

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CS. DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE TURISMO



PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACION PARA
ANTIGUOS ESTUDIANTES NO GRADUADOS
MEMORIA LABORAL

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE
SERVICIO DEL PERSONAL DE VENTAS/TRAFICO

CASO: EMPRESA PÚBLICA ESTRATÉGICA BOLIVIANA DE AVIACIÓN
REGIONAL LAPAZ

Para optar el Grado de Licenciatura en Turismo

Por: Rocío Cinthia Reyes Aranibar

Tutor : Msc. Mónica Chacón Delgado

LA PAZ - BOLIVIA

2020

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE TURISMO

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE
SERVICIO DEL PERSONAL DE VENTAS/TRAFFICO”

CASO: EMPRESA PÚBLICA ESTRATÉGICA BOLIVIANA DE AVIACIÓN
REGIONAL LAPAZ

Presentado por: Rocío Cinthia Reyes Aranibar

Para optar al grado académico de Licenciada en turismo

Nota Numeral:

Nota Literal:

Ha sido:

Director de la Carrera de Turismo: Lic. Dorys Arias Pérez

Tutor: MSc. Mónica Chacón Delgado

Tribunal: Msc. Pamela Escobar Lima

Tribunal: Mgr. Efrain Oscar Alarcón Bautista

Fecha:

DEDICATORIA

A mi madre quien me apoyó de manera incondicional en todo el proceso de mi formación y en mi carrera, además de realizarme como persona y profesionalmente.

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia agradecer a Dios, por darme la fuerza suficiente de seguir cumpliendo mis objetivos, pese a los obstáculos que se me presentaron.

A mi familia por brindarme todo su apoyo en el transcurso de mi formación dándome palabras de aliento, impulsándome a seguir adelante.

A mi Tutora de Memoria Académico Laboral. Msc. Mónica Chacón Delgado, por haberme orientado, guiado y colaborado durante la elaboración de la presente Memoria Laboral.

INDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCION | 1 |
| JUSTIFICACION | 3 |
| OBJETIVOS | 5 |
| OBJETIVO GENERAL | 5 |
| OBJETIVOS ESPECIFICOS | 5 |
| CAPITULO 1 | 6 |
| 1.REFERENTES METODOLOGICOS | 6 |
| 1.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN | 6 |
| 1.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN..... | 6 |
| 1.3. TÉCNICAS..... | 7 |
| 1.4. POBLACION DE ESTUDIO..... | 7 |
| CAPITULO 2..... | 9 |
| 2.GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL..... | 9 |
| 2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN | 9 |
| 2.2. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA..... | 10 |
| 2.3. GERENCIA REGIONAL LA PAZ | 11 |
| 2.4. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL | 13 |
| 2.5. DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LOS CAMPOS DE ACCIÓN EN LAS ACTIVIDADES LABORALES DESEMPEÑADAS | 14 |
| CAPITULO 3..... | 16 |
| 3.REFERENTES NORMATIVOS Y TEORICOS..... | 16 |
| 3.1. REFERENTES NORMATIVOS | 16 |
| A.EQUIDAD | 25 |
| B.UNIVERSALIDAD | 25 |
| •POLÍTICA DE CALIDAD | 27 |
| •POLÍTICA DE SEGURIDAD | 28 |
| •POLÍTICA NO PUNITIVA DE NOTIFICACIÓN..... | 28 |
| •POLÍTICA DEL GERENCIAMIENTO | 28 |
| •POLÍTICA DEL PERSONAL | 28 |
| 3.2. MARCO TEORICO..... | 28 |
| CLIMA ORGANIZACIONAL | 29 |

| | |
|--|----|
| DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL | 34 |
| | |
| CAPITULO 4..... | 39 |
| 4.IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA..... | 39 |
| 4.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA | 39 |
| 4.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA | 42 |
| 4.3. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 43 |
| | |
| CAPITULO 5..... | 45 |
| 5.SOLUCIÓN DEL PROBLEMA | 45 |
| 5.1. CARACTERISTICAS | 45 |
| 5.2. PARTICIPANTES | 45 |
| 5.3. PROCEDIMIENTO DE SOLUCIÓN..... | 46 |
| 5.4. FORMULACION Y DESARROLLO DE ESTRATEGIAS | 49 |
| | |
| ESTRATEGIA: INSTALACION Y ACTUALIZACION DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO | 50 |
| 5.5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | 53 |
| | |
| CAPITULO 6..... | 54 |
| 6.RESULTADOS OBTENIDOS | 54 |
| 6.1. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS | 54 |
| 6.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS | 54 |
| 6.3. CONCLUSION Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS | 57 |
| 6.4. EVALUACION DE LOS LOGROS Y RESULTADOS SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL | 60 |
| 6.5. EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POST APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DESARROLLADA EN EL AREA DE VENTAS/TRAFICO DE BOLIVIANA DE AVIACION | 61 |
| | |
| BIBLIOGRAFÍA | 69 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| TABLA 1 RELACIÓN DE DEPENDENCIA..... | 15 |
| TABLA 2 RELACIÓN DE COORDINACIÓN..... | 15 |
| TABLA 3 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 34 |
| TABLA 4 RECLAMOS POR AÑO BOLIVIANA DE AVIACION | 39 |
| TABLA 5 NÓMINA DE FUNCIONARIOS VENTAS/TRAFICO REGIONAL LA PAZ..... | 46 |
| TABLA 6 FICHA DE OBSERVACIÓN | 47 |
| TABLA 7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | 53 |
| TABLA 8 RESULTADOS OBTENIDOS PARA EL FUNCIONARIO Y LA EMPRESA | 55 |
| TABLA 9 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS SEGÚN LA ACTIVIDAD | 57 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA 1 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL DE BOLIVIANA DE AVIACIÓN | 11 |
| FIGURA 2 ORGANIGRAMA GERENCIA REGIONAL LA PAZ | 12 |
| FIGURA 3 VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL | 36 |
| FIGURA 4 RECLAMOS ODECO 2017 NIVEL NACIONAL..... | 40 |
| FIGURA 5 RECLAMOS ATENCIÓN AL USUARIO NACIONAL | 40 |
| FIGURA 6 RECLAMOS POR ATENCIÓN..... | 41 |
| FIGURA 7 RECLAMOS POR ATENCIÓN EN OFICINAS | 42 |
| FIGURA 8 RECLAMOS POR ATENCIÓN 2018 OFICINA REGIONAL LA PAZ | 59 |

INDICE DE ANEXOS

| | |
|--|--------------------------------------|
| ANEXO 1 MEMORANDUM DE DESIGNACIÓN ODECO..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| ANEXO 2 INSTALACIÓN DE INTRANET | 71 |
| ANEXO 3 INFORMACIÓN ACTUALIZADA..... | 71 |
| ANEXO 4 MODELO CUESTIONARIO | 72 |

Resumen Documental

Título: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO DEL PERSONAL DE VENTAS/TRAFICO CASO: EMPRESA PUBLICA ESTRATEGICA BOLIVIANA DE AVIACION REGIONAL LAPAZ

Descripcion del Estudio: La presente memoria laboral tuvo como objetivo general analizar el clima organizacional del área de ventas/ tráfico de Boliviana de Aviación y su incidencia en la calidad del servicio en la empresa Estratégica Boliviana de Aviación, dicho análisis permitió detectar los principales factores que afectan el clima organizacional en el área y ver la incidencia en la productividad de la empresa..

Métodos Empleados: Se tomaron en cuenta para el presente trabajo: método deductivo, el tipo de la investigación analítica- descriptiva.

Las técnicas utilizadas fueron: Observación directa, ficha de observación y cuestionarios a los funcionarios.

Resultados: Se logró evidenciar que, si bien los funcionarios tienen un compromiso de trabajo con la institución, este no se encontraba motivado, es así que mediante la implementación de estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa , disminuir los reclamos por atención y por ende cumplir los objetivos Institucionales.

Conclusión: Una vez desarrolladas las estrategias propuestas, los resultados reflejaron que el clima organizacional en el área de Ventas /Tráfico tuvo una gran mejora, pues la mayoría de los funcionarios reflejan a través del cuestionario de evaluación, estar conformes con las acciones desarrolladas, así también esto se ve reflejado en la gran disminución de reclamos por atención.

Palabras Claves: clima organizacional, motivación, atención al cliente, calidad de servicio.

Correo: rreyeschio@gmail.com

rreyes@boa.bo

INTRODUCCION

La presente Memoria Laboral pretende dar a conocer toda la síntesis de la experiencia profesional, llevada a cabo en el ejercicio del cargo Ventas /Tráfico y encargada de Oficinas de Atención al Consumidor ODECO, en la empresa Nacional Estratégica Boliviana de Aviación.

El trabajo realizado, sin duda fue una responsabilidad no solo con la empresa sino con uno mismo, pero sobre todo está el compromiso que se adquirió dada la formación académica en la Carrera de Turismo, ésta práctica profesional se desarrolló desde mayo del año 2013 hasta la fecha.

La estructura del documento asume el esquema establecido en el Reglamento del P.E.T.A.E.N.G, por considerar que tiene una lógica secuencial que cubre tres Áreas:

- ✓ Descripción de la actividad laboral
- ✓ La sistematización de la experiencia laboral más significativa afrontada y/o resuelta profesionalmente.
- ✓ Análisis de la actividad laboral: conclusiones y recomendaciones

Al interior de cada una de las tres áreas se ha organizado un documento para desarrollar y ampliar los diversos temas que tienen relación con los contenidos de la Memoria Laboral.

Para una mejor comprensión de la Memoria Laboral, ésta se divide en seis capítulos, mismas que se desglosarán de la siguiente manera:

Capitulo I. Trata de la metodología planteada para la elaboración de la memoria laboral, donde se mencionan las técnicas de recolección de datos y las etapas de elaboración de la memoria laboral.

Capítulo II. Generalidades de la Actividad Profesional, donde se toma en cuenta el Contexto Laboral, descripción de la empresa, descripción e identificación de los campos de acción en las actividades laborales desempeñadas.

Capítulo III: Toma en cuenta los Referentes Normativos y Teóricos del cual se sustenta la Memoria Laboral, permite fundamentar aspectos relevantes, en la que encontramos la Misión, Visión, Principios y valores de la Institución.

Capítulo IV. Describe la Identificación del problema, antecedentes, Determinación y Análisis del Problema, para luego dar paso a las Propuestas de Solución a la Problemática.

Capítulo V. Este capítulo trata sobre la formulación y desarrollo de las estrategias de mejora del clima organizacional en el área de Ventas/tráfico

Capítulo VI. Se describen los resultados obtenidos a la Problemática y posterior Evaluación tras de la Intervención a través de las estrategias aplicadas.

Finalmente, se citan las Conclusiones a las que se llegó luego de la experiencia realizada en la Memoria Laboral. Se sugieren recomendaciones que permitan dar sostenibilidad al clima organizacional, mejorar la calidad en la atención de los usuarios internos como externos, y darle seguimiento.

JUSTIFICACION

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Por lo tanto, “evaluar las fuentes de conflicto, insatisfacción o de estrés que dan como resultado actitudes negativas por parte de los empleados hacia la compañía, es una de las principales razones por las que se debe analizar y diagnosticar el clima de trabajo en cualquier organización” (Brunet, 1999).

Tras haber consolidado su presencia en el mercado nacional, Boliviana de Aviación hoy en día se constituye como línea bandera y una de las empresas de aeronavegación más importantes en el país, su participación en la sociedad se ha hecho fundamental ya que al ser parte del Estado cumple, además, un rol social.

Actualmente la institución ha logrado llegar a un punto alto de crecimiento y lo que ahora causa incertidumbre es saber si podrá mantenerse, en el último año su imagen institucional se ha deteriorado, pues se ha visto afectado por la falta de control y supervisión, principalmente en la Regional La Paz; motivando una estigmatización del nivel de calidad en servicios que otorgan sus empleados a todos los clientes.

Boliviana de aviación tiene estándares de atención a los clientes y tiempos de atención que cumplir, el momento en que estas estadísticas decaen, se revisan las quejas existentes por parte de los clientes, habiéndose percibido que la mayor cantidad de quejas existentes, se refieren al trato por parte del personal de contacto.

Como parte del equipo que conforma el área de ventas /tráfico se percibieron los comentarios en función las condiciones del trabajo, lo que demuestra insatisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de la organización, la motivación se vio seriamente afectada, reflejando un personal desinteresado, con poca identificación con su institución laboral, una comunicación deficiente entre los distintos niveles jerárquicos, favoritismos en el trato, ausencia de participación en las decisiones, entre los más importantes .

Es así que surgió la gran necesidad de establecer estrategias para la mejora del clima organizacional, el cual estaba afectando de gran manera al objetivo principal; “*Brindar un servicio de excelencia basados en la correcta aplicación de la atención al cliente orientado a satisfacer las necesidades de nuestros usuarios*”. Gracias a la intervención temprana se logró mejorar la estabilidad laboral, reducción en los roles del personal, trato con equidad hasta incluso un cambio en el personal de supervisión, los cuales coadyuvaron a la disminución de la insatisfacción del personal en el trabajo, no desviarse del objetivo principal del área, y así también lograr los objetivos institucionales; por consiguiente, mantener el estándar de calidad de la atención a los usuarios.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Mejorar el clima organizacional de la Regional La Paz de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación, a través de la identificación y solución de los factores que inciden en la calidad del servicio del personal de atención al cliente

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Los objetivos específicos que coadyuvaran a alcanzar el objetivo general, son los siguientes:

- ✓ Conocer la situación actual del clima organizacional en el área de Ventas/trafico.
- ✓ Identificar los factores que inciden en el clima organizacional.
- ✓ Proponer estrategias y medidas que subsanen los problemas identificados.
- ✓ Evaluar los resultados obtenidos con la implementación de estrategias.

CAPITULO 1

1. REFERENTES METODOLOGICOS

En este capítulo se describen todos los aspectos inherentes a la metodología de investigación aplicada en el desarrollo de la presente memoria laboral.

1.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación utilizado para este trabajo fue el método deductivo. El método deductivo es aquel que va de lo general a lo particular, partiendo de casos generales permite llegar a conclusiones particulares. (Dávila, pág. 184).

En este contexto, el método deductivo permitió identificar las principales causas del mal clima organizacional presentes en las oficinas de Boliviana de Aviación Regional La Paz específicamente Área de Ventas/Tráfico.

1.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación utilizada en este estudio es de carácter analítico - descriptivo.

Un estudio analítico - descriptivo es un tipo de investigación utilizado para describir la situación o especificar propiedades importantes que se estén presentados en el sujeto de investigación.

1.2.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

La investigación descriptiva busca “describir situaciones, especificar propiedades importantes de personas grupos o cualquier fenómeno de estudio, no busca el origen o causas de la situación, se centra en medir con la mayor precisión posible el efecto que se manifiesta del objeto de investigación” ((Mejia, pág. 51)

En el presente trabajo esto significó el poder describir el clima organizacional, se buscó identificar las principales causas que generan un mal clima organizacional en el área de Ventas /Tráfico.

1.2.2. INVESTIGACIÓN ANALÍTICA

La Investigación Analítica consiste en “la descomposición de un todo, descomponiendo en partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos del problema estudiado”. (Lopera, Ramírez, & Zuluaga, 2010)

Este tipo de investigación permitió analizar los objetivos y metas, así mismo se analizaron los factores ambientales laborales, procedimientos, en los cuales se pudo observar si existen incongruencias que puedan ocasionar el mal clima organizacional.

1.3. TÉCNICAS

Se utilizaron las técnicas de la observación participante y el cuestionario.

La observación participante "es aquella en la que el observador permanece dentro de la situación o del grupo observado y participa en él durante un período de tiempo" (Rodríguez, pág. 43).

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Cada cuestionario obedece a diferentes necesidades y problemas de investigación, lo que origina que en cada caso el tipo de preguntas a utilizar sea diferente” (Hernández Sampieri, 2004, pág. 285).

1.4. POBLACION DE ESTUDIO

“El universo o población se refiere al conjunto de objetos, personas e incluso datos que poseen alguna característica en común”.

El presente estudio considera como su población de estudio al Área de ventas /Tráfico, compuesto por 12 funcionarios.

Siendo la población de estudio pequeña, no es necesario realizar muestreo, porque será tomada en cuenta en su totalidad.

CAPITULO 2

2. GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tras el cese de operaciones del Lloyd Aéreo Boliviano (abril, 2007) y posteriormente la compañía Boliviana de transporte aéreo privado - Aerosur (2012), Boliviana de Aviación , compañía aérea que había iniciado operaciones el 30 de marzo de 2009, se convirtió en la única aerolínea principal de Bolivia y llegó a tomar el control casi total del mercado aéreo de transporte de pasajeros.

Boliviana de Aviación con sede en Cochabamba, tiene el objetivo de brindar servicios de transporte aéreo regular y no regular, interno e internacional, de pasajeros, carga y correo, así como cualquier servicio colateral.

El centro de conexiones principal es el Aeropuerto Internacional Jorge Wilstermann, además de contar con el Aeropuerto Internacional El Alto de La Paz y el Aeropuerto Internacional Viru Viru de Santa Cruz de la Sierra, como bases de operaciones secundarias.

En fecha 19 de febrero de 2009 la Dirección de Aeronáutica Civil (DGAC) otorgó la Certificación a Boliviana de Aviación – BOA como Gran Operador Aéreo Nacional e Internacional.

El 23 de marzo de 2009, la entonces Superintendencia de Transportes emite la Resolución Administrativa No 0084/2009 autorizando a Boliviana de Aviación la prestación de servicios aeronáuticos regulares comerciales. Esta autorización da inicio a las operaciones aéreas comerciales.

El 30 de marzo de 2009, BoA inicia sus operaciones con vuelos en el eje troncal del país (Cochabamba, La Paz y Santa Cruz), en fecha 19 de junio de 2009 se iniciaron operaciones a la ciudad de Tarija, el 5 de septiembre de 2009 se inaugura la ruta a la ciudad de Sucre y el 2 de Diciembre de 2009 se apertura la ruta a la ciudad Cobija.

En 2015, Boliviana de Aviación anunció la creación de su nueva subsidiaria llamada BoA Regional. La aerolínea regional comenzó operaciones con su primer vuelo hacia la ciudad turística

de Uyuni, posteriormente Yacuiba , Chimoré y Monteagudo en Sucre, (estos últimos tres actualmente cesaron operaciones).

Boliviana de Aviación vuela actualmente a 14 destinos en 6 países y es la aerolínea más grande de Bolivia en términos de número de flota y de pasajeros transportados, además planea expandir su red de operaciones a más destinos en América Latina y el Caribe.

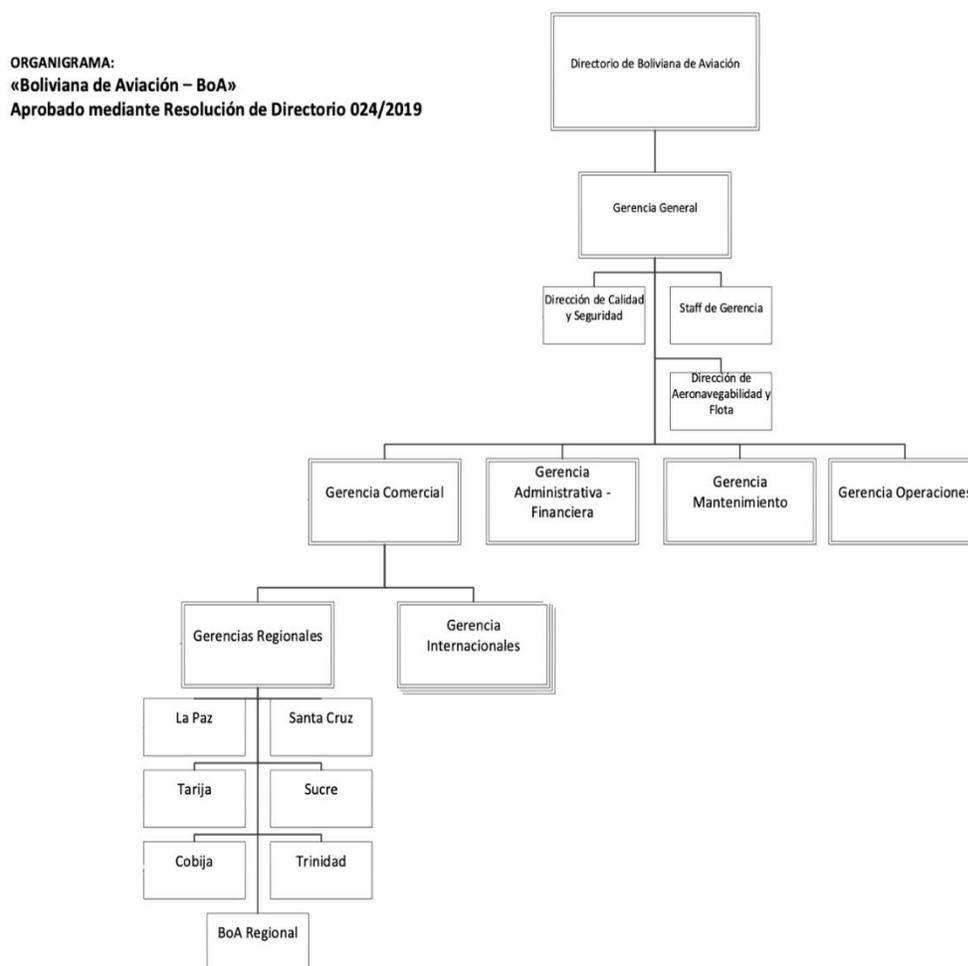
2.2. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Bajo la premisa de democratizar el transporte aéreo y de integrar nacional e internacionalmente a Bolivia, Boliviana de Aviación nace con el objetivo institucional de: “Explotación de servicios de transporte aéreo regular y no regular, interno e internacional, de pasajeros, carga y correo, así como la explotación de cualquier servicio colateral” (Decreto).

La Dirección Superior de Boliviana de Aviación – BoA, está a cargo de un Directorio como órgano máximo de decisión, contando con un Gerente General quien ejerce la representación institucional, siendo la Máxima Autoridad Ejecutiva.

2.2.1. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL GERENCIA GENERAL

FIGURA 1 Organigrama Institucional de Boliviana de Aviación



Fuente: Manual de organización y funciones BOA

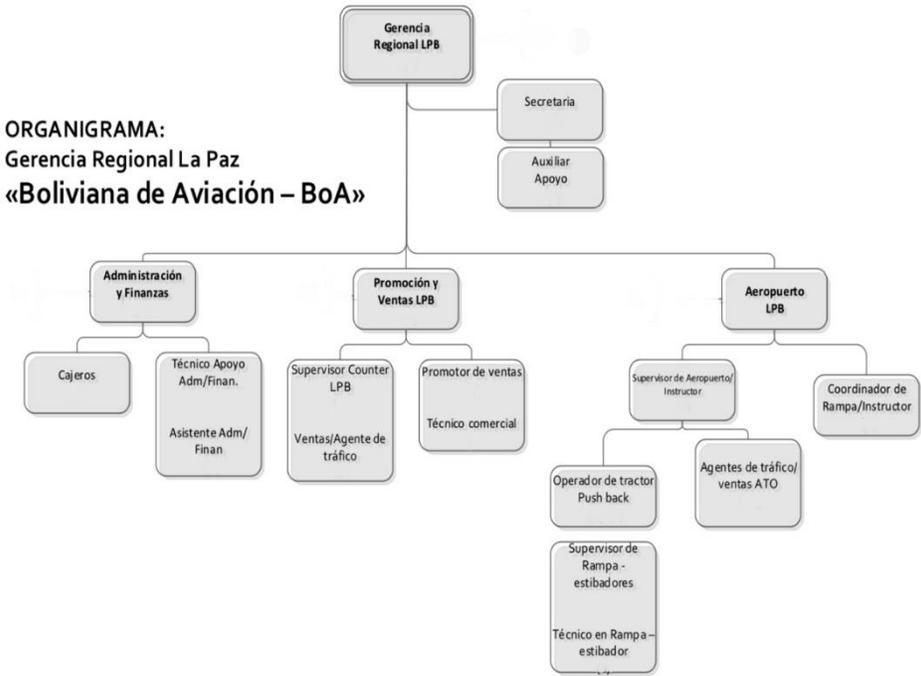
2.3. GERENCIA REGIONAL LA PAZ

La Gerencia Regional LPB, es la encargada de representar ante la Gerencia General, por los resultados y el desempeño organizacional y financiero de dicha estación, es así que el Gerente Regional tiene como principal función, la de alcanzar los objetivos estratégicos correspondiente

a su estación, de la manera más eficiente y efectiva, demostrando un buen manejo de los recursos que le permitan plantear alternativas para el desarrollo de los productos de la empresa con respecto a la competencia así como una constante evaluación de los resultados del desempeño organizacional y financiero de la Regional.

2.3.1. ORGANIGRAMA GERENCIA REGIONAL LA PAZ

FIGURA 2 Organigrama Gerencia Regional La Paz



Fuente: Manual de organización y funciones BOA

2.4. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

La memoria laboral que se presenta, corresponde a las actividades realizadas en el cargo de Ventas/trafico CTO LPB, cargo desempeñado en el periodo comprendido desde el 01 de mayo de 2013 a la fecha.

Las funciones desarrolladas fueron realizadas en oficinas de la zona sur San Miguel, oficina central av. Camacho y Loayza y aeropuerto de El Alto, consistieron en las siguientes actividades:

- **Efectuar la venta de pasajes** cuando estén confirmados, reservas de espacio si es solicitado, informando al usuario sus derechos, obligaciones, costo del pasaje, itinerario, impuestos.
- **Asesorar y asistir a los pasajeros** sobre los requisitos de viajes, visas, permisos, objetos no permitidos y otros, de acuerdo a protocolo de atención.
- **Brindar una atención de excelencia** a los requerimientos de nuestros clientes, en cambio de fechas, cambio de ruta, revalidación de boletos emisión de MCO`S si corresponde.
- **Coadyuvar** a la conciliación diaria de ventas con el Supervisor y caja para el cierre correspondiente.
- **Cumplir con actividades** de aeropuerto, ferias y otros de acuerdo a designación de la Gerencia Regional LPB en base a las necesidades de la misma,
- **Dar solución a las necesidades del cliente** y cuando el cliente no esté satisfecho, derivar a mi inmediato superior, en caso que sea problema de facturación o de índole contable será remitido al área Administrativa Financiera.
- **Participar en actividades de aeropuerto** (turnos rotativos), ferias y otros de acuerdo a designación de la Gerencia Regional LPB en base a las necesidades de la misma.
- **Colaborar** ante cualquier requerimiento de la Gerencia Regional o instancias superiores ante cualquier actividad que se tenga que realizar no siendo las funciones precedentes una limitante para ello.

Fue muy gratificante conocer el movimiento de cada una de las oficinas descritas, todas con distinto tipo de manejo y diferentes complicaciones. A raíz de la rotación efectuada, se identificaron variables que dan razón para realizar el análisis del clima laboral y la influencia que este tiene a su vez en la atención que el personal brinda al pasajero.

Los conocimientos académicos, principios y valores obtenidos en la Carrera de Turismo en los diferentes aspectos del mercado turístico, el impacto que tiene la actividad turística, sus implicaciones en materia social, cultural, política y jurídica, administración turística y el aprendizaje de un sistema de reservaciones estrechamente ligado con la aeronáutica, tuvieron mucha relevancia en el desempeño que hoy en día se realiza dentro de la empresa.

2.5. DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LOS CAMPOS DE ACCIÓN EN LAS ACTIVIDADES LABORALES DESEMPEÑADAS

El personal de ventas /trafico dependiente de la Regional La Paz, actualmente está conformado por 12 funcionarios, quienes, por el cargo desempeñado, llegan a ser los que día a día mantienen contacto directo con el cliente.

Las funciones desarrolladas tienen como principal objetivo: “Brindar un servicio de excelencia basados en la correcta aplicación de la atención al cliente orientado a satisfacer las necesidades de nuestros usuarios”.

Este personal se encuentra a cargo de un supervisor de área y este a su vez por un funcionario encargado de Promoción y Ventas, cuya función es Planificar, controlar y dirigir el desarrollo de las actividades del personal de ventas, precautelando la correcta aplicación de los Procedimientos, y cumplimiento de las políticas y objetivos comerciales.

Tabla 1 Relación de Dependencia

| DEPENDENCIA | | AUTORIDAD/DEPENDENCIA | |
|--|-------------------------|------------------------------|------------------|
| LINEAL | FUNCIO- NAL | LINEAL | FUNCIONAL |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia. Regio- nal • Responsable de Promoción y Ven- tas LPB • Supervisor de Counter | Gerencia co- mercial | Ninguna | Ninguna |

Tabla 2 Relación de Coordinación

| INTERNO | EXTERNO |
|---|--|
| PERSONAL DE LA OFI- CINA REGIONAL Y AE- ROPUERTOS | <ul style="list-style-type: none"> • AGENCIAS DE VIAJE • OPERADORES DE TU- RISMO • CUENTAS CORPORA- TIVAS |

CAPITULO 3

3. REFERENTES NORMATIVOS Y TEORICOS

3.1. REFERENTES NORMATIVOS

3.1.1. SISTEMA AERONÁUTICO INTERNACIONAL

El sistema aeronáutico internacional pretende que las operaciones en Bolivia y en el mundo se desarrollen en el marco de la seguridad, regularidad, oportunidad, eficacia y eficiencia, para el intercambio económico, cultural, político y social. De esta manera el sistema de transporte aéreo permite que los países se vertebren internamente y se integren entre sí, respetando determinadas normas que están establecidas en el convenio sobre Aviación Civil Internacional, suscrito en Chicago en 1944, las mismas que son planteadas como obligatorias y mandatorias para los Estados.

3.1.2. ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE TRANSPORTE AÉREO

La Asociación Internacional de Transporte Aéreo o IATA (por sus siglas en inglés International Air Transport Association), fue fundada en 1945 por 57 miembros de 31 naciones principalmente de Europa y Norteamérica; es la sucesora de la Asociación de Tráfico Aéreo Internacional que fue fundada en 1919.

La IATA es la asociación comercial de las aerolíneas del mundo, es el instrumento principal para la cooperación entre líneas aéreas en la promoción de servicios aéreos seguros, confiables y económicos, en beneficio de todos los consumidores. Promueve la seguridad, fiabilidad y confianza entre en el transporte aéreo con los clientes; permite que las aerolíneas operen de manera segura, eficiente y económica bajo reglas definidas.

Su misión es representar, liderar y servir a la industria de las aerolíneas. Actualmente representa 290 aerolíneas en 120 países, equivalentes al 82% del tráfico aéreo mundial. Además, busca ayudar a las líneas aéreas simplificando los procesos e incrementando la conveniencia del flujo financiero de sus ingresos mientras reduce costos y aumenta la eficiencia.

Puede pertenecer a la IATA cualquier compañía aérea que tenga la posibilidad de operar un servicio aéreo regular internacional por el gobierno de un Estado que pertenezca a la OACI. Las

empresas que operen solamente vuelos nacionales pueden participar como miembros asociados con voz pero sin voto.

La IATA tiene tres objetivos. El primero es representar a las compañías de aerolíneas y miembros de la organización. En segundo lugar, busca liderar, aumentando el flujo financiero de sus ingresos mientras intenta reducir costos y alcanzar un mayor nivel de eficiencia, además de agilizar procesos. Y por último, servir, asegurando a millones de personas alrededor del mundo gracias a su red de aerolíneas, además de que busca brindar servicios y productos de expertos (entrenamientos, informaciones, consultas, publicaciones) así como un soporte profesional clave.

La IATA ofrece beneficios a todas las partes involucradas en el comercio aéreo:

- Para los consumidores, sirve de intermediario entre las líneas aéreas, agentes de carga y pasajeros; simplifica los procesos de viaje y transporte, mientras mantiene los costos bajos.
- Para las propias aerolíneas, porque permite que operen bajo términos definidos y claros, además en forma segura, de bajo costo y eficiente.
- Para los gobiernos, la IATA busca que ellos estén bien informados sobre procesos y complejidades del mundo de la aviación.
- Una gran parte de industrias suplidoras y proveedores de servicios encuentran en esta asociación una garantía sólida de soluciones.
-

3.1.3. CONVENIO SOBRE AVIACIÓN CIVIL INTERNACIONAL

El Convenio sobre Aviación Civil Internacional, conocido también como el Convenio de Chicago, fue suscrito en Chicago en diciembre del año 1944, tuvo por objeto actualizar la Convención de París de 1919 sobre normas de aviación civil. Es el documento de referencia internacional para la aviación y el transporte aéreo civil.

Este acuerdo estableció los principios básicos que hacen posible el transporte internacional por vía aérea y dio lugar a la creación de un organismo especializado que desde entonces se encarga de su supervisión, la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI).

En el ámbito del derecho internacional este convenio ratifica el derecho de soberanía que tiene cada Estado sobre el espacio aéreo encima de su territorio. Por lo tanto, para que una aeronave

pueda circular en el cielo de otro Estado debe tener las autorizaciones respectivas de salida, ingreso y/o sobrevuelo. Estas se refieren a que la aeronave cuente con una matrícula o placa de identificación que es el vínculo con su Estado, sea conducida por personal competente y habilitado para el efecto, emplee las rutas o aerovías y aeropuertos que son las que corresponde para el tipo de operación, que los pasajeros, carga y correo puedan transitar expeditos por las terminales aeroportuarias.

El Convenio sobre Aviación Civil Internacional contiene 96 artículos divididos en cuatro partes las cuales están expresadas en normas obligatorias; a este se añaden 19 anexos que contienen normas, definiciones y prácticas recomendadas que se deben aplicar para beneficio de la seguridad.

Con los artículos y anexos del Convenio se regularon los aspectos fundamentales de la aviación, como ser: Licencias al personal, Reglamento del aire, Meteorología, Cartas aeronáuticas, Unidades de medida que se emplearán en las comunicaciones aeroterrestres, Operación de aeronaves en el transporte aéreo comercial internacional, Marcas de nacionalidad y de matrícula de las aeronaves, Aeronavegabilidad, Facilitación, Telecomunicaciones aeronáuticas, Servicios de Tránsito Aéreo, Búsqueda y Salvamento, Investigación de Accidentes Aéreos, Aeródromos, Servicios de información aeronáutica, Protección al medio ambiente, Seguridad para la protección de la aviación civil internacional contra los actos de interferencia ilícita, Transporte de mercaderías peligrosas, Gestión de la seguridad operacional.

3.1.4. ORGANIZACIÓN DE AVIACIÓN CIVIL INTERNACIONAL

La Organización de Aviación Civil Internacional u OACI, también se conoce como Organización Internacional de Aeronáutica Civil (por sus siglas en inglés International Civil Aviation Organization o ICAO) es un organismo especializado de la Organización de las Naciones Unidas creado en 1944 por el Convenio sobre Aviación Civil Internacional para estudiar los problemas de la aviación civil internacional y promover los reglamentos y normas únicos en la aeronáutica mundial. La dirige un consejo permanente con sede en Montreal, Canadá.

La OACI trabaja junto con 193 Estados miembros del Convenio y con grupos de la industria aeronáutica para alcanzar un consenso sobre las Normas y métodos recomendados (SARPs)

para la aviación civil internacional y sobre políticas que hagan posible que el sector de la aviación civil sea operacionalmente seguro, eficiente, protegido, económicamente sostenible y ambientalmente responsable. Los Estados miembros de la OACI emplean estas SARPs y políticas para garantizar que sus operaciones y normas de aviación civil nacionales se ajusten a las normas mundiales, permitiendo a su vez la operación segura y confiable en la red mundial de aviación en cada región del mundo.

La función principal de la OACI es establecer SARPs y políticas internacionales basadas en el consenso entre sus Estados miembros y la industria, además coordina la asistencia y la creación de capacidad de los Estados, en apoyo de los numerosos objetivos de desarrollo de la aviación. También produce planes globales para coordinar avances multilaterales estratégicos para la seguridad operacional y la navegación aérea; efectúa el seguimiento y elabora informes sobre numerosos indicadores del sector de transporte aéreo, y audita la capacidad de los Estados de supervisión y vigilancia de la seguridad operacional y protección de la aviación civil.

Con la misión de apoyar y facilitar una red mundial de transporte aéreo que satisfaga las necesidades de desarrollo social, económico y de una conectividad más amplia de empresas y pasajeros en todo el mundo, la OACI ha establecido cinco objetivos estratégicos generales:

- Seguridad operacional: Fortalecer la seguridad operacional de la aviación civil mundial; supervisar su reglamentación
- Capacidad y eficiencia de la navegación aérea: Aumentar la capacidad y mejorar la eficiencia del sistema de la aviación civil mundial; modernizar la infraestructura de navegación aérea y de los aeródromos; elaborar nuevos procedimientos para optimizar la actuación del sistema de la aviación.
- Seguridad de la aviación y facilitación: Fortalecer la facilitación y la seguridad de la aviación civil mundial.
- Desarrollo económico del transporte aéreo: Fomentar el desarrollo de un sistema de aviación civil sólido y económicamente viable.
- Protección del medio ambiente: Minimizar los efectos ambientales adversos de las actividades de la aviación civil.

3.1.5. AUDITORIA DE SEGURIDAD OPERACIONAL DE IATA

La Auditoría de Seguridad Operacional de IATA o IOSA (por sus siglas en inglés IATA Operational Safety Audit) es un sistema de evaluación internacionalmente reconocido y aceptado, diseñado para evaluar la gestión operativa y los sistemas de control de una aerolínea. Los principios de auditoría de calidad IOSA están diseñados para llevar a cabo auditorías de forma estandarizada y consciente en todos los procesos.

La auditoría IOSA crea un estándar comparable a nivel mundial, que permite y maximiza el uso conjunto de los informes de auditoría. Esto ha ahorrado a la industria auditorías redundantes y continúa generando grandes ahorros de costos para las aerolíneas participantes de IOSA.

Todos los miembros de IATA están registrados en IOSA y deben permanecer registrados para mantener la membresía de IATA, las aerolíneas registradas son reevaluadas cada dos años. Una aerolínea certificada por IOSA cumple con la más estricta de las normas y prácticas que rigen la seguridad aérea, las aerolíneas certificadas por IOSA tienen una tasa de accidentes tres veces menor que aquellas aerolíneas que no están en el registro.

3.1.6. ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA Y DEL CARIBE DE TRANSPORTE AÉREO

La Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte Aéreo (ALTA) es una organización privada sin fines de lucro fundada en 1980 con el objetivo de apoyar el crecimiento de las aerolíneas de la región, abogando por una aviación más segura, eficiente y amigable con el medio ambiente.

ALTA coordina los esfuerzos colaborativos de sus miembros para facilitar el desarrollo de un transporte aéreo más seguro, eficiente y amigable con el medioambiente en Latinoamérica y El Caribe para el mutuo beneficio de la industria, los países y las poblaciones servidas por la aviación. Promueve el valor que genera la industria para el desarrollo social y económico de la región a través de la creación de fuentes de empleo, desarrollo del turismo y fortalecimiento del PIB.

Los objetivos de ALTA son:

- Examinar los principales desafíos de la industria aérea y proporcionar recomendaciones y acciones que logren soluciones sustentables en la región.
- Colaborar con todos los miembros de la industria, gobiernos y demás asociaciones para alcanzar una aviación más segura, eficiente y amigable con el medioambiente.

Entre las principales prioridades de ALTA se encuentran el desarrollar estándares para un transporte aéreo más seguro, propiciar acuerdos para una industria eficiente en costos y operación y promover prácticas responsables con el medioambiente en la industria.

Los miembros de ALTA gozan de una amplia gama de beneficios, incluyendo acceso a los comités y grupos de trabajo que desarrollan las iniciativas para potenciar la industria de aviación en la región.

3.1.7. SISTEMA AERONÁUTICO EN BOLIVIA

En Bolivia la autoridad aeronáutica civil es la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC); otra autoridad que regula los servicios aéreos dentro del sistema es la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Telecomunicaciones y Transportes (ATT).

Los aeropuertos internacionales de Bolivia son administrados, en relación a la infraestructura y servicios de atención de tierra, por la empresa estatal Servicios de Aeropuertos Bolivianos S.A. (SABSA), una empresa nacionalizada que brinda servicios especializados en la operación de aeropuertos. Administra los aeropuertos de El Alto en La Paz, Jorge Wilstermann en Cochabamba y Viru Viru en Santa Cruz; realiza la mejora de los mismos invirtiendo en infraestructura y equipamiento.

El resto de los aeropuertos del país son administrados por Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea (AASANA).

3.1.7.1. DIRECCIÓN GENERAL DE AERONÁUTICA CIVIL

La Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) es el organismo técnico administrativo que regula y fiscaliza los estándares de seguridad operacional que se realiza a través del cumplimiento de la Reglamentación Aeronáutica Boliviana (RAB), que trata diversos temas que hacen a la operación, circulación, mantenimiento de aeronaves, clasificación y requisitos técnicos para

el personal aeronáutico, y normas específicas para la construcción, funcionamiento y administración de los aeropuertos y servicios aeroportuarios.

La misión que tiene la DGAC es planificar, normar y fiscalizar todas las actividades técnicas y operativas de la aeronáutica civil boliviana, para mantener altos niveles de seguridad operacional, contribuyendo al desarrollo sostenible del país en el marco de la constitución, las leyes, convenios internacionales, reglamentos, planes y políticas sectoriales.

La DGAC ha establecido tres objetivos principales:

- Optimizar los niveles de gestión de la seguridad operacional, del espacio aéreo y del registro aeronáutico; de la promoción del desarrollo de la aviación civil y minimizar los efectos perjudiciales en el medio ambiente, a fin de atender la demanda aeronáutica en el marco de las normas y reglamentos nacionales e internacionales.

Para el cumplimiento de este objetivo se implementa un Programa Estatal de Seguridad Operacional (SSP); se establece normas, se actualiza la reglamentación y los procedimientos para garantizar una gestión segura en el sistema de aviación civil; se fiscaliza y apoya actividades de la aviación civil mediante inspecciones, viajes, vuelos e investigaciones que apoyen a la Seguridad Operacional con personal técnico capacitado.

- Fomentar la formación y la investigación aeronáutica para satisfacer las necesidades de la comunidad aeronáutica, formando y capacitando personal aeronáutico de acuerdo a los estándares de la aviación civil internacional.

- Fortalecer la gestión administrativa financiera para contar con una autoridad aeronáutica eficaz y eficiente en el desarrollo, aplicación y ejercicio de la normativa aeronáutica, implementando una gestión institucional sostenible.

3.1.7.2. AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE TELECOMUNICACIONES Y TRANSPORTES

La Autoridad de Fiscalización y Control Social de Telecomunicaciones y Transportes (ATT), busca la mejora continua de la calidad de los servicios, tarifas y protección de los derechos de los usuarios de telecomunicaciones, transportes, tecnologías de la información y comunicación (TIC) y postal a través de la regulación, fiscalización, supervisión y control de operadores y proveedores.

Los objetivos de la ATT son:

- Contribuir al acceso, calidad, seguridad y avance tecnológico de las telecomunicaciones y tic, y a la administración eficiente del espectro como recurso natural.
- Contribuir al acceso equitativo y universal de los bolivianos, a los servicios de transportes y servicio postal, en condiciones de calidad y protegiendo sus derechos.
- Mejorar la gestión interna mediante el desarrollo de las TIC, la cultura, el clima, la imagen, la transparencia y el control institucional.

En relación al transporte aéreo, las funciones de la ATT son las siguientes:

- Otorgamiento de Derechos:

Otorga autorizaciones y renovaciones referidas a los servicios aeronáuticos de transporte a líneas aéreas nacionales, internacionales y agentes de representación. Otorga y revoca autorizaciones para prestar servicios de transporte aéreo, a nivel nacional e internacional de pasajeros, carga y correo a líneas aéreas nacionales y extranjeras o agentes y representaciones.

- Fiscalización y control:

Realiza una verificación tarifaria, donde aprueban Tarifas Máximas de Referencia (TMR) para rutas nacionales, con la finalidad de controlar que no se hayan efectuado ventas por encima de las TMR.

Regula las tarifas aeroportuarias, a fin de establecer que no se hayan efectuado cobros por encima de las tarifas aprobadas para el cobro de los derechos de embarque de pasajeros y aterrizaje de aeronaves.

- Evaluación de puntualidad y cancelación:

Para controlar la puntualidad de las líneas aéreas la ATT ha establecido el indicador denominado Factor de Puntualidad (FDP), a partir del cual se establece, si los operadores aéreos se encuentran dentro de los márgenes permitidos.

En lo que corresponde a la cancelación de vuelos ha establecido el indicador Factor de Cancelación (FDC), con el cual se identifica si las líneas aéreas se encuentran dentro de los márgenes establecidos.

- Evaluación de la emisión de pólizas de seguro para los aeropuertos administrados por SABSA:

Realiza la fiscalización a la emisión de las Pólizas de Seguro de SABSA, con la finalidad de precautelar que, ante cualquier contingencia, se cuente con estos documentos.

- Verificación de balanzas:

Con el objetivo de garantizar la calidad de los servicios prestados a los usuarios, la ATT realiza la verificación de que las balanzas de equipajes, dispuestas en aeropuertos que atienden operaciones comerciales, cuenten con el Certificado de Calibración emitido por el Instituto Boliviano de Metrología IBMETRO, de propiedad de los administradores aeroportuarios y los operadores aéreos.

- Evaluación de estándares técnicos de calidad de los aeropuertos nacionales e internacionales:

Con el objetivo de elevar la calidad de los servicios aeroportuarios para el transporte aéreo, y alcanzar progresivamente estándares internacionales, la ATT realiza la inspección de Estándares Técnicos de Calidad a los aeropuertos administrados por SABSA y AASANA.

- Atención a Reclamaciones:

Con relación a la protección de los derechos de los usuarios, ante deficiencias en la prestación del servicio de transporte, éstos pueden acudir a las oficinas de la ATT para presentar su reclamo en primera instancia, siendo atendido por el personal de la Autoridad Regulatoria a través de una facilitación o canalización al operador, según corresponda.

- Capacitación a operadores:

A fin de contribuir al desarrollo de una cultura de derechos y obligaciones en los operadores regulados, se efectúan talleres de capacitación dirigidos al personal encargado de la atención de reclamos, a fin de aclarar dudas en relación al manejo del Sistema de Reclamos, a la aplicación de procedimientos de atención de reclamos y a la normativa vigente.

3.1.8. BASE LEGAL DE CREACIÓN

Boliviana de Aviación “BOA” fue creada mediante Decreto Supremo N° 29318 del 24 de octubre del 2007 como una Empresa Pública Nacional Estratégica, bajo tuición del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda. Cuenta con estatutos aprobados mediante Decreto Supremo N° 29482 de 19 de marzo de 2008.

El Patrimonio de “BOA” está constituido por los recursos y bienes que el Estado disponga, así como por los recursos remanentes a la conformación de la Empresa y activos asignados a la Unidad Ejecutora constituida para la conformación de la Empresa.

BOA “tiene por objetivo la explotación de servicios de transporte aéreo regular y no regular, interno e internacional, de pasajeros, carga y correo, así como la explotación de cualquier servicio colateral” (Decreto)

MISIÓN

“Brindar servicio integral de transporte aerocomercial de alcance nacional e internacional con calidad, y gestión empresarial transparente”.

VISIÓN

“Boliviana de Aviación contribuirá significativamente a la consecución de los objetivos estratégicos del país y al bienestar de los bolivianos, a través de los servicios aeronáuticos de calidad”.

PRINCIPIOS

A. EQUIDAD

Proporcionando un tratamiento igualitario y justo a todos los clientes internos y externos.

B. UNIVERSALIDAD

Generalizando el transporte aéreo y logrando un nivel de uso y acceso democrático.

Los principios deben ser entendidos y asumidos por todos, considerándose a la Alta Dirección como la primera en liderar y asumir el cumplimiento de las directrices descritas.

VALORES

- Honestidad
- Transparencia
- Vocación de Servicio
- Eficiencia y Productividad
- Compromiso
- Gerenciamiento Participativo
- Cooperación y Trabajo en Equipo
- Proactividad

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y GERENCIAMIENTO (MOG)

El Manual de Organización y Gerenciamiento (MOG) establece la gestión administrativa/operacional y el sistema de control destinado a asegurar la mejora continua sobre los resultados de la seguridad operacional (Safety) y sobre la seguridad de la aviación contra los actos de interferencia ilícita (Security).

Con este fin se describen:

- Las políticas de Boliviana de Aviación.
- La estructura orgánica y funcional del Nivel Gerencial y las funciones a nivel de cargos específicos.
- La descripción formal y genérica de la documentación corporativa (manuales y documentos).
- Las líneas de responsabilidades, autoridad y las interrelaciones entre ellas.
- Los procesos y procedimientos corporativos.

El MOG está compuesto de tres partes: una Parte A que describe políticas, sistema de documentación y procesos necesarios para gerenciar la compañía y la seguridad operacional; en una Parte B por lo extensa de la descripción se consigna la estructura orgánica funcional; y finalmente una Parte C referida a la Comunicación en Caso de Crisis.

Los procedimientos involucrados en el MOG se han coordinado con las áreas operativas. Sin embargo, si es necesario por la normativa específica aplicable o por características propias de dicho sector operativo/administrativo en particular, se podrán desarrollar procesos y procedimientos más idóneos o específicos propios del área.

GUÍA PROCEDIMENTAL DE FUNCIONES BOA

Este documento, al establecer parámetros de acción se convierte en la base para el desarrollo de procesos y procedimientos correspondientes a la Gerencia Comercial, sin embargo, previendo la dinámica, los cambios y reacciones que se dan en los diferentes mercados, estos podrán ser modificados a fin de adoptar medidas comerciales necesarias y convenientes para la empresa.

La Política Comercial debe ser cumplida por todas las áreas de la Gerencia Comercial y otras áreas de Boliviana de Aviación que por las características de las funciones que desempeña deberá cumplir las normas establecidas en este documento, si sus actividades afectan directamente sobre la comercialización de los servicios de Boliviana de Aviación.

Al igual que todas las empresas Boliviana de Aviación tiene maneras de llevar el día a día, es así que cuenta con políticas para el funcionamiento óptimo de la compañía.

POLÍTICAS

- **POLÍTICA DE CALIDAD**

Para Boliviana de Aviación la calidad es fundamental en el ejercicio diario de sus operaciones, actividades de mantenimiento y entrenamiento, orientadas permanentemente a brindar un servicio seguro y eficiente a nuestros clientes, a través de un equipo humano capacitado, idóneo y comprometido con la mejora continua de los procesos, buscando siempre la optimización de los recursos, el cumplimiento de la normativa y la prestación oportuna y eficaz del servicio.

- **POLÍTICA DE SEGURIDAD**

Para Boliviana de Aviación la Seguridad es parte esencial, por lo que se diseñan, implementan y mejoran constantemente las estrategias y procesos para asegurar niveles adecuados de seguridad (Safety, Security & SySO) en el marco de las leyes, reglamentos y normas nacionales e internacionales que regulan la prestación de los servicios.

- **POLÍTICA NO PUNITIVA DE NOTIFICACIÓN**

La responsabilidad por la seguridad (Safety, Security & SySO) tiene carácter transversal general en Boliviana de Aviación. Incentivando el compromiso de todo el personal, proveedores y clientes con el sistema de reporte voluntario no punitivo.

- **POLÍTICA DEL GERENCIAMIENTO**

El equipo gerencial de Boliviana de Aviación tiene como objetivo: establecer y mejorar de forma continua todos los sistemas operativos y administrativos en función de la seguridad (Safety & Security),

- **POLÍTICA DEL PERSONAL**

Todo el Personal de Boliviana de Aviación dónde quiera que sean conducidas las operaciones de la empresa deberá desempeñarse según los principios, valores y procedimientos establecidos, cumpliendo con la normativa aplicable y el Estándar IOSA.

3.2. MARCO TEORICO

A continuación, se desarrollan los conceptos de los temas que abarca el presente trabajo.

ORGANIZACIÓN

Las organizaciones se componen por personas, están ligadas una a la otra, por lo cual resulta difícil apartar las personas de las organizaciones, y viceversa. No pueden delimitar claramente hasta donde la persona y hasta dónde va la organización, así mismo complejo determinar la influencia de cada persona en una organización. Chiavenato (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011) afirma que "las organizaciones, los grupos y las personas son clases de sistemas abiertos que interactúan permanentemente con sus respectivos ambientes",

Así mismo, en cada organización, así como cualquier otro grupo social, implementa desarrolla elementos culturales propios que la diferencian de otras organizaciones y que permite que los individuos experimenten un mayor o menor sentido de identificación con dicha organización

RECURSOS HUMANOS

“Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que depende de él para subsistir y alcanzar éxito personal.” (Chiavenato, 2009, pág. 4).

El recurso humano es considerado el factor más importante en una organización, ya que de ellos depende el funcionamiento y desarrollo de la misma para poder alcanzar los objetivos y metas propuestas, a través de un esfuerzo coordinado entre todo el personal que labora en la empresa.

Para (Caldera, 2007)) se denomina recursos humanos: “al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.”

CLIMA ORGANIZACIONAL

Algunos autores definen el clima organizacional como un conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, sirven para dar cierta personalidad a la organización e influyen en el comportamiento y en las actitudes de los miembros y en el cual el comportamiento se define “como una predisposición a reaccionar de manera sistemática favorable o desfavorable ante ciertos aspectos del mundo que nos rodea” (Bergeron, 1983, pág. 300).

El clima organizacional se considera como un puente entre las características formales de la organización y el comportamiento individual. Su función de enlace se deriva del hecho de que el comportamiento de los empleados es tanto una función de su evaluación subjetiva del ambiente, como de los aspectos objetivos y reales de éste.

Abarca una variedad de factores que intervienen en el ambiente laboral y pueden modificarse mediante un adecuado estudio del entorno e incluye variables que permiten detectar percepciones individuales y apreciaciones de valores difíciles de expresar de manera espontánea. (Bergeron, 1983, pág. 301) Desde esta perspectiva se describen las variables que se van analizar en el estudio:

- ✓ **La infraestructura:** Condiciones del espacio físico donde el trabajador ejecuta sus tareas y de los elementos intervienen en su realización.
- ✓ **La motivación:** Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su ámbito organizacional.
- ✓ **El recurso humano:** Equipo de personas que intervienen en los diferentes procesos para el logro de los objetivos de la institución en la atención de los usuarios internos como externos.
- ✓ **La satisfacción laboral:** es la sensación que experimenta el individuo cuando logra el equilibrio entre una necesidad y el fin que lo reduce.

Para (Chiavenato, 2011) se refiere al clima organizacional como “el ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes” (pág. 50) .

Clima organizacional también se comprende como “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de

autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura” (Dessier & Varela, 2011, pág. 183)

El concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización.

COMPONENTES Y DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los aspectos visibles son importantes, pero los que están bajo la superficie quedan ocultos, no obstante, merecen atención.

(Cabrera, 1999) menciona que las variables que definen el concepto de clima organizacional son:

✓ **Ambiente físico:**

Comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.

✓ **Características estructurales:**

Como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.

✓ **Ambiente social:**

Que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.

✓ **Características personales:**

Como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.

✓ **Comportamiento organizacional:**

Compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros. La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros.

CARACTERISTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

(Litwin & Stinger, 1998, págs. 47-48) postulan la existencia de nueve características que determinan el clima organizacional: Las características del clima organizacional repercuten sobre las motivaciones de los miembros de la organización y su comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencia para la organización como, productividad, satisfacción, rotación y adaptación.

1. **Estructura**, es la que representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
2. **Responsabilidad**, es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. **Recompensa**, corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. **Desafío**, corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización de los desafíos que impone el trabajo, promueve los riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. **Relaciones**, es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre jefes como entre jefes y empleados.
6. **Cooperación**, es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo, el énfasis este puesto en el apoyo mutuo.
7. **Estándares**, es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas del rendimiento.

8. **Conflictos**, es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. **Identidad**, es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de las organizaciones.

TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Como se menciona líneas arriba, el Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral (Brunet, 1987, pág. 62).

El Clima Organizacional, es, por tanto, una variedad interviniente que calza entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son limitadamente invariables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización.

El Clima Organizacional afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra. Likert citado por (Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones, 1987) distingue los siguientes tipos de Climas existentes en las organizaciones.

Sistema 1: Explotador-autoritario Se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones se toman a nivel gerencial y desde allí se difunden en línea descendente, haciendo uso de la amenaza y coacción de ser necesarias para lograr el cumplimiento de las disposiciones. Brunet expresa “este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas”.

Sistema 2: Benevolente-autoritario A nivel gerencial se toman las decisiones, pero existe cierta libertad en los empleados para hacer comentarios dentro de límites de relativa flexibilidad. Este tipo de clima da la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado, se basa en

relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica.

Sistema 3: Consultivo El sistema jerárquico se mantiene, pero hay un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se utilizan recompensas en lugar de amenazas. Los empleados pueden discutir con sus jefes la mayoría de los asuntos que tienen relación con el trabajo. Para Brunet (pág. 43) “este tipo de clima presenta un ambiente dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar”.

Sistema 4: Participativo El proceso de toma de decisiones no está centralizado, sino que se distribuye en diferentes sectores de la organización. Existe completa confianza en los trabajadores, la comunicación fluye tanto hacia arriba como entre iguales en la organización y la relación entre la dirección o gerencia y el personal son buenas, existe sentido de compromiso y seguridad.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para llevar a cabo el análisis, se hizo necesario identificar las dimensiones o características que enmarcan la conducta de las personas y que se pueden medir:

Tabla 3 Dimensiones del clima Organizacional

según Chiang et. al. (2008)

| | |
|---------------------|--|
| Trato interpersonal | Es la percepción de las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la organización lo que sin duda alguna permitirá un clima acogedor entre ellos, que posteriormente se verá reflejado en la realización de las tareas. |
| Comunicación | Es la percepción de la libertad para comunicarse con los superiores, con el fin de tratar temas sensibles y personales con la confianza absoluta |

| | |
|--------------------|--|
| | que genera seguridad que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros |
| Reconocimiento | Es la percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, como consecuencia al aporte positivo en el desarrollo de la organización. |
| Toma de decisiones | Es la percepción de que a la medida en que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos. |
| Entorno físico | Es la percepción del grado en el cual el personal cuenta con los equipos, implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo |
| Compromiso | Es el grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa, dándole este un sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas. |
| Innovación | Es la percepción que se tiene acerca del ánimo para asumir riesgos, ser creativos y adoptar nuevas áreas de trabajo, donde se obtenga alguna experiencia. |

Fuente: Elaboración Propia en base a (Chiang, Salazar, huerta, & Nuñez, 2008)

Todos estos elementos influyen en el ambiente de trabajo, y deben ser contemplados para el análisis ya que no se debe desconocer que el rendimiento depende en gran parte de las buenas relaciones personales y de las habilidades de cada uno de los funcionarios de la empresa.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

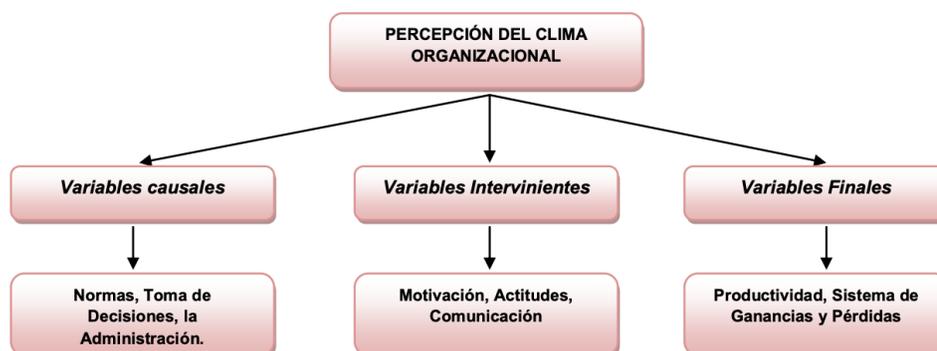
El comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. Y como el CO estudia en específico las situaciones relacionadas con el empleo, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración. (Stephen Robbins & Timothy Jude)

Teoría de Rensis (Likert, 1975). En esta teoría se establece que el comportamiento que adopten los empleados depende directamente del comportamiento de los administrativos y de las condiciones organizacionales, es decir, la reacción de los empleados estará determinada por su percepción. Likert menciona tres tipos de variables que definen las características de una organización:

- Variables causales o variables independientes: indican si la institución evoluciona y cuáles son sus resultados. Se estudia la causa- efecto de las acciones de los empleados y directivos en la institución.
- Variables intermedias: miden el estado interno de la institución, es decir, los procesos organizacionales, aspectos como la motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
- Variables finales: son el resultado de las dos variables anteriores, reflejan resultados obtenidos por la institución, como la productividad, ganancia y pérdida.

Variables Para la Percepción del Clima Organizacional según Rensis Linkert

FIGURA 3 Variables del Clima Organizacional



Fuente. Rensis Linkert y sus planteamientos sobre la percepción del Clima Organizacional.

MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Medir el Clima Organizacional de una organización, es apoyarse en la percepción de cada uno de sus integrantes, las relaciones con los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que en efecto se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización y que puede incidir directamente en la “productividad”.

Existen tres herramientas fundamentales para la medición del clima organizacional.

- ✓ La entrevista a los empleados de la empresa.
- ✓ La observación directa del trabajador, mientras esta en su puesto de trabajo.
- ✓ Una encuesta general de clima, administrada a todo el personal. (Rubió, 2016, págs. 104-109).

CALIDAD DE SERVICIO

La calidad de servicio según (Larrea, 1991) , “Es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos, cuantitativos y cualitativos, de servicio” (pág. 82). Podemos concluir, que la calidad de servicio es la percepción que tiene el cliente del producto o servicio adquirido, determina si el servicio o producto es de calidad, también relaciona a las propiedades físicas, incluyendo el valor que se obtiene por el precio que paga.

“Una empresa de servicios debe establecer requisitos y especificaciones que permitan fijar metas en las diversas áreas de la empresa, en otras palabras, el consumidor es quien determina la calidad, en base a lo que satisface sus necesidades” (Cobra, 2000).

ESTRATEGIA

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada” (Koontz, 2001).

Etimológicamente, el término estrategia proviene del griego estrategia o estrategos, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar). El término se utilizaba, inicialmente, para hacer referencia al nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más tarde pasó a significar “el arte del general”, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado” (Mintzberg, Brian, & Quinn, pág. 4).

En el ámbito de la administración, una estrategia “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes” (Mintzberg, Brian, & Quinn, pág. 22).

CAPITULO 4

4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

4.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Un mal clima organizacional puede derivar en consecuencias negativas en los trabajadores, tales como estrés, angustia, depresión, entre otros. A la vez, esto puede tener un impacto económico negativo en la empresa pues el mal estado físico y emocional de los funcionarios repercute directamente sobre la productividad en el trabajo.

El año 2017 fue el año con mayor cantidad de reclamos de Boliviana de Aviación, incidentes entre leves, medianos, mal estado de las aeronaves, incumplimiento de horarios y atención deficiente, son las principales quejas hacia la aerolínea estatal.

Tabla 4 RECLAMOS POR AÑO BOLIVIANA DE AVIACION

| AÑO | 2015 | 2016 | 2017 |
|----------------------|--------|--------|--------|
| TOTAL RECLAMOS ODECO | 1637.- | 2035.- | 3211.- |

Fuente: Libro de Reclamos BOA

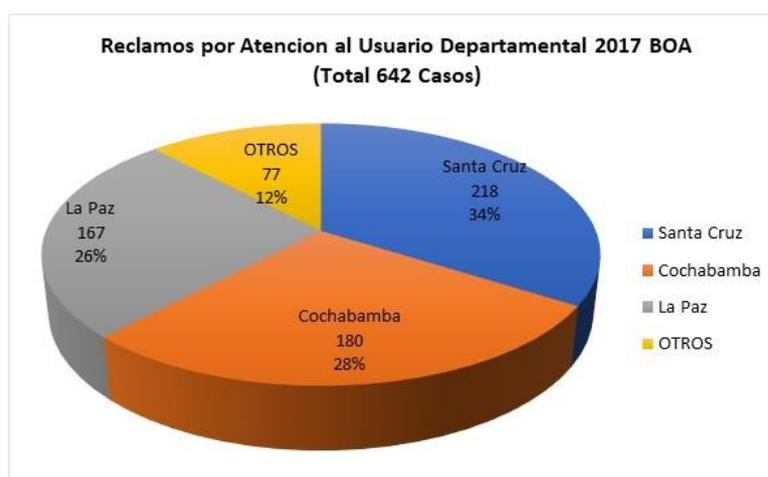
FIGURA 4 Reclamos ODECO 2017 Nivel Nacional



Fuente: Elaboración Propia en base datos SAC

Las estaciones de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz son las regionales que presentaron mayor cantidad de reclamos el 2017, observando que la cantidad de reclamos por servicio de la oficina Regional La Paz fueron acrecentando es que, para el año 2018, se ve la necesidad de poner mayor atención en el tema.

FIGURA 5 Reclamos atención al Usuario Nacional



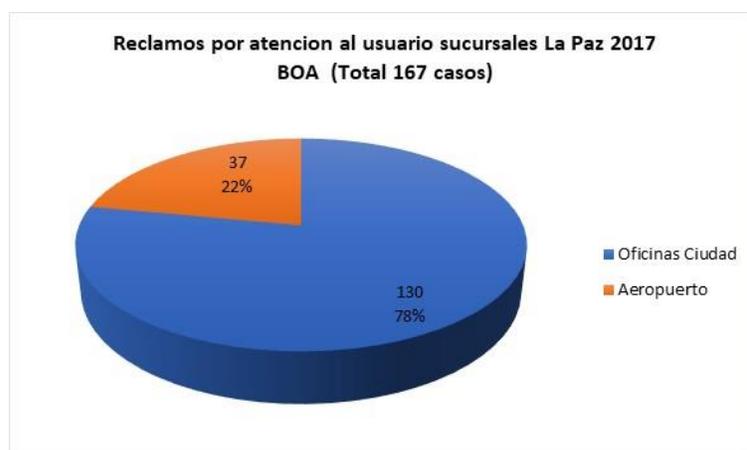
Fuente: Elaboración Propia en base datos SAC BOA

Realizando un análisis para dar respuesta a dichos reclamos, es que se llega a determinar que las oficinas de la Regional La Paz presentan tres tipos de reclamos recurrentes, el primero relacionado con las demoras ocurridas en aeropuerto, el segundo relacionado con el equipaje y como tercero la atención al usuario las cuales contemplan a su vez; atención deficiente, información deficiente, maltrato por parte del personal y otros.

Enfocándonos al tema principal que es el servicio de atención encontramos que la mayor cantidad de reclamos de este tipo lo realizan en oficinas.

FIGURA 6 Reclamos por atención

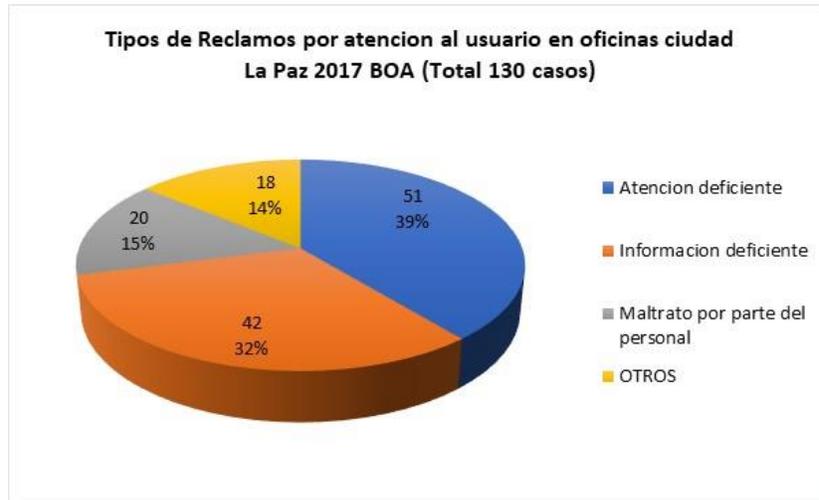
Regional La Paz



Fuente: Libro de Reclamos ODECO Regional La Paz 2017

Los reclamos presentados por Atención se subdividen en Atención deficiente, Información deficiente, maltrato por parte del personal, y otros.

FIGURA 7 Reclamos por atención en Oficinas



Fuente: Libro de Reclamos ODECO Regional La Paz 2017

4.2. Identificación del Problema

Boliviana de Aviación al constituirse en la empresa de aeronavegación más grande de Bolivia y contar con certificaciones de seguridad operacional IOSA, cuenta con reglamentos internos, manuales y toda norma necesaria para que los funcionarios puedan desarrollar su trabajo de manera eficiente y eficaz, no obstante, en el transcurso de los últimos años la Oficina Regional La Paz se vio afectada por problemas de productividad originadas no en cuestiones logísticas, sino en un problema sociológico y laboral interno.

En el ejercicio de las funciones como parte del equipo de Ventas/Tráfico y a la vez encargada de ODECO (Oficina de Atención al Consumidor), los primeros meses de la gestión 2018, se fueron observando situaciones que se presentaron de manera recurrente en las oficinas de la Regional La Paz, sobre todo en relación al servicio brindado.

Algunos de los problemas detectados en el área de ventas/tráfico, se vieron relacionados por una baja en el rendimiento de los funcionarios de la empresa. Es de conocimiento general que las personas poseen diversas conductas, y se pudo notar que en su mayoría los funcionarios no

contaban con un buen desempeño laboral, dando como resultado incumplimiento en las metas trazadas, llamadas de atención por conductas de indisciplina, impuntualidad, poca estima entre compañeros de trabajo, lo que generaba mala comunicación y obstaculizaba la buena organización en el trabajo, el caso más sobresaliente fue la falta de empatía entre agentes de venta y cargos superiores, todo esto reflejaba un ambiente laboral pesado que en cierto grado afectaba al alcance de los objetivos institucionales y a su vez repercutía en la productividad de la empresa .

Es así que se llegó a la conclusión de que se requería realizar un análisis del clima organizacional en el área, el cual incentive a alentar al personal a ser competitivo, generando una conducta madura en todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales establecidas en el manual de Organización y Funciones y de esta manera cumplir con los objetivos institucionales.

4.3. Planteamiento y formulación del problema

Es importante centrar especial atención en el capital humano de la empresa como parte elemental de su motor productivo, es por ello que se hizo necesario que hoy en día Boliviana de Aviación visualice con gran atención cómo el clima organizacional o ambiente laboral incide en el comportamiento que a diario tienen sus funcionarios, las percepciones sobre su equipo de trabajo, jefes, entre otras y esto permita alcanzar un clima organizacional que haga que los funcionarios se sientan satisfechos y motivados en su puesto de trabajo.

Se identificó que existe una serie de componentes y determinantes que generan un mal clima organizacional, reflejando un bajo rendimiento en el trabajo, por ende, intervienen en la calidad de servicio prestado en el área de ventas/trafico Regional La Paz de Boliviana de Aviación.

Los componentes y determinantes que se consideraron fueron:

- ✓ Ambiente físico
- ✓ Características estructurales
- ✓ Ambiente social:
- ✓ Características personales:
- ✓ Comportamiento organizacional:

El clima resultante de estos componentes induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización.

En base a las fuentes consultadas ,de acuerdo a los tipos de clima organizacional mencionados, pudimos advertir que la Regional La Paz se encontraba en un tipo de clima Benevolente-autoritario, las decisiones se toman a nivel lineal y funcional sin embargo existe libertad en los empleados para hacer comentarios sobre las actividades dentro de la empresa, a la fecha se puede notar un cambio, donde el clima organizacional llega a ser consultivo, el sistema jerárquico se mantiene y existe la participación por parte del personal ,teniendo en común el cumplimiento de los objetivos institucionales

CAPITULO 5

5. SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

5.1. CARACTERISTICAS

Es un hecho que el personal constituye el capital humano fundamental para la empresa, por tal razón, la motivación de los trabajadores es una base importante para el progreso de la misma, debido a que un trabajador motivado muestra interés en la realización de sus actividades, y tareas con compromiso e involucramiento, en consecuencia, la obtención de los objetivos deseados por la empresa.

Es por esto, que al ser parte activa del área de ventas/Tráfico además de responsable del área de ODECO, es que la Gerencia Regional designó a la postulante realizar un informe donde se plasme toda la información sobre deficiencias que presenta la Regional La Paz, en cuanto a atención al cliente se refiere.

Luego de 2 reuniones organizadas con el personal de ventas y un periodo de observación, es que se logra extraer toda la información requerida para elaborar el informe con un enfoque siempre a la mejora en la atención alcanzar los objetivos institucionales.

Para dicho análisis se requirió de la utilización de la técnica de observación, posteriormente mediante un informe escrito se plantaron los temas sugeridos a tratar los cuales fueron determinantes para dar solución al problema identificado.

5.2. PARTICIPANTES

Para la elaboración del informe se contó con la participación de los 12 funcionarios del área Ventas/Tráfico.

Tabla 5 Nómina de Funcionarios Ventas/Trafico Regional La Paz

| N | NOMBRE Y APELLIDO | CARGO |
|----|------------------------------------|----------------|
| 1 | Alejandra Estefanía Cary Gutiérrez | Ventas/Trafico |
| 2 | Ángela Patricia Tapia Tapia | Ventas/Trafico |
| 3 | Lucy Andrea Ballesteros Alférez | Ventas/Trafico |
| 4 | Tatiana Vanessa Gutiérrez Loza | Ventas/Trafico |
| 5 | Georgina Andrea Delgado Paredes | Ventas/Trafico |
| 6 | Lina Moruno Marín | Ventas/Trafico |
| 7 | Adriana Valdivia Valdivia | Ventas/Trafico |
| 8 | Rafael Alfredo Soria | Ventas/Trafico |
| 9 | Maribel Cecilia Farfán Lozano | Ventas/Trafico |
| 10 | Pamela Nelly Macías Quinteros | Ventas/Trafico |
| 11 | Fernando Costa Martínez | Ventas/Trafico |
| 12 | Rocío Cinthia Reyes Aranibar | Ventas/Trafico |

Fuente: Elaboración Propia

5.3. PROCEDIMIENTO DE SOLUCIÓN

Previamente antes de realizar el informe, con toda la información recolectada del área involucrada, se recurrió a la técnica de observación directa, para realizar una primera aproximación al análisis del clima laboral, en la atención a determinadas variables importantes, sirviendo, así, para formular un pre diagnóstico de la situación y detectar los temas que deben ser abordados.

Tabla 6 Ficha de Observación

| N | CRITERIOS | PUNTUACIONES | | | |
|----|---|--------------|-------|---------|------|
| | | EXCELENTE | BUENO | REGULAR | MALO |
| | RELACIONES INTERPERSONALES | | | | |
| 1 | Ayuda y colaboración entre compañeros de trabajo | | | X | |
| 2 | Relación y trato con el supervisor | | | X | |
| 3 | Ambiente de respeto, diálogo y confianza | | | X | |
| 4 | Actividades de Integración y bienestar desarrolladas por la institución | | | | |
| | COMUNICACIÓN | | | | |
| 5 | Claridad en la información que fluye en el área de trabajo | | | X | |
| 6 | Efectividad en los canales de comunicación utilizados por la institución | | | | X |
| 7 | Libertad para expresar sin temor opiniones y percepciones | | | X | |
| | RECONOCIMIENTO | | | | |
| 8 | Satisfacción con el trabajo y las funciones que realizo | | X | | |
| 9 | Orgullo de pertenecer a la institución | | X | | |
| 10 | Satisfacción de las necesidades personales por medio del trabajo realizado | | X | | |
| | TOMA DE DECISIONES | | | | |
| 11 | Claridad sobre líneas de autoridad y responsables de la toma de decisiones | | | X | |
| 12 | Agilidad en la toma de decisiones por parte de mandos superiores | | | | X |
| 13 | Participación del personal en la toma de decisiones. | | | | X |
| | ENTORNO FISICO | | | | |
| 14 | Herramientas y materiales de trabajo para desempeñar un buen trabajo | | | | X |
| 15 | Distribución de las responsabilidades del personal de manera que no genere sobrecarga laboral | | | X | |
| | COMPROMISO | | | | |
| 16 | Disposición de hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige | | | X | |
| 17 | sentimiento de responsabilidad de los éxitos y fracasos de la empresa | | X | | |
| | INNOVACION | | | | |
| 18 | Flexibilidad para aceptar cambios | | X | | |
| 19 | Aceptación a los progresos del Área | | X | | |

Fuente: Elaboración Propia partir de las propuestas por Chiang (2008).

De acuerdo a la información recolectada, mediante la Ficha de Observación al área de Ventas/tráfico, tomando en cuenta las puntuaciones más bajas (Regular y Malo), para los cuales se sugirió tomar atención con mayor urgencia y son las siguientes:

REGULAR

- ✓ Ayuda y colaboración entre compañeros de trabajo
- ✓ Relación y trato con el supervisor
- ✓ Ambiente de respeto, diálogo y confianza
- ✓ Claridad en la información que fluye en el área de trabajo
- ✓ Libertad para expresar sin temor opiniones y percepciones
- ✓ Claridad sobre líneas de autoridad y responsables de la toma de decisiones
- ✓ Distribución de las responsabilidades del personal de manera que no genere sobrecarga laboral
- ✓ Disposiciones hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige

MALO

- ✓ Efectividad en los canales de comunicación utilizados por la institución
- ✓ Agilidad en la toma de decisiones por parte de mandos superiores
- ✓ Participación del personal en la toma de decisiones.
- ✓ Herramientas y materiales de trabajo para desempeñar un buen trabajo

En este contexto, se plantaron tres líneas estratégicas a desarrollar para la mejora del clima organizacional:

A. COMPROMISO, SENTIDO DE PERTENENCIA Y ADHESIÓN A LOS VALORES DE LA EMPRESA:

- Percepción de los valores de la compañía.
- Orgullo y sentido de pertenencia.

B. MEJORA EN LAS INSTALACIONES Y CONDICIONES LABORALES:

- Herramientas de trabajo.
- Espacios para ejercer actividades.

C. IDENTIFICACION DE MEDIOS Y CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA E INTERRELACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL:

- Reuniones de coordinación
- Instalación de intranet
- Participación del personal en la elaboración de cronogramas.

5.4. FORMULACION Y DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

FASE II:

LINEA ESTRATÉGICA A: COMPROMISO, SENTIDO DE PERTENENCIA E IDENTIFICACION CON LOS VALORES DE LA EMPRESA:

ESTRATEGIA: ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES GRUPALES DE RECREACIÓN Y ESPARCIMIENTO.

Actividades:

- Actividades recreativas y deportivas
- Festejo de fechas festivas
- Celebración de cumpleaños

Las relaciones tanto entre compañeros de trabajo son calificadas como buenas, pero es necesario adoptar medidas que mejoren dicho aspecto en beneficio de la empresa.

LINEA ESTRATÉGICA B MEJORA EN LAS INSTALACIONES Y CONDICIONES LABORALES:

ESTRATEGIA: INSTALACION Y ACTUALIZACION DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Actividades:

- Incrementar el número de impresoras
- Renovación de equipos
- Espacios para ejercer actividades.

Una única impresora no es suficiente para el trabajo que desempeña el personal, es necesario analizar la estructura de la oficina para incrementar las impresoras requeridas las cuales coadyuvan en el tiempo de atención al cliente.

LINEA ESTRATÉGICA C: COMUNICACIÓN INTERNA Y RELACIÓN CON EL EQUIPO

ESTRATEGIA: IDENTIFICACION DE MEDIOS Y CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA E INTERRELACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL

Actividades:

- Reuniones de coordinación
- Instalación de intranet
- Participación del personal en la elaboración de cronogramas

Una de las deficiencias detectadas dentro del área de Ventas /Tráfico, durante el periodo laboral, fue la comunicación interna, debido a esto se buscó una estrategia que ayude a abrir medios y canales de comunicación útiles para permitir la interacción entre funcionarios.

En función a lo expuesto, se propuso la implementación de mejorar los canales de comunicación interna en el área, ya que se consideran prioritarios para el desarrollo eficiente y la mejora en la calidad de atención al cliente.

ESTRATEGIA: IDENTIFICACION DE MEDIOS Y CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA E INTERRELACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL

Identificar medios y canales de comunicación interna en cualquier organización es fundamental, pero algo que en principio pudiera parecer sencillo demanda más dificultad de lo que parece. Las empresas para funcionar de manera óptima necesitan que sus recursos humanos y las diferentes partes de la organización actúen de modo coordinado para lograr la consecución de los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía, algo casi imposible si el clima organizacional de la empresa es malo y los trabajadores se encuentran desmotivados como es el caso del área de Ventas/trafico de Boliviana de Aviación.

Es por ello que a través de esta estrategia se puso énfasis en facilitar la interrelación entre los altos mandos y los funcionarios de rangos bajos. Es así que como primera actividad a desarrollar fue la de:

1.- REUNIONES DE COORDINACION

- **Objetivo**

Socializar, integrar e intercambiar ideas que ayuden a romper barreras entre funcionarios y supervisores, creando un ambiente de confianza.

- **Características**

- Realizar reuniones semanales (cada primer día de la semana,15 minutos) para socializar las nuevas circulares instructivas con todos los funcionarios y despejar dudas sobre procedimientos para su aplicación.

- Realizar reuniones mensuales de diálogo con los funcionarios de Ventas/Tráfico para conocer sus necesidades e intereses. Informar de las noticias significativas y proporcionar la oportunidad de participar, planteando, dudas y sugerencias para mejorar los procesos en el desarrollo del trabajo.

- **Instancia a Cargo**

- Supervisión

- funcionarios ventas/trafico

2.- PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN LA ELABORACIÓN DE CRONOGRAMAS

- **Objetivo**

Hacer partícipes a todos los funcionarios de Ventas /Tráfico para fomentar la motivación y la autoestima de los trabajadores, esto permite que se sientan parte importante de la empresa y que se sientan comprometidos con sus labores, y con los objetivos de la empresa.

- **Características:**

- Elaboración de un rol equitativo de turnos anual, de manera que el personal tenga conocimiento de la rotación en oficina central y oficina zona Sur.

- Elaboración de un cronograma de fechas tentativas para tomar vacaciones, tomando en cuenta la restricción de temporada alta y otras actividades concernientes a la empresa.

- Realizar cronogramas de participación en ferias establecidas.

- **Instancia a Cargo**

- Supervisor

- Personal Ventas/trafico

3.- INSTALACIÓN DE INTRANET

- Objetivos

- Fomentar el flujo de información bidireccional entre funcionarios de dependencia lineal y funcional, contribuyendo a optimizar los procesos internos.

- Características:

- Habilitar el usuario de cada funcionario de Ventas/tráfico para el acceso al portal.
- simplificar el acceso del usuario a la información requerida.
- Cargar todas las circulares y boletines instructivos para agilizar los procesos de comunicación a nivel interno.
- Introducir un directorio de los contactos internos de todas las áreas a nivel nacional.

5.5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 7 Cronograma de Actividades

| N | ACTIVIDADES | ABRIL | | | | MAYO | | | | JUNIO | | | |
|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Revisión de libros de reclamación ODECO | ■ | | | | | | | | | | | |
| 2 | Revisión Bibliográfica | | ■ | | | | | | | | | | |
| 3 | Elaboracion del método estadístico | | | ■ | | | | | | | | | |
| 4 | Aaplicación del metodo estadistico a la muestra establecida | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| 5 | Desarrollo del método estaístico con los resultados obtenidos | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | |
| 6 | Conclusiones y recomendaciones | | | | | | | | | ■ | | | |
| 7 | Desarrollo del informe final | | | | | | | | | | ■ | ■ | |

CAPITULO 6

6. RESULTADOS OBTENIDOS

6.1. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

La recolección de la información se realizó a fin de obtener un criterio claro sobre la situación actual del clima organizacional de la empresa y con ello poder plantear estrategias que permitan mejorar la motivación y la satisfacción laboral en el área de Ventas /Tráfico , tomando en cuenta factores críticos para plasmar una propuesta de solución acorde a las necesidades actuales y que coadyuve el mejoramiento continuo a favor de la calidad de vida laboral, y de esa manera poder mejorar la atención brindada en oficinas de Boliviana de Aviación y finalmente alcanzar los objetivos institucionales.

Como respuesta al análisis realizado, es que se logra que se ponga interés en el problema y se tomen medidas para la mejora del clima organizacional en la Regional La Paz.

Las estrategias propuestas en base a la formación obtenida y a la experiencia fueron analizadas por el área correspondiente, dando como resultado hasta la fecha la implementación de las siguientes actividades

- ✓ Celebraciones de fechas especiales
- ✓ Provisión dos impresoras para el área de ventas /tráfico de la oficina central
- ✓ Reuniones de coordinación
- ✓ Participación del personal en la elaboración cronogramas
- ✓ Habilitación de “intranet

6.2. Análisis de los resultados obtenidos

Se presentarán los resultados por orden cronológico de aplicación.

Tabla 8 Resultados obtenidos para el funcionario y la Empresa

| ACTIVIDADES | PARA EL FUNCIONARIO | PARA LA EMPRESA |
|--|--|---|
| 1.-REUNIONES DE COORDINACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> • Existe una mayor motivación. | <ul style="list-style-type: none"> • Atención eficiente. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Mejora en el desempeño de las funciones | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de productividad. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de satisfacción laboral. | <ul style="list-style-type: none"> • Reducción de reclamos por mala información. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Permitió perfeccionar los conocimientos y habilidades que requieren para realizar una mejor labor. | |
| | | |
| 2.-PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN LA ELABORACIÓN CRONOGRAMAS | | <ul style="list-style-type: none"> • Redujo los conflictos personales en la empresa. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la participación del personal. | <ul style="list-style-type: none"> • Unió a los equipos de trabajo. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Se sienten motivados y rinden mejor. | <ul style="list-style-type: none"> • Motivó la mejor comunicación en la empresa. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Se sienten más comprometidos porque se sienten valorados por la empresa. | |
| | | |
| 3.- HABILITACION DEL "INTRANET" (Anexo 2) | <ul style="list-style-type: none"> • Acceso rápido a la información. | <ul style="list-style-type: none"> • ahorro de tiempo y costos |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Incentiva el trabajo en equipo. | <ul style="list-style-type: none"> • eficiencia en la comunicación |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Mejora la comunicación entre funcionarios a nivel nacional. | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Elevó los niveles de desempeño |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Reducción de reclamos |

De acuerdo a las gestiones realizadas por la gerencia Regional -departamento de Activos y Sistemas se pudo realizar la instalación de dos impresoras para el área de ventas/trafico.

| ACTIVIDADES | RESULTADOS PARA LOS FUNCIONARIOS | RESULTADOS PARA LA EMPRESA |
|---|---|--|
| 4.- INSTALACION INMEDIATA DE DOS IMPRESORAS PARA EL AREA DE VENTAS /TRAFICO DE LA OFICINA CENTRAL | <ul style="list-style-type: none"> Existe una mayor motivación. | <ul style="list-style-type: none"> Atención eficiente. |
| | <ul style="list-style-type: none"> Mejora en el desempeño de las funciones | <ul style="list-style-type: none"> Aumento de productividad. |
| | <ul style="list-style-type: none"> Incremento de satisfacción laboral | <ul style="list-style-type: none"> Reducción de reclamos ODECO por tiempo de atención |
| | | |

| | | |
|--|---|--|
| 5.- CELEBRACIONES DE FECHAS ESPECIALES | <ul style="list-style-type: none"> Existe una mayor motivación. | <ul style="list-style-type: none"> Atención eficiente. |
| | <ul style="list-style-type: none"> Las relaciones personales han mejorado y por ende las relaciones laborales. | <ul style="list-style-type: none"> Aumento de productividad. |
| | <ul style="list-style-type: none"> Mejora en el desempeño de las funciones | <ul style="list-style-type: none"> Reducción de reclamos ODECO por tiempo de atención |
| | <ul style="list-style-type: none"> Incremento de satisfacción laboral | |

6.3. CONCLUSION Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

A continuación se describirán los resultados obtenidos de las actividades desarrolladas

Tabla 9 Evaluación de los Resultados Obtenidos Según la Actividad

| ACTIVIDADES | EVALUACION |
|--|---|
| <p>1.-REUNIONES DE COORDINACIÓN</p> | <p>Se considera que fue una acción acertada por los beneficios inmediatos.</p> |
| | <p>Contribuyó a anticiparse a los problemas, crear una cultura de responsabilidad y permanencia. Así mismo aumento la confianza del grupo de trabajo y se reafirma la conciencia de las acciones que se están realizando.</p> |
| | <p>Por tanto, también son un factor para la cohesión y la motivación de los equipos.</p> |
| <p>2.-PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN LA ELABORACIÓN DE CRONOGRAMAS</p> | <p>Se considera una medida oportuna para mejorar el clima organizacional, la participación del personal en la elaboración de cronogramas condujo a que las habilidades del personal sean usadas para el beneficio de la organización.</p> |
| | <p>Así mismo esta acción produjo tanto motivación como conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.</p> |
| | <p>Los funcionarios pueden organizar su tiempo ya que existe una mayor organización en los cronogramas de la empresa.</p> |

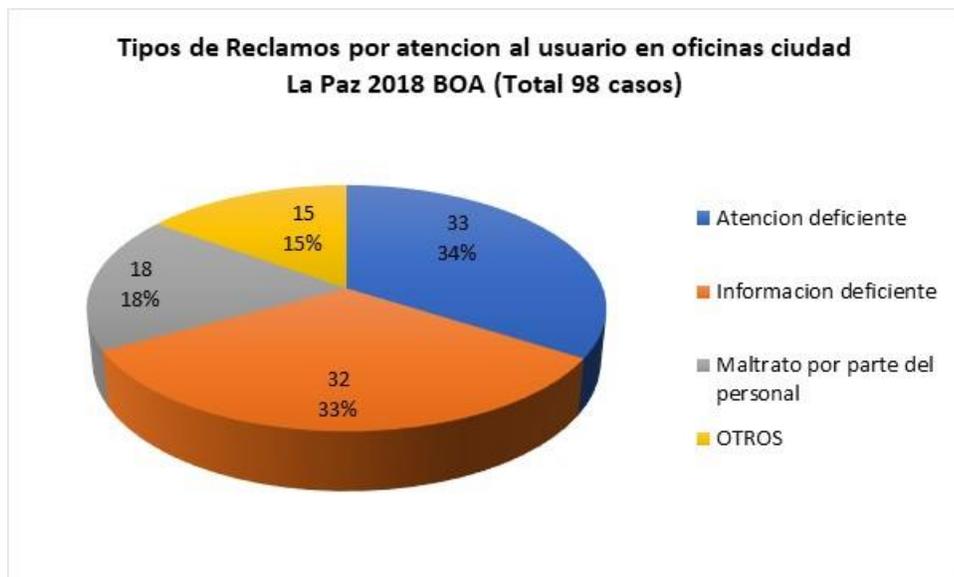
| ACTIVIDADES | EVALUACION |
|---|---|
| <p>3.- HABILITACION DEL “INTRANET”</p> | <p>La habilitación de la intranet mejoró la comunicación interna dentro de la empresa.</p> |
| | <p>Los funcionarios pueden compartir ideas, la gerencia puede mantener a los funcionarios actualizados fácilmente, etc.</p> |
| | <p>Indudablemente coadyuvó a la disminución de los reclamos pues el personal tiene acceso a información actualizada sobre los procedimientos o comunicados más recientes, es así que también coadyuva a una atención más eficiente.</p> |
| | |

| ACTIVIDADES | EVALUACION |
|--|--|
| <p>4.-INSTALACION INMEDIATA DE DOS IMPRESORAS PARA EL AREA DE VENTAS /TRAFICO DE LA OFICINA CENTRAL</p> | <p>La instalación de las impresoras coadyuvó en la mejora de la atención en mostradores, redujo el tiempo de espera y por ende repercutió en una disminución de los reclamos por parte de los pasajeros.</p> |

| ACTIVIDADES | EVALUACION |
|--|--|
| 5.- CELEBRACION DE FECHAS IMPORTANTES | Esta actividad contribuyó a la mejora del clima organizacional, mejoró las relaciones personales y con la celebración de los cumpleaños, aumentó de la autoestima de los miembros del área de Ventas, pues se sienten valorados por la empresa y por sus compañeros. |

Sin duda la mejora del clima organizacional tuvo una incidencia favorecedora en cuanto al servicio que brinda el personal de Ventas en la Regional La Paz, esto puede notarse en la disminución de los reclamos realizados por atención:

FIGURA 8 Reclamos por atención 2018 Oficina Regional La Paz



Fuente: Elaboración Propia en base al libro de reclamos ODECO Oficinas Regional La Paz.

6.4. EVALUACION DE LOS LOGROS Y RESULTADOS SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL

La experiencia adquirida a través del trabajo desempeñado, sumada a la formación académica ciertamente fue de ayuda para anticiparse y resolver los problemas propios de la actividad laboral y profesional.

En este sentido, la experiencia lograda a través de los años de trabajado en el área de ventas y atención al cliente, permitieron tener una visión más amplia y objetiva de los problemas inherentes a la actividad laboral.

Por otro lado, los instrumentos conceptuales, técnicos y la practica en el análisis científico, adquirido en la formación académica, permitieron profundizar el análisis empírico y diseñar soluciones o alternativas a problemas presentes en la fuente laboral.

Para el desarrollo de esta labor fueron exigidos principalmente conocimientos del sistema de reservas AMADEUS, conocimientos de matemáticas y administración, así también habilidades como la paciencia, empatía, honestidad y gestión del tiempo.

Indudablemente uno de los desafíos más importantes dentro del ejercicio de la actividad laboral, es el comportamiento ético, en este caso es importante tener claro que en esta actividad debe primar un comportamiento de respeto al ser humano, respeto a la dignidad y a la integridad de las personas.

Los problemas presentados dentro del ámbito laboral fueron resueltos de manera adecuada, dada la capacitación con la que se cuenta dentro de la empresa.

6.5. EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POST APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DESARROLLADA EN EL AREA DE VENTAS/TRAFFICO DE BOLIVIANA DE AVIACION

Se utilizó el Cuestionario como instrumento de recolección de información para evaluar el clima Organizacional.

Se recolectó información real verídica en la empresa para, de esa manera, llegar a la solución del problema.

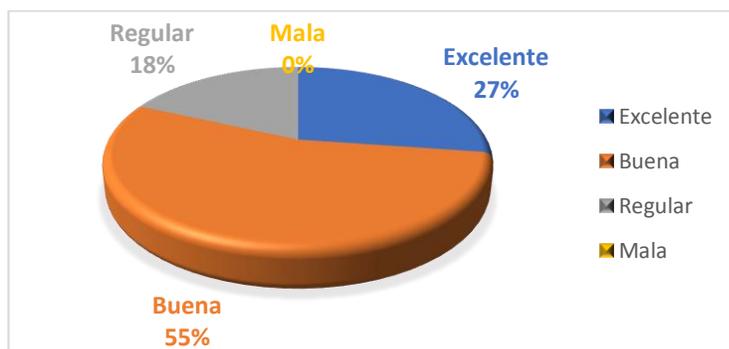
El mencionado cuestionario estuvo compuesto por 6 preguntas específicas y se lo presenta a continuación:

RESULTADOS:

El instrumento de recolección de información fue aplicado a 11 funcionarios del Área de Ventas/Trafico de Boliviana de Aviación.

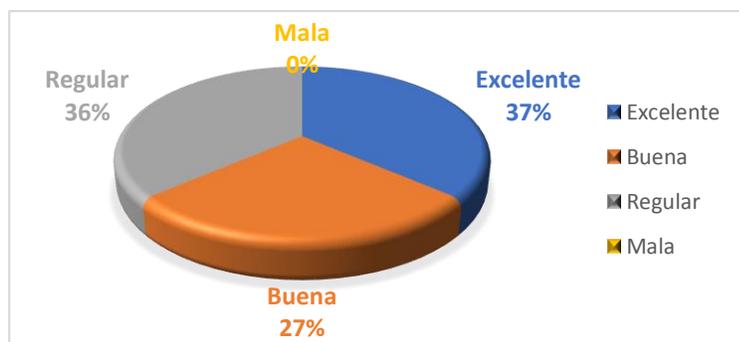
1.- Actualmente la relación con tus compañeros de trabajo es:

| OPCIONES | RESPUESTAS |
|-----------|------------|
| Excelente | 3 |
| Buena | 6 |
| Regular | 2 |
| Mala | 0 |
| | 11 |



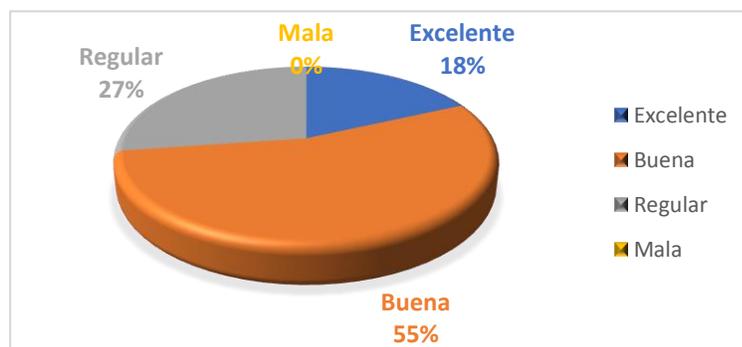
.2.- La comunicación interna dentro de su área de trabajo es

| OPCIONES | RESPUESTAS |
|-----------|------------|
| Excelente | 4 |
| Buena | 3 |
| Regular | 4 |
| Mala | 0 |
| | 11 |



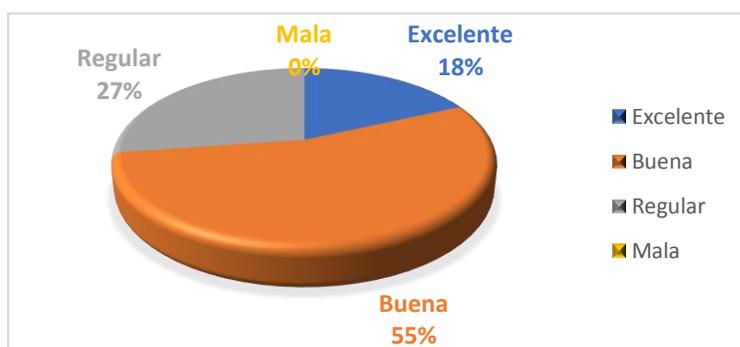
3.- La implementación de Intranet dentro de su área de trabajo como herramienta de trabajo es:

| OPCIONES | RESPUESTAS |
|-----------|------------|
| Excelente | 2 |
| Buena | 6 |
| Regular | 3 |
| Mala | 0 |
| | 11 |



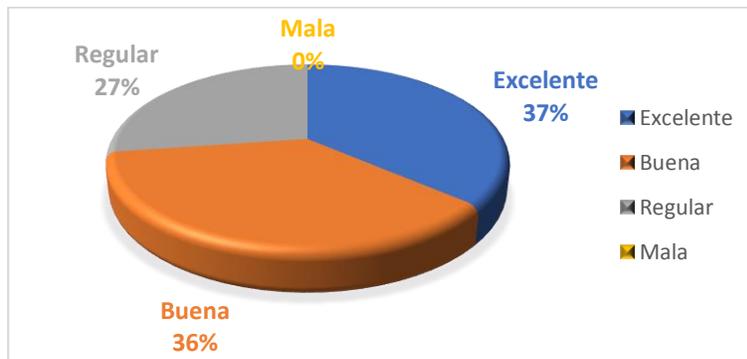
4.- ¿Como percibe la participación del personal en la elaboración de cronogramas en su área:

| OPCIONES | RESPUESTAS |
|-----------|------------|
| Excelente | 4 |
| Buena | 4 |
| Regular | 3 |
| Mala | 0 |
| | 11 |



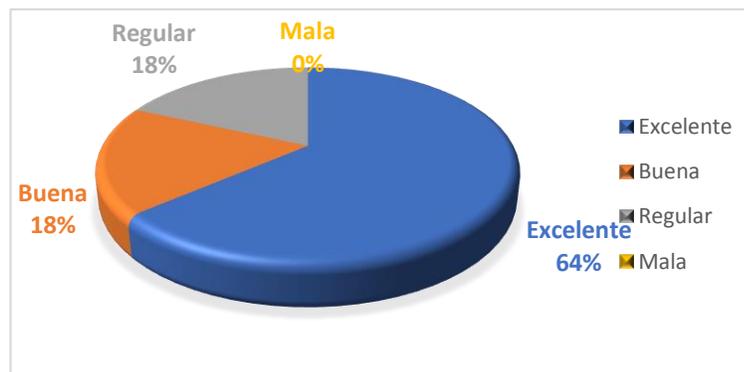
5.- Cómo califica la implementación de reuniones semanales de coordinación en su área:

| OPCIONES | RESPUESTAS |
|-----------|------------|
| Excelente | 4 |
| Buena | 4 |
| Regular | 3 |
| Mala | 0 |
| | 11 |



6.- Cómo califica el clima organizacional luego de los cambios realizados 2018 hasta la fecha

| OPCIONES | RESPUES-TAS |
|-----------|-------------|
| Excelente | 7 |
| Buena | 2 |
| Regular | 2 |
| Mala | 0 |
| | 11 |



EVALUACIÓN DE RESULTADOS

La implementación de las acciones desarrolladas mejoró el clima laboral del área de Ventas/Trafico de Boliviana de Aviación.

De acuerdo al análisis realizado se observaron 3 aspectos sobresalientes, identificados como los causantes del mal clima organizacional en el área, los cuales de acuerdo al cuestionario realizado post implementación de estrategias dieron los siguientes resultados.

- ✓ Compromiso, sentido de pertenencia y adhesión a los valores de la empresa
- ✓ Mejora en las instalaciones y condiciones laborales:
- ✓ Identificación de medios y canales de comunicación interna e interrelación vertical y horizontal:

Es indispensable mencionar que los comentarios y sugerencias plasmadas en las encuestas realizadas al personal son de suma importancia pues reflejan la satisfacción respecto a las estrategias.

CONCLUSIONES

Las conclusiones reflejan el cumplimiento de los objetivos en el desarrollo de la presente memoria laboral, por tal razón se fue comprobando los principales logros y hallazgos que se mencionan.

- ✓ Preocuparse por el clima organizacional de la empresa permitió conocer sobre las actitudes y la conducta del trabajador, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros dependiendo éstas de otras variables moderadoras e intervinientes, tanto de la personalidad (preferencias, normas, valores, necesidades y expectativas), como también los de la situación laboral y de la organización (de su estructura, procesos y de sus propiedades), es así que se pudo evidenciar que existía un mal

clima organizacional dentro del área de Ventas de Boliviana de aviación al cual debía darse la atención oportuna.

✓ En el desarrollo de la presente memoria laboral se pudieron identificar los factores que afectaban el clima organizacional del área de Ventas/Tráfico, esto se refiere en gran parte, a la falta de sentido de pertenencia con la empresa, insuficientes herramientas de trabajo, centralización en la toma de decisiones, inadecuados canales de comunicación generando como consecuencia la falta de confianza en las actividades cotidianas, además existía una percepción de que la empresa no se encontraba dando un trato justo y adecuado a los funcionarios, llevando a desarrollar sus actividades diarias en un clima Benevolente-autoritario, donde las decisiones se tomaban a nivel lineal y funcional, a la fecha se puede notar un cambio, donde el clima organizacional llega a ser consultivo, el sistema jerárquico se mantiene y existe la participación por parte del personal, teniendo en común el cumplimiento de los objetivos institucionales.

✓ Las estrategias adoptadas obtuvieron como resultado un personal cómodo y satisfecho con su trabajo y con el ambiente donde se desempeña pues está trayendo mayor productividad y compromiso de parte de los trabajadores, quienes además de ponerle mejor voluntad y empeño a su trabajo se sienten comprometidos con sus mismos compañeros y realizan un trabajo en equipo. Así también se refleja de manera positiva en las estadísticas de los reclamos realizados en cuanto a atención a los usuarios se refiere, ya que estos tuvieron una disminución positiva.

✓ Finalmente se debe resaltar, que mejorar el clima organizacional sigue siendo una labor creativa en donde las propuestas innovadoras deberán ser bienvenidas, así que la participación de todos debe ser el inicio de grandes cambios en beneficio de la Empresa y sus colaboradores, así como también de sus clientes.

RECOMENDACIONES

Es recomendable, para la empresa, controlar los factores negativos del Clima Organizacional, con la finalidad de disminuir los niveles de rotación de personal, elevar el desempeño y productividad de la empresa.

- Debido a que en un futuro posterior puedan ocurrir nuevas variaciones en el clima organizacional de la empresa, se vuelve necesario establecer un mecanismo permanente que ayude a evaluar periódicamente el clima laboral de la empresa (cada 6 meses), y así conocer la situación de los diferentes factores que componen dicho clima. Los resultados que se obtengan de dichas evaluaciones ayudaran a establecer las medidas necesarias para mantener un clima organizacional óptimo.
- No se debe descuidar una comunicación efectiva entre supervisor-personal de ventas, establecer un feedback con el que ambos puedan estar al tanto del desempeño laboral. Un trabajador que sepa lo que se espera de él y al que se le reconozca su buen trabajo, difícilmente querrá dejar la empresa, porque sentirá que su esfuerzo del día a día está siendo valorado.
- Es importante verificar constantemente que los funcionarios cuenten con las herramientas de trabajo necesarias para desempeñar sus funciones, pues lo contrario de esto causa una desmotivación por parte del personal influyendo esta situación en la productividad de la empresa.
- Fortalecer la buena percepción que los empleados tienen acerca del Clima organizacional de la Compañía en cuanto a motivación y comunicación, enfatizando su concepto y reiterando la importancia que tiene en el desarrollo de la empresa.
- Es necesario mejorar aquellos factores que en la ficha de observación tuvieron niveles bajos de puntuación, esto permitirá contribuir al clima organizacional de la Institución y como consecuencia a la calidad del servicio que se brinda a los clientes.

Sugiero como propuesta a futuro que, como parte esencial de un clima laboral adecuado es necesario establecer reconocimiento a aquellos colaboradores que desarrollan con dedicación y empeño un sentido de pertenencia por la empresa que hacen parte, ya que esto es tomado como una de las herramientas que contribuye a la motivación en las organizaciones, esto a través de la evaluación de desempeño anual.

Bibliografía

- Bergeron, J. L. (1983). *Aspectos humanos de la organización*. Costa Rica: San Jose Gatean Morin.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico DF.: Trillas.
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnósticos y Consecuencias*. Mexico DF.: Trillas.
- Cabrera, G. (1999). Clima Organizacional. *revista de Psicología Social e Institucional Universidad estatal de Londres*.
- Caldera, R. (2007). *El Recurso humano en las empresas*. Mexico.
- Chiang, M., Salazar, M., huerta, P., & Nuñez, A. (2008). *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*. . Scielo.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. (9, Ed.) Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Cobra, M. (2000). *Marketing de Servicios*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Dávila, G. (2006). El Razonamiento inductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus Revista de Educacion* .
- Decreto. (2007). Supremo N 29318 24 de Octubre.
- Dessier, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (5, Ed.) Mexico DF.: pearson Educacion.
- Dessler, G. (1977). *Administración de Recursos Humanos*. New Jersey: Upper Saddle River.
- G. D. (1977). *Administración de Recursos Humanos*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Gomez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestion de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educacion.
- Hernández Sampieri, R. (2004). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico DF.: McGraw Hill Interamericana.
- Koontz, H. (2001). *Estrategia, Planificación y Control*. Mexico DF.: Paidotribo.
- Larrea, P. (1991). *Calidad de Servicio del Marketing a la Estrategia*. Madrid: Diaz de Santos.
- Likert, R. (1975). *Teoria del Clima Organizacional*. Mexico DF.: tropykos.
- Litwin, G., & Stinger, R. (1998). *Dimensiones del Clima Organizacional*. (2, Ed.) Mexico DF.: MC Graw Hill.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios Personal, Tecnologia y Estrategia*. (S. Edicion, Ed.) Mexico DF.: Pearson Educacion.
- Mejia, R. (2002). *Metodología de la Investigación*. (Segunda, Ed.) La Paz: Artes Gráficas Sagitario S.R.L.
- Mintzberg, H., Brian, J., & Quinn, V. (1997). *El Proceso Estrategico*. Mexico DF.: Prentice Hall.
- Münch, L. y. (2003). *Métodos y técnicas de Investigacion*. Mexico: Trillas.
- Rodriguez, F. (1985). *Introducción a la Metodología de las Investigaciones Sociales*. La Habana: Editora Politica.
- Rubió, T. (2016). *Recursos Humanos*. España: Octaedro S.L.
- Toro, F., & Sanín, A. (2013). *Gestion del Clima Organizacional*. Medellin: Vieco e Hijas Ltda.

ANEXOS

Anexo 1 Memorandum de Designación ODECO

| | | | |
|---|-------------------|----------------------------|--------------------|
|  | MEMORÁNDUM | R-GG-14 Rev.01-Sep/2012 | |
| | | CITE: | OB LPB ME 122 2017 |
| | | Fecha: | 20 de Mayo de 2017 |

A: Rocío Reyes Aranibar
COUNTER CTO LPB

DE: Ramón Urquiza Bladés
GERENTE REGIONAL LPB

Asunto: Designación de Funciones

De mi consideración:

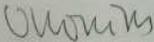
El motivo de la presente es hacerle conocer que a partir del 21 de Mayo del año en curso usted está designada como Responsable de ODECO en las oficinas de la CTO LPB, con el fin de cumplir las funciones que desempeñará a continuación:

- Evitar el llenado innecesario de Formularios de Reclamación Directa (FRD), proporcionando información veraz y confiable.
- Garantizar el envío del FRD en un plazo de 48 horas de su recepción a las oficinas de Atención al Cliente (SAC) en un expediente que contenga todos los antecedentes, actuaciones, primeramente de manera digital si no pudiese enviarlo en físico dentro del plazo establecido.
- Comunicar oportunamente al Área de Atención al Cliente requerimiento de material (FRD, Cuaderno ODECO – Operador)
- Deberá brindar información al Área de Atención al Cliente cuando el mismo lo requiera de manera oportuna.
- En caso de incumplimiento en los puntos anteriores será el responsable de la gestión de la reclamación, Avenimiento, Reclamación Administrativa o Resolución Administrativa, en coordinación con Atención al Cliente.
- Responsable de diagnosticar las necesidades de capacitación, procedimentales, físicas (infraestructura, equipos, etc.)

En ese sentido, le comunicamos que la designación de Responsable de ODECO que usted desempeñará es una designación de confianza y de gran importancia para nuestra empresa, en el logro de nuestro objetivo de ser un Referente de Excelencia en el Servicio.

Con este grato motivo, saludo a usted con la mayor atención.

Atentamente,

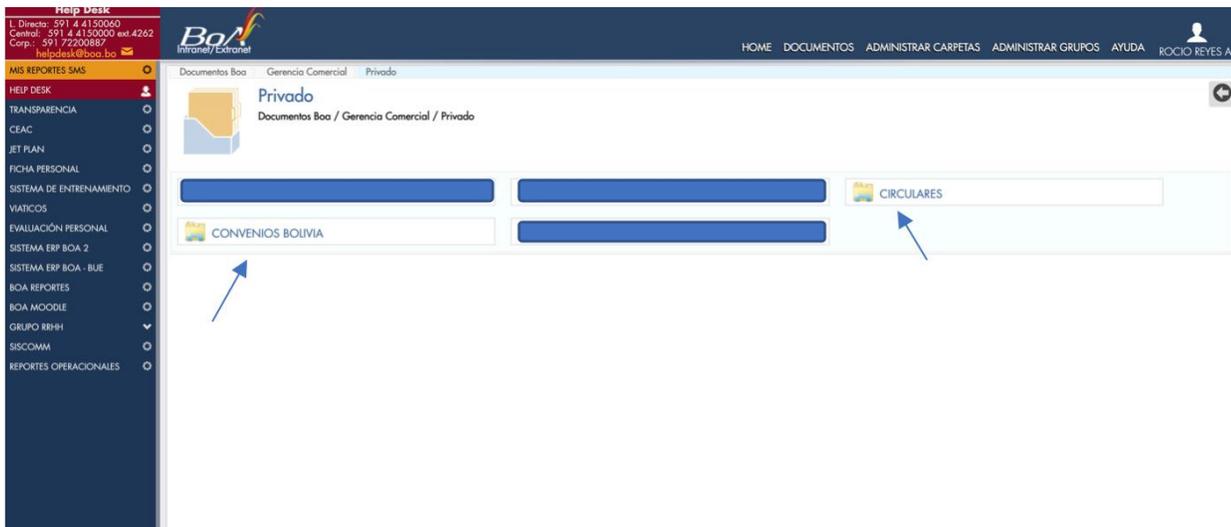

Ramón G. Urquiza Bladés
GERENTE REGIONAL LA PAZ
EMPRESA PÚBLICA NACIONAL ESTRATÉGICA
BOLIVIANA DE AVIACIÓN

RUB/pmq
C.c. Arch.

Anexo 2 Instalación de Intranet



Anexo 3 Información Actualizada



Anexo 4 modelo Cuestionario



C – 0

Cuestionario de Evaluación de Clima Organizacional en la empresa Boliviana de Aviación (Ventas / Trafico LPB)

1. Actualmente la relacion con tus compañeros de trabajo es:

Excelente Bueno Regular. Malo

2. Actualmente la comunicación interna dentro de su área de trabajo es:

Excelente Bueno Regular. Malo

3. La implementación de Intranet dentro de su área de trabajo como herramienta de trabajo es:

Excelente Bueno Regular. Malo

4. Como percibe la participación del personal en la elaboración de cronogramas en su área:

Excelente Bueno Regular. Malo

5. Como califica la implementación de reuniones semanales de coordinación en su área:

Excelente Bueno Regular. Malo

6. Como califica el clima organizacional luego de los cambios realizados 2018 hasta la fecha:

Excelente Bueno Regular. Malo

Comentarios y/o Sugerencias: _____

Firma