%
Trabajo en equipo	72	62%
Otra	5	4%
TOTAL	224	191%

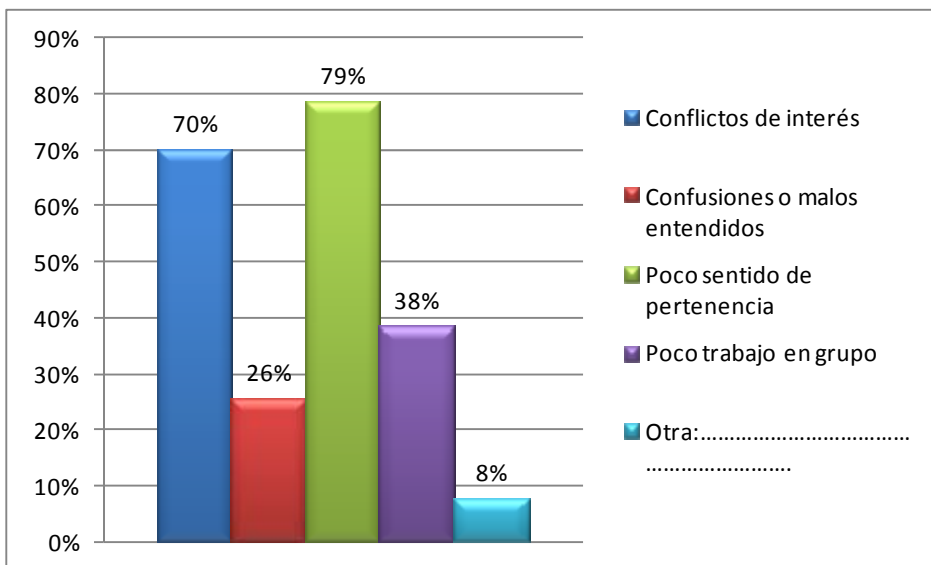


Interpretación

Entre los aspectos positivos que se generan de forma frecuente se tiene que un 74% se debe a relaciones interpersonales positivas, un 62% al trabajo en equipo, un 30% a la solidaridad y compañerismo, un 21% al sentido de pertenencia y un 4% respondió otra.

Tabla 26

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Conflictos de interés	82	70%
Confusiones o malos entendidos	30	26%
Poco sentido de pertenencia	92	79%
Poco trabajo en grupo	45	38%
Otra:.....	9	8%
TOTAL	258	221%



Interpretación

Dentro de las situaciones negativas, un 79% menciona el poco sentido de pertenencia, un 70% a los conflictos de interés, un 38% al poco trabajo en grupo, un 26% confusiones o malos entendidos y un 8% responde otras razones.

Análisis

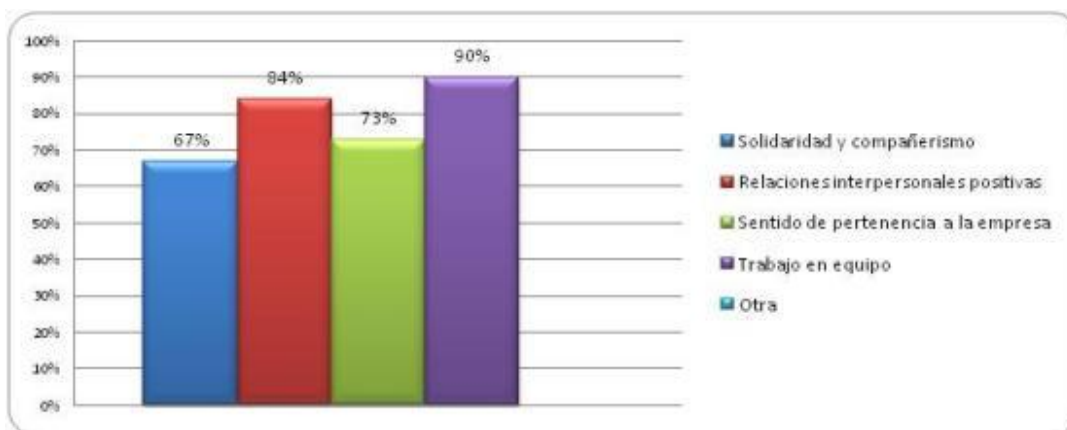
Dentro de las situaciones que afectan el clima laboral se detectaron como principales a los conflictos de interés y al poco sentido de pertenencia que tiene el personal con la empresa. El sentido de pertenencia hace referencia al comportamiento que puede el personal respecto a los objetivos y el desarrollo de la empresa, un sentido alto de pertenencia se expresa en

empleados proactivos, que aportan y sobresalen, mientras que un sentido bajo de pertenencia se observa en el personal que se limita a realizar sus actividades de manera correcta y trabaja únicamente en pro de la remuneración económica

17. Cuando se generan problemas entre el personal, que afectan al clima organizacional, seleccione cuál de estas opciones considera usted

Tabla 27

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Solidaridad y compañerismo	78	67%
Relaciones interpersonales positivas	98	84%
Sentido de pertenencia a la empresa	85	73%
Trabajo en equipo	105	90%
Otra	0	0%
TOTAL	366	313%



Interpretación

El 90% de encuestados responde que al producirse problemas entre el personal que afectan el clima organizacional se considera el trabajo en equipo, un 84% manejan relaciones interpersonales positivas, un 73% el sentido de pertenencia a la empresa y un 67% solidaridad y compañerismo.

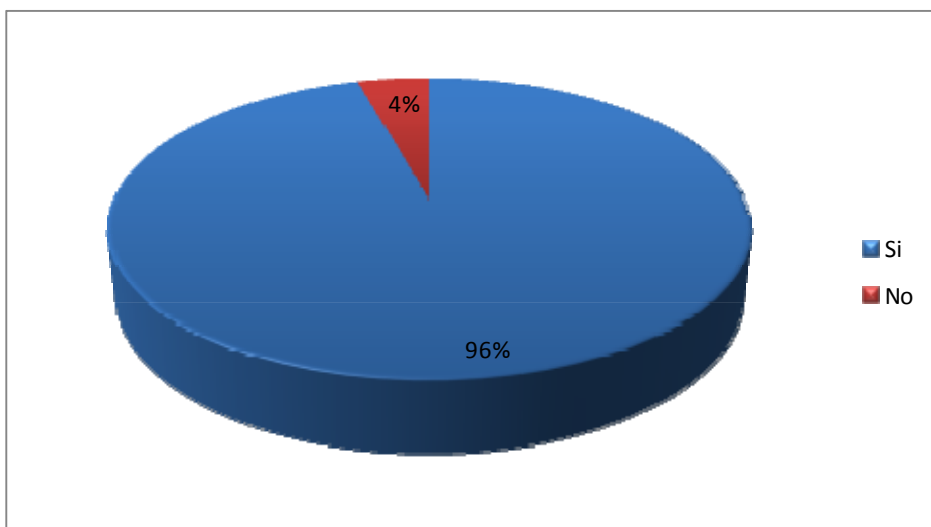
Análisis

El personal tiene una actitud positiva de respuesta frente a situaciones negativas que afectan el clima laboral, por lo que se estima que su actitud frente a la implementación de un plan de comunicación va a ser bastante factible.

18. ¿Considera que el contar con información oportuna y de calidad mejoraría el clima organizacional del área de tripulantes?

Tabla 28

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	112	96%
No	5	4%
TOTAL	117	100%



Análisis

Un 96% de los encuestados menciona que el considerar con información oportuna y de calidad mejoraría el clima organizacional de la empresa, frente a un 4% que opina lo contrario.

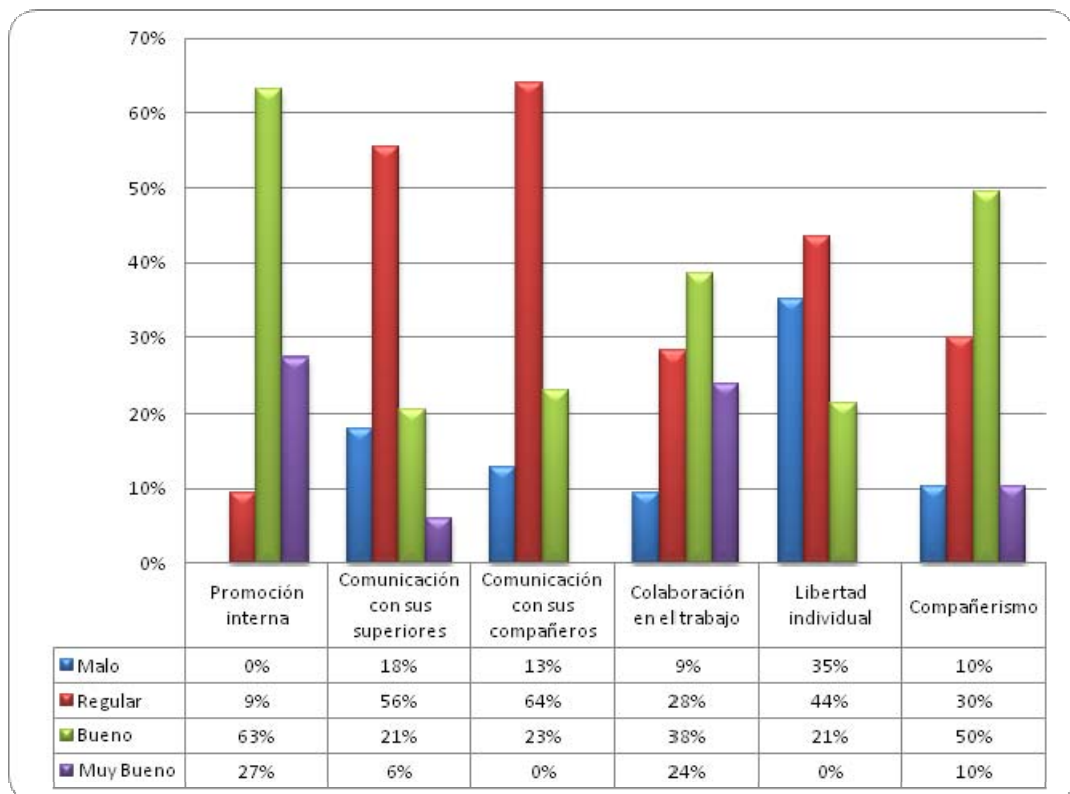
Interpretación

El personal en su mayoría coincide en que la mejora de la comunicación de la empresa propiciará un mejor ambiente laboral, por lo que se concluye como ampliamente factible la implementación de un plan de comunicación corporativa.

19. ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en su empresa en cuanto a...?

Tabla 29

ALTERNATIVA	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	TOTAL
Promoción interna	0	11	74	32	117
Comunicación con sus superiores	21	65	24	7	117
Comunicación con sus compañeros	15	75	27	0	117
Colaboración en el trabajo	11	33	45	28	117
Libertad individual	41	51	25	0	117
Compañerismo	12	35	58	12	117
TOTAL	100	270	253	79	702



Interpretación

El 63% de los encuestados coinciden en que la promoción interna es buena, el 27% la califica como Muy buena, el 9% como regular.

En cuanto a la comunicación con sus superiores el 56% la califica como regular, el 21% la considera como buena, un 18% como mala y un 6% como regular.

En cuanto a la comunicación con los compañeros el 64% de los encuestados la califica como regular, un 23% como buena, un 13% como mala.

En relación a la colaboración en el trabajo, el 38% la considera buena, un 28% la percibe como regular, un 24% como muy buena y un 9% como mala.

Al considerar la libertad individual el 44% la considera como regular, el 35% como mala y el 21% como buena.

El compañerismo esta percibido por el 50% como bueno, el 30% como regular, el 10% como muy bueno , y otro 10% como malo.

Análisis

La promoción interna en la empresa es considerada como buena, pues los integrantes de la entidad tienen la oportunidad de escalar posiciones y de desarrollar una carrera dentro de la empresa.

La comunicación con los superiores es buena solamente en ciertos segmentos del personal, sin embargo no es del todo mala, pero para los niveles operativos se considera como inadecuada pues no hay una coordinación correcta entre la planta directiva y ellos.

La comunicación entre compañeros es bastante buena y se complementa con la colaboración en el trabajo, que también se observa de forma positiva, con determinadas excepciones.

De igual forma aspectos como la libertad individual y el compañerismo son positivos, centrándose los problemas del ambiente laboral en aspectos comunicacionales enteramente.

3.8. Conclusiones generales de la investigación

Los problemas de clima laboral que se han suscitado en el área de tripulantes de LAN Ecuador, se deben a las deficiencias en las comunicaciones internas, mismas que producen malentendidos entre el personal y confusiones, pues los comunicados de los niveles superiores a los niveles inferiores no llegan eficientemente. El personal se siente apartado en parte de la empresa, puesto que si bien las ordenes o decisiones llegan por los canales verticales descendentes, es en los canales ascendentes donde se dan las mayores debilidades internas.

La información que se maneja entre departamentos y entre el personal debería ser más clara y concreta, pues se cuenta con un gran volumen de información que puede producir un efecto contrario al de su intención de clarificar la gestión del personal, y por el contrario, confundir las instrucciones que deben acatar.

Los canales utilizados deben manejarse de forma más eficiente, y es necesario también el implementar nuevos canales para la difusión de información al personal, ya sea de carácter urgente, informativa o directiva. El clima laboral se ha visto afectado en el sentido de que el personal percibe que la empresa no considera sus opiniones o puntos de vista, lo que causa también un desapego por la entidad, y por lo mismo una menor satisfacción laboral, no obstante en cuanto a las remuneraciones, estado de las instalaciones y aspectos afines, no existen inconvenientes que provoquen un clima laboral decadente, por lo que se estima que mejorando las comunicaciones internas, el clima laboral mejore directamente.

CAPÍTULO IV

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

4.1. Situación actual de la empresa

Existe un estado de estancamiento en algunas áreas o aspectos, que produce desorden y desmotivación. Por ello el plan de mejoramiento está dirigido a cubrir esos vacíos.

4.2. Objetivos

4.2.1. Objetivo General

- Mejorar el clima laboral entre las jerarquías de la empresa, para contribuir al fortalecimiento y desarrollo de LAN Ecuador, mediante la optimización de la comunicación interna, dentro del primer año de ejecución de la propuesta.

4.2.2. Objetivos específicos

- Optimizar los canales de comunicación formales, tanto verticales como horizontales para mejorar el flujo de información.
- Abrir vías de comunicación ascendentes para mejorar la participación del personal en la empresa.
- Establecer estrategias de comunicación relacional para mejorar el clima laboral de los tripulantes de cabina.

4.3. Alcance

El presente plan deberá ser utilizado como una guía para la mejora de la comunicación interna y del clima laboral.

Este plan debe acogerse a lo establecido por el reglamento empresarial, leyes y demás normativas legales que el Estado especifique.

4.4. Tipos de Mensajes

Este plan está elaborado con el objeto de mejorar la comunicación interna del área de tripulantes de LAN Ecuador, por lo mismo, se debe considerar que cada canal propuesto será efectivo para ciertos tipos de mensajes, mientras que para otros no.

Para definir el tipo de mensajes que se manejan dentro de LAN Ecuador, se consideró las siguientes necesidades comunicacionales:

- Controlar la ejecución de las actividades y tareas encomendadas al personal.
- Motivar al personal para lograr un mejor desempeño y resultados.
- Informar sobre las decisiones y acciones que se llevan a cabo dentro de la entidad.

Estos tipos de mensaje responden a las necesidades de la empresa y por lo mismo se generan desde los niveles superiores por lo que se considera necesario añadir las necesidades de comunicación de los niveles operativos:

- Obtener y dar respuesta a las inquietudes que surgen respecto a las decisiones y acciones de los niveles directivos.
- Opinar sobre asuntos internos en los que tienen relación.

Estas necesidades se pueden traducir en los siguientes tipos de mensaje:

Tipos de mensaje	Causas	Objetivos	Dirección de la comunicación	Tipo de canal	Urgencia y relevancia para el trabajo
Mensaje de control	Actividades propias del trabajo	Regular, controlar y dirigir la ejecución de tareas	Vertical descendente	Formal	Alta
Mensaje de innovación	Actividades humanas	Diagnosticar, innovar, motivar y moralizar al personal	Vertical descendente	Formal, Informal	Media
Mensaje de mantenimiento	Comunicaciones restantes	Optimizar, corregir, integrar y mantener	Multidireccional	Formal, Informal	Media / Alta
Mensaje de respuesta	Retroalimentación	Informar, responder	Vertical ascendente	Formal	Baja
Mensaje de opinión	Participación	Argumentar, opinar	Multidireccional	Formal, informal	Baja

4.5. Estrategias y tácticas

Tabla 30: Estrategias y tácticas

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDADES	TIPO DE MENSAJES	ÁREA(S) O DEPARTAMENTO RESPONSABLE(S)
Optimizar los canales de comunicación formales, tanto verticales como horizontales para mejorar el flujo de información.	<u>Mejorar el flujo y eficiencia de la comunicación vertical descendente</u>	<i>Creación de una revista interna semestral</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de un equipo de trabajo compuesto por personal de distintos niveles. • Determinación de los contenidos de la revista, enfocándose en mensajes de innovación y de control. • Recopilación de la información necesaria. • Diseño y maquetación por el diseñador gráfico de la empresa. • Impresión y distribución de la revista a los distintos niveles. 	Mensajes de control Mensajes de Innovación	RR.HH. Diseño Gráfico
		<i>Implementación de tableros de</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de lugares estratégicos para 	Mensajes de mantenimiento	RR.HH. Encargado de

		<i>anuncios</i>	<p>la ubicación de los tableros, siendo estos aquellos en los cuales exista un alto tráfico del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compra de tableros de madera. • Designación de responsables para el control de los contenidos de los tableros. 		Mantenimiento o Conserjería
	<u>Establecer mecanismos de evaluación de la comunicación interna</u>	<i>Realización de sondeos y observaciones sobre la respuesta de las comunicaciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de informes de observación por parte de los responsables de área (jefes o supervisores), sobre la respuesta del personal a las comunicaciones. • Realización de sondeos con preguntas clave sobre la respuesta a las comunicaciones 	Mensajes de respuesta	RR.HH. Responsables de cada área
		<i>Implementación de un buzón exclusivamente hacia los niveles superiores.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de lugares estratégicos para la ubicación de los buzones, siendo estos aquellos en los cuales exista un alto tráfico del 	Mensajes de respuesta	RR.HH. Personal directivo

			<p>personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El departamento de Recursos Humanos será el encargado de recolectar los contenidos del buzón cada semana. • Las respuestas del buzón se podrán presentar en los tableros de anuncios si son pertinentes. 		
		<p><i>Realización de juntas trimestrales entre el personal operativo y los niveles superiores</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Designación de representantes de grupos de personal operativo. • Planificación de reuniones y coordinación de horarios del personal y directivos. • Realización de reuniones trimestrales. • Redacción y difusión de informes de reunión al personal. 	<p>Mensajes de respuesta</p>	<p>RR.HH. Personal directivo</p>
	<p><u>Disminuir los rumores negativos y</u></p>	<p><i>Difundir información verídica</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de rumores a través de los informes de los encargados de 	<p>Mensajes de mantenimiento</p>	<p>RR.HH.</p>

	<u>aprovechar positivamente la cadena de rumores</u>	<i>actualizada a través de los canales formales.</i>	<p>cada área.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de material informativo para contrarrestar los efectos negativos de los rumores. • Publicar la información a través de los canales formales de comunicación. 		
		<i>Establecer eslabones de control en la cadena de rumores</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Designar a una persona por área para que se encargue de detectar rumores negativos, y difundir información verídica o importante, deberán trabajar de manera coordinada con la directiva. 	Mensajes de control	RR.HH. Personal designado de cada área
Abrir vías de comunicación ascendentes para el personal en la empresa.	<u>Aumentar la calidad y cantidad de retroalimentación</u>	<i>Realización de entrevistas con representantes de área o persona "radial"</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Designación de representantes de área o personas "radiales", que serán las encargadas de transmitir la información a su grupo o área. • Realizar entrevistas mensuales entre los niveles directivos y las 	Mensajes de opinión Mensajes de respuesta	Niveles Directivos. Personal designado como "persona radial"

			personas designadas sobre temas de satisfacción laboral.		
		<i>Creación de un buzón de sugerencias y opinión</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de lugares estratégicos para la ubicación de los buzones, siendo estos aquellos en los cuales exista un alto tráfico del personal. • El departamento de Recursos Humanos será el encargado de recolectar los contenidos del buzón cada semana. • Las respuestas del buzón se podrán presentar en los tableros de anuncios si son pertinentes. 	Mensajes de opinión	RR.HH. Encargado de Mantenimiento o Conserjería
		<i>Realización de encuestas semestrales</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de las necesidades de información respecto al personal. • Ejecución de encuestas físicas o a través del intranet de la empresa. 	Mensajes de respuesta	RR.HH.
	<u>Mejorar la</u>	<i>Realización de</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Los integrantes de cada 	Mensajes de	Personal de cada

	<u>participación del personal</u>	<i>reuniones de área</i>	área se reunirán mensualmente para discutir temas de importancia, y llegar a un consenso	opinión	área o departamento
		<i>Inclusión del personal en las decisiones importantes de la empresa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Designar una comisión del personal operativo. • En decisiones importantes se seleccionará una comisión de representantes de las áreas de tripulantes para dialogar con los niveles directivos. 	Mensajes de opinión	Personal designado de cada área o departamento
Establecer estrategias de comunicación relacional para mejorar el clima laboral de los tripulantes de cabina.	<u>Disminuir los problemas interpersonales por mala comunicación</u>	<i>Realización de talleres sobre comunicación asertiva</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de un profesional sobre el trato interpersonal. • Planificación de dos talleres anuales sobre comunicación asertiva. 	Mensajes de innovación	RR.HH. Personal profesional subcontratado
	<u>Aumentar la motivación del personal</u>	<i>Realización de talleres sobre resolución de conflictos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de un profesional sobre el trato interpersonal. • Planificación de dos talleres anuales sobre resolución de conflictos. 	Mensajes de innovación	RR.HH. Personal profesional subcontratado

		<i>Reconocimiento de logros y objetivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un programa de entrega de certificados de reconocimiento al alcance de objetivos para el personal. 	Mensajes de innovación	RR.HH.
		<i>Capacitar continuamente al personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un manual de funciones para el personal. • Realización de capacitaciones semestrales para el nuevo acerca de temas afines a su desenvolvimiento profesional. 	Mensajes de innovación	RR.HH.
	<u>Reforzar el sentido de pertenencia a la empresa y sus principios organizacionales</u>	<i>Difundir la filosofía corporativa mediante afiches o carteles corporativos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de los carteles o afiches corporativos por el personal de diseño gráfico de la empresa. • Determinación de los lugares estratégicos para la ubicación de los afiches. 	Mensajes de control Mensajes de mantenimiento	RR.H. Área de diseño Gráfico
		<i>Realización de talleres de inducción y entrenamiento al</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Designación de los responsables para impartir los talleres. 	Mensajes de control Mensajes de	RR.HH. Personal directivo

		<i>personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de dos talleres anuales. • Enfoque de contenidos basado en los principios organizacionales y el estilo de trabajo dentro de la organización. • Realización de evaluación sobre los contenidos abordados durante el taller mediante un cuestionario. 	innovación Mensajes de mantenimiento	
		<i>Entrega anual de material informativo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de los contenidos a informar. • Diseño del material por parte del equipo de diseño gráfico de la empresa. • Impresión y distribución del material al personal. 	Mensajes de control	RR.HH. Área de diseño Gráfico

4.5.1. Evaluación

La evaluación del plan se debe ampliar de acuerdo a las actividades que se van desarrollando.

En las reuniones semanales y mensuales es necesario examinar el cumplimiento de las tácticas propuestas y analizar el desarrollo de las actividades de manera que se puedan tomar acciones correctivas y decisiones según surjan imprevistos.

El responsable de llevar a cabo este plan de mejora de la comunicación, debe presentar reportes constantes acerca de los resultados obtenidos. La investigación continua es necesaria de manera que se evalúe la reacción del personal ante las acciones propuestas de manera que se pueda determinar si el balance es positivo.

Los métodos de evaluación para determinar el cumplimiento y resultados de este plan deben estar a cargo del responsable de la ejecución y bajo el monitoreo de la alta dirección de la empresa.

Estos métodos pueden ser la elaboración de pequeños diagnósticos o la implementación de sistemas pasivos participativos de investigación.

4.6. Presupuesto

Tabla 31

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDADES	DETALLE	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL
Optimizar los canales de comunicación formales, tanto verticales como horizontales para mejorar el flujo de información.	<u>Mejorar el flujo y eficiencia de la comunicación vertical descendente</u>	Creación de una revista interna semestral	<ul style="list-style-type: none"> Conformación de un equipo de trabajo compuesto por personal de distintos niveles. 	Diseñador gráfico (actividades de maquetación y diseño)	Semestral \$ 200.00	\$ 400.00
			<ul style="list-style-type: none"> Determinación de los contenidos de la revista, enfocándose en mensajes de innovación y de control. 	Impresión de la revista	300 unidades de la revista \$ 600.00	\$ 600.00
		Implementación de tableros de anuncios	<ul style="list-style-type: none"> Determinación de lugares estratégicos para la ubicación de los tableros, siendo estos aquellos en los cuales exista un alto tráfico del personal. 	Materiales	Pago único anual \$ 100.00	\$ 100.00
			<ul style="list-style-type: none"> Compra de tableros de madera. 	Elaboración de los tableros	Pago único anual \$ 50.00	\$ 50.00

	<u>Establecer mecanismos de evaluación de la comunicación interna</u>	<i>Realización de juntas trimestrales entre el personal operativo y los niveles superiores</i>	<ul style="list-style-type: none"> Designación de representantes de grupos de personal operativo. 	Costos por break (Cafés y sánduches)	Estimado por reunión \$ 80.00	\$ 320.00
	<u>Disminuir los rumores negativos y aprovechar positivamente la cadena de rumores</u>	<i>Difundir información verídica actualizada a través de los canales formales.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Recopilación de rumores a través de los informes de los encargados de cada área. 	Impresiones y fotocopias de material informativo	Estimado mensual \$ 3.00	\$ 36.00
Abrir vías de comunicación ascendentes para el personal en la empresa.	<u>Aumentar la calidad y cantidad de retroalimentación</u>	<i>Realización de encuestas semestrales</i>	<ul style="list-style-type: none"> Determinación de las necesidades de información respecto al personal. 	Impresiones y fotocopias de material para las encuestas	Semestralmente \$ 10.00	\$ 20.00
Establecer estrategias de comunicación relacional para mejorar el clima laboral de los	<u>Disminuir los problemas interpersonales por mala comunicación</u>	<i>Realización de talleres sobre comunicación asertiva</i>	<ul style="list-style-type: none"> Contratación de un profesional sobre el trato interpersonal. 	Profesional sobre el trato intrapersonal	Pago por evento \$ 1000.00	\$ 1000.00
			<ul style="list-style-type: none"> Planificación de dos talleres anuales sobre comunicación asertiva. 	Costos por break (Cafés y sánduches)	Estimado por reunión \$ 80.00	\$ 160.00

tripulantes de cabina.	<u>Aumentar la motivación del personal</u>	<i>Mejorar la confianza del personal y su motivación en el puesto de trabajo.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de un manual de funciones para el personal. 	Diseño y maquetación del manual de funciones	Pago único anual de \$ 200.00	\$ 200.00
			<ul style="list-style-type: none"> Realización de capacitaciones semestrales para el nuevo acerca de temas afines a su desenvolvimiento profesional. 	Costos por break (Cafés y sánduches)	Estimado por reunión \$ 80.00	\$ 160.00
		<i>Difundir la filosofía corporativa mediante afiches o carteles corporativos</i>	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de los carteles o afiches corporativos por el personal de diseño gráfico de la empresa. 	Diseño de carteles y afiches	Pago único anual de \$ 200.00	\$ 200.00
	<u>Reforzar el sentido de pertenencia a la empresa y sus principios organizacionales</u>	<i>Realización de talleres de inducción y entrenamiento al personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> Realización de dos talleres anuales. 	Costos por break (Cafés y sánduches)	Estimado por reunión \$ 80.00	\$ 160.00
		<i>Entrega anual de material informativo</i>	<ul style="list-style-type: none"> Diseño del material por parte del equipo de diseño gráfico de la empresa. 	Diseño de material informativo	Pago único anual de \$ 200.00	\$ 200.00
						TOTAL ANUAL

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En base a la presente investigación se desprenden las siguientes recomendaciones:

- LAN Ecuador es una empresa que maneja grupos de trabajo separados físicamente unos de otros, por la naturaleza de sus servicios, esto, sumado a ciertas debilidades en los canales de comunicación, detectadas a través de la investigación de campo, han provocado que el clima laboral de la entidad se vea afectado en el área de tripulantes, pues la falta de información verídica, eficiente, oportuna y actualizada impide que el personal pueda trabajar de forma coordinada con lo que los niveles superiores esperan, a más de afectar la satisfacción laboral.
- El uso de canales de comunicación internos no ha representado una fortaleza para LAN Ecuador, por lo cual se establece la necesidad de contar con un Plan de comunicación interna, que mejore la interacción e interrelación entre el personal interno, lo que en consecuencia, beneficiará al clima laboral.
- El plan de comunicación debe considerar las diversas problemáticas encontradas, por lo cual se establecieron líneas de acción específicas, para contrarrestar dichos problemas.

Recomendaciones

Partiendo de las conclusiones descritas anteriormente, se pueden sugerir las siguientes recomendaciones:

- Es importante el considerar la actualización del Plan de comunicación de manera anual, tomando como base los resultados obtenidos en los distintos sondeos y entrevistas propuestas dentro del propio Plan, y que indicarán el estado de la comunicación al interior, adicionalmente, se debe realizar un cuestionario de clima interno de manera eventual para constatar la mejoría de peste.
- Se recomienda el contar con un equipo o grupo de trabajo designado para la ejecución de actividades extra laborales, como medida para promover el compañerismo, el trabajo en equipo y de esta manera mejorar sustancialmente el clima laboral que se respira en los distintos grupos del área de tripulantes.
- El plan de comunicación debe integrarse en la Planificación estratégica empresarial, para que tanto su presupuesto como actividades puedan ser aprobadas y ejecutadas dentro de los plazos previstos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alsina, Miguel. (2001). Teorías de la comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Báez y Pérez de Tudela, Juan. (2003). Investigación cualitativa. Madrid: ESICF Editorial.
- Báez, Julio. (2000). La comunicación efectiva. Santo domingo: Editora Búho.
- Baguer, Ángel. (2005). Alerta!: descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa. España: Ediciones Díaz Santos.
- Baguer, Ángel. (2009). Las diez erres en la dirección de personas. Madrid: ESIC Editorial.
- Carretón, María. (2007). Las Relaciones Públicas en la Comunicación Interna. España: Netbiblo
- CEES BM, Van Riel. Comunicación Corporativa; Editorial Prentice Hall; Madrid; Primera edición;
- Daft Richard, Teoría y Diseño Organizacional, Cengage Learning, 2007, pág. 65 - 67
- David Fred, Conceptos de Administración Estratégica, Pearson, 2008,
- De Manuel Dasí, Fernando; Martínez, Rafael; Martínez, Vilanova. (2000). Comunicación y negociación comercial. Madrid: ESIC Editorial.
- De Miguel Pascual, Roberto. (2006). Fundamentos de la comunicación humana. Editorial Club Universitario.

EL UNIVERSO, 30 de julio del 2007, primera sección, p. 8.

Enrique Ana María, La planificación de la Comunicación Empresarial, U.A.
Barcelona, 2008,

Enrique, Ana María. (2008). La planificación de la comunicación empresarial.
Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona..

Estremadoyro, Julio. (2004). Lecciones de periodismo Televisivo. Perú

Fandos, Manuel. (2007). Formación de Formadores. España: Editorial
Paraninfo.

Fernández, C. (1997). La Comunicación en las Organizaciones. México.
Editorial Trillas.

Frías, Patricio. (2001). Desafíos de modernización de las relaciones
laborales: hacia una nueva cultura y concertación empresarial. Chile:
Lom Ediciones

Gan, Federico. (2007). Manual de Recursos Humanos. Madrid. Editorial
UOC.

García Jiménez, Jesús. (2000). La comunicación Interna. Madrid: Ediciones
Díaz de Santos.

Garrido Francisco, Comunicación Estratégica, Gestión 2000, 2004,

IICA Autor Corporativo. (2008). La Proyección de una Nueva Imagen
Institucional. Costa Rica: IICA. Pág. 17.

Llaneza, Javier. (2007). Ergonomía y Psicosociología Aplicada. España: Lex
Nova.

- Manuales de Administración. (2008). Comunicación Interna. Madrid: Publicaciones Vértice.
- Marchant, Loreto. (2006). Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organización. Universidad de Viña del Mar.
- Martín, Gonzalo. (2009). El auge de la comunicación corporativa. Recuperado el 12 de Julio de 2011 de Slideshare <http://www.slideshare.net/martinalcruado/el-auge-de-la-comunicacion-corporativa>
- Molestina Escudero, C. J.. Fundamentos de Comunicación científica y redacción técnica. Bogotá: IICA.
- Muñoz, José Javier. (2004). Nuevo diccionario de Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa. LibrosEnRed. Pág. 71.
- Ongallo, Carlos. (2007). Manual de comunicación. Librería-Editorial Dykinson.
- Ramos, Darío. (2007). Manual Básico de Comunicación Corporativa. Editorial San Pablo.
- Robbins, Stephen. (2005). Administración. México: Pearson Educación
- Rodríguez, Inma. (2007). Estrategias y técnicas de comunicación: una visión integrada en el marketing. España: Editorial UOC.
- Seitel, Fraser. (1998). The practice of public relations. Prentice Hall.
- Tusón, Jesús. (2003). Introducción al Lenguaje. Madrid: Editorial UOC.
- Wilcox, Dennis. (2001). Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas. Madrid: Editorial Pearson Educación.

Wolf, Mauro. (1985) La investigación de la comunicación de masas.
Barcelona: Editorial Paidós.

www.eumed.net/libros/2011a/895

Zambrano Adalberto, Planificación Estratégica, Univ. Católica Andrés Bello
Caracas, 2006,

ANEXOS

Anexo a: Formato de Encuesta

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN

ENCUESTAS DESTINADAS A DETERMINAR EL ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y
COMUNICACIÓN INTERNA EN EL ÁREA DE TRIPULANTES DE CABINA DE LA AEROLÍNEA LAN ECUADOR

Instrucciones: Lea cada pregunta con detenimiento y conteste según su propia percepción. Conteste una sola opción a menos que se especifique lo contrario. No deje ninguna pregunta sin contestar.

a. Comunicación interna

	Bueno/a	Regular	Malo/a
1. La comunicación entre los tripulantes de cabina es	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. La comunicación vertical descendente (De su jefe a usted) es	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. La comunicación vertical ascendente (De usted a sus superiores) es	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. La calidad de la información que recibe es	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. El estado de los equipos de comunicación internos (teléfonos, ordenadores, radios, etc.) es	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Cómo calificaría la información que recibe de la empresa, entre las siguientes opciones. Señale el casillero que corresponda			
6.1	Oportuna	<input type="checkbox"/>	Inoportuna
6.2	Útil	<input type="checkbox"/>	Inútil
6.3	Clara	<input type="checkbox"/>	Confusa
6.4	Mucha	<input type="checkbox"/>	Poca

7. Señale cual de las siguientes opciones utiliza la empresa			
7.1	Intranet	<input type="checkbox"/>	7.5 Correo electrónico
7.2	Altavoces	<input type="checkbox"/>	7.6 Memos o comunicados
7.3	Teléfono fijo	<input type="checkbox"/>	7.7 SMS Mensajes de texto
7.4	Celular	<input type="checkbox"/>	7.8 Redes sociales
7.9	Otro:.....	<input type="checkbox"/>	

	Bueno/a	Regular	Malo/a	No utiliza
8. Califique la eficacia de las herramientas que utiliza la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.1 Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.2 Altavoces	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.3 Teléfono fijo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.4 Celular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.5 Correo Electrónico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.6 Memos o comunicados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.7 SMS – Mensajes de texto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.8 Redes Sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.8 Otro:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. A través de qué herramientas le gustaría recibir información:			
Intranet		Correo electrónico	
Altavoces		Memos o comunicados	
Teléfono fijo		SMS Mensajes de texto	
Celular		Redes sociales	
Otro:.....			

a. Clima organizacional

	Bueno/a	Regular	Malo/a
10. De forma general, cómo calificaría el ambiente del área de tripulantes de LAN Ecuador			
11. La relaciones interpersonales entre el personal son			
12. Cómo calificaría el trato que recibe por parte de la empresa			
13. Cómo calificaría las condiciones de las áreas de trabajo o descanso para el personal			
14. Cómo calificaría el sueldo que recibe por parte de la empresa			

15. Considera que existen situaciones que afectan el clima laboral			
Si		No	

16. Cuáles de las siguientes situaciones se presentan dentro del área de tripulantes de forma frecuente			
Positivas		Negativas	
Solidaridad y compañerismo		Conflictos de interés	
Relaciones interpersonales positivas		Confusiones o malos entendidos	
Sentido de pertenencia a la empresa		Poco sentido de pertenencia	
Trabajo en equipo		Poco trabajo en grupo	
Otra:.....		Otra:.....	

17. Cuando se generan problemas entre el personal, que afectan al clima organizacional, seleccione cuál de estas opciones considera usted			
Positivas		Negativas	
Solidaridad y compañerismo		Conflictos de interés	
Relaciones interpersonales positivas		Confusiones o malos entendidos	
Sentido de pertenencia a la empresa		Poco sentido de pertenencia	
Trabajo en equipo		Poco trabajo en grupo	
Otra:.....		Otra:.....	

18. ¿Considera que el contar con información oportuna y de calidad mejoraría el clima organizacional del área de tripulantes?			
Si		No	

19. ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en su empresa en cuanto a...?				
	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
Promoción interna				
Comunicación con sus superiores				
Comunicación con sus compañeros				
Colaboración en el trabajo				
Libertad individual				
Compañerismo				

Anexo b: Ejemplo de Revista Institucional

DESARROLLO PROFESIONAL

La Práctica Profesional = Desarrollo Social

2

En realidad cuando la gente observa en su pensum académico esta la materia de práctica profesional en principio se les puede cruzar solo una idea por la cabeza y es la que se limita solo a "trabajar". Se cree entre la gran mayoría de los estudiantes de universidad que la práctica profesional es cuestión de solamente hacer una especie de simulación de la vida real, de lo que es trabajar, que el estudiante va a una empresa y valga la redundancia a predecir los conocimientos adquiridos durante cinco semestre (por lo general en la universidad Minuto de Dios los estudiantes hacen la práctica profesional en el quinto semestre) y no es un concepto erróneo porque es así, solo que se quedan anclados en este concepto tan cojo y reducido, por esto no es raro encontrar estudiantes en sus empresas realizando labores diferentes a las que en la universidad (directivos de la universidad) creen que están realizando, en este caso creo que tanto los estudiantes, profesores y gerentes o administradores de los sitios de prácticas deben conocer mejor el concepto de lo que es y significa ser un practicante, ya que es importante que se conozca dentro de la universidad el significado de ser un practicante.

así parte como ingredientes principales el desarrollo humano y la responsabilidad social, siguiendo por el desarrollo humano y finalmente tienen que haber dos procesos el proceso cognitivo y el proceso de investigación todo esto está centrado o enfocado en la interacción humana, esta última es un eje importante en todo esto, ya que al seguir a hacer una práctica profesional que se supone que si bien es una simulación práctica de lo que va a ser nuestra vida laboral más adelante, también vamos interactuar con otras personas, otras comunidades y resaltando que la práctica laboral no solo se puede realizar en los campos como el de la educación que es por medio de tutorías a estudiante, personas de la tercera edad, actividades deportivas, además de otras diversas actividades que pueden ir desde culturales, de arte etc.

Para empezar la sede Bogotá sur basa su práctica profesional en un modelo educativo precológico en el que trata que con-

ANO1 - 001

REVISTA INTERNA

1ER SEMESTRE 2012

Anexo c: Ejemplo de Tablón de anuncios



El tablón de anuncios será diseñado de manera práctica, consistiendo en una plancha plástica, con rieles de plástico, entre los cuales se puede insertar los anuncios, disponiendo para esto de 3 tamaños diferentes, A4, A5 y un riel para tarjetas de presentación.

Anexo d: Ejemplo de Encuestas de sondeos



ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL PERSONAL DE LAN ECUADOR

Instrucciones: Lea cada pregunta con detenimiento y conteste según su propia percepción. Conteste una sola opción a menos que se especifique lo contrario. No deje ninguna pregunta sin contestar.

	Bueno/a	Regular	Malo/a
1. La comunicación entre los tripulantes de cabina es			
2. La comunicación vertical descendente (De su jefe a usted) es			
3. La comunicación vertical ascendente (De usted a sus superiores) es			
4. La calidad de la información que recibe es			
5. El estado de los equipos de comunicación internos (teléfonos, ordenadores, radios, etc.) es			

6. Cómo calificaría la información que recibe de la empresa, entre las siguientes opciones. Señale el casillero que corresponda			
6.1	Oportuna		Inoportuna
6.2	Útil		Inútil
6.3	Clara		Confusa
6.4	Mucha		Poca

	Bueno/a	Regular	Malo/a	No utiliza
8. Califique la eficacia de las herramientas que utiliza la empresa				
8.1 Intranet				
8.2 Altavoces				
8.3 Teléfono fijo				
8.4 Celular				
8.5 Correo Electrónico				
8.6 Memos o comunicados				
8.7 SMS – Mensajes de texto				
8.8 Redes Sociales				
8.8 Otro:.....				

9. A través de qué herramientas le gustaría recibir información:			
Intranet		Correo electrónico	
Altavoces		Memos o comunicados	
Teléfono fijo		SMS Mensajes de texto	
Celular		Redes sociales	
Otro:.....			

Anexo e: Ejemplo de Buzón de sugerencias y reclamos



El buzón de sugerencias estará ubicado en puntos estratégicos, y consiste en una caja de madera o plástico con una abertura para el ingreso de notas. Llave del buzón la tendrá un representante designado, quien recopilará las sugerencias del buzón de forma semanal o quincenal.

Anexo f: Entrevistas a personas radiales



ENTREVISTA DESTINADA A DETECTAR RUMORES O INFORMACIONES MAL INFUNDADAS ENTRE EL PERSONAL.

La encuesta se realizará a los sujetos designados de cada grupo de trabajo como personas radiales, mismas que servirán de enlace informal entre la directiva y los niveles operativos.

GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Ha escuchado entre su grupo de trabajo, comentarios no comprobados o información que no se haya dado a conocer por medios formales?
2. ¿Este tipo de información ha provocado incomodidad o insatisfacción laboral entre los miembros de su grupo de trabajo?
3. ¿Algún miembro de su grupo de trabajo ha tratado de confirmar el rumor?
4. ¿Ha conversado sobre el rumor con el jefe o supervisor de su área de trabajo?

Anexo g: Ejemplo de talleres a realizarse

TALLER No 1: Comunicación Asertiva

Beneficiarios: Personal operativo de LAN Ecuador
Objetivo.- Mejorar la comunicación entre el personal para fomentar las buenas relaciones laborales, y disminuir los rumores negativos, los malos entendidos y las confusiones.

CONTENIDOS	PROCESO METODOLÓGICO	RECURSOS	TIE MPO	RESPONSABLE	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Inteligencia emocional - Niveles y relaciones humanas - Técnicas de comunicación asertiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación del problema, discusión. - Experiencia - Hacer preguntas, sobre lo que conocen o piensan del rol de la mujer - Reflexión sobre experiencias vividas - Teorización sobre género, sistema sexo-género - Aplicación cada participante expresará como aplicar en la vida personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Documento de apoyo - Marcadores - Útiles de escritorio - Video - Equipo de T.V. - DVD.C.D - Cinta adhesiva - Hojas de papel Bond - Carpetas de cartón 	3 horas	Facilitador/a	-Encuesta personal al final del taller

Anexo f: Ejemplo de certificados de desempeño

