

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES



CARRERA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**TESIS: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU
INCIDENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO
CASO: EMPRESA PÚBLICA NACIONAL
ESTRATÉGICA
DE AVIACIÓN BOA**

Autor: Freddy Girona Torrez

LA PAZ - BOLIVIA

2018

DEDICATORIA

CON TODO AMOR Y VIDA A:

MIRIAM,WARA,CORALY y DANIELA

AGRADECIMIENTOS

A:

GABRIEL Y JUSTINA

A:

VÍCTOR HUGO, ROSARIO Y LIDIA

A:

SRA. SONIA SOFIA Y DN. LUIS

POR EL APOYO Y ENERGIA DE VIDA PARA ESTE LOGRO

INDICE DE CONTENIDO

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	1
1. ASPECTOS GENERALES	4
1.1 JUSTIFICACION DEL TEMA.....	4
1.1.1 Justificación teórica.....	4
1.1.2 Justificación Metodológica	5
1.1.3 Justificación Práctica	5
1.1.4 Justificación Social.....	6
1.2 SITUACIÓN PROBLÉMICA.....	6
1.3 PROBLEMA CIENTIFICO.....	8
1.4 HIPOTESIS.....	9
1.4.1 Variable Independiente	9
1.4.2 Variable Dependiente	9
1.4.3 Variable Moderante.....	9
1.5 OBJETO DE ESTUDIO.....	11
1.6 ALCANCE O CAMPO DE ACCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.6.1 ALCANCE TEMÁTICO	11
1.6.2 ALCANCE ESPACIAL	11
1.6.3 ALCANCE TEMPORAL	11
1.7 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.7.1 OBJETIVO GENERAL	11
1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
2. DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS	14
2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	14
2.2 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	15
2.2.1 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO	17

2.2.2	NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO..	19
2.2.3	COMPONENTES DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO	21
2.3	SUBSISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	22
2.3.1	SUBSISTEMA DE ALIMENTACIÓN DE PERSONAL.....	24
2.3.2	SUBSISTEMAS DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	26
2.4	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	29
2.5	DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	30
2.6	CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	31
2.7	FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	32
2.8	FACTORES QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	35
2.8.1	ACTITUD	35
2.8.2	JEFE.....	35
2.8.3	PRODUCTIVIDAD	36
2.8.4	TECNOLOGÍA	37
2.8.5	MORAL.....	37
2.9	DEFINICIÓN DEL SERVICIO	38
2.10	DEFINICIÓN DE CALIDAD.....	38
2.11	EMPRESA PÚBLICA NACIONAL ESTRATÉGICA BOLIVIANA DE AVIACIÓN – BOA.	40
2.11.1	MISIÓN VISIÓN Y VALORES DE BOA	41
2.11.2	POLITICA DE CALIDAD – IOASA	42
3.	DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.1	TIPO DE INVESTIGACION	45
3.2	UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	45
3.3	DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	46
3.4	SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	48
3.4.1	Cuestionarios.....	48
3.4.2	Entrevistas	49

3.4.3	Observaciones directas	49
3.4.4	Análisis de indicadores	50
3.4.5	METODO DE INVESTIGACION	50
4.	RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	52
4.1	INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	52
4.1.1	DIMENSIÓN CONFIANZA.....	52
4.2	Frecuencia.....	60
4.2.1	DIMENSIÓN COOPERACIÓN.....	62
4.3.1	DIMENSIÓN COMUNICACIÓN	69
4.3.2	DIMENSIÓN COMPROMISO	78
4.4.1	DOCIMA O PRUEBA DE HIPOTESIS	84
4.6	CONCLUSIONES	85
4.7	PROPUESTA.....	87
4.7.1	FORMULACION DEL MODELO	88
4.7.2	DISEÑO DEL MODELO.....	91

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

	PÁGINA
TABLA 1: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	10
TABLA 2: RELACION ENTRE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES	18
TABLA 3: RELACION ENTRE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES	19
TABLA 4: ¿EXISTE CONFIANZA ENTRE LOS MIEMBROS DE SU UNIDAD?	52
TABLA 5: ¿ANTE CUALQUIER PROBLEMA QUE SURGE EN EL TRABAJO LOS MIEMBROS DE LA UNIDAD SE UNEN EN BUSCA DE UNA SOLUCION?	57
TABLA 6: ¿CUÁNDO UN COMPAÑERO DE TRABAJO DE SU UNIDAD TIENE EXCESO DE TRABAJO, OTROS COMPAÑEROS SE OFRECEN VOLUNTARIAMENTE A AYUDARLO?	60
TABLA 7: ¿EN REUNIONES DE TRABAJO CON OTRAS UNIDADES SE PUEDE DAR OPINIONES SIN TEMOR A MALENTENDIDOS O REPRESALIAS?	65
TABLA 8: CONOCE DE LOS OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN Y COMO SUS FUNCIONES CONTRIBUYEN AL LOGRO DE LOS MISMOS?	67
TABLA 9: ¿LA COMUNICACIÓN ENTRE LAS UNIDADES ES FLUIDA Y TRANSPARENTE?	69
TABLA 10: ¿EN SU UNIDAD SE COMPARTE LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA REALIZAR UN TRABAJO EFICIENTE?	76
TABLA 11: ¿DISPONE DE LOS RECURSOS (TECNOLÓGICOS, DE INFORMACIÓN Y MATERIALES) NECESARIOS PARA DESARROLLAR SUS TAREAS?	77
TABLA 12: ¿CONSIDERA QUE EN LA ADMINISTRACIÓN LOS CONFLICTOS SE TRATAN Y RESUELVEN DE UNA MANERA ABIERTA Y FRANCA?	83
TABLA 13: LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LAS EMPRESAS DE AERONAVEGACIÓN BOLIVIANAS, DEPENDE DIRECTAMENTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EXISTENTE	84

ÍNDICE DE FIGURAS

	PÁGINA
FIGURA 1: SITUACIÓN PROBLÉMICA	7
FIGURA 2: SUBSISTEMAS ADMINISTRACION DE PERSONAL	22
FIGURA 3: LOS SUBSISTEMAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU INTERACCIÓN	24
FIGURA 4: NIVEL DE CONFIANZA ENTRE MIEMBROS DE LA MISMA UNIDAD.....	53
FIGURA 5: PARTICIPACION DEL PERSONAL EN LA TOMA DE DECISIONES	54
FIGURA 6: GRADO DE HONESTIDAD DE LA EMPRESA.....	55
FIGURA 7: CONFIANZA EN LAS DECISIONES DE LA GERENCIA.....	56
FIGURA 8: VALORES GUIADOS POR LA DIRECCIÓN	57
FIGURA 9: BUSQUEDA DE SOLUCIONES POR PARTE DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO	57
FIGURA 10: POSIBILIDAD QUE LA ORGANIZACIÓN ESTÉ GUIADA POR VALORES SÓLIDOS PROMULGADOS POR SUS SUPERIORES	59
FIGURA 11: CONFIANZA EN LAS DECISIONES DE LA GERENCIA.....	60
FIGURA 12: CONFIANZA EN LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO	61
FIGURA 13: GRADO DE APOYO QUE RECIBEN DE SUS SUPERIORES..	62
FIGURA 14: ESFUERZO POR ALCANZAR SUS OBJETIVOS	63
FIGURA 15: ESFUERZO POR ALCANZAR SUS OBJETIVOS	64
FIGURA 16: AMBIENTE DE TRABAJO	65
FIGURA 17: AMBIENTE DE TRABAJO	66
FIGURA 18: DISTRIBUCION DE TAREAS	66
FIGURA 19: CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	67
FIGURA 20: COOPERACIÓN ENTRE UNIDADES	68
FIGURA 21: COMUNICACIÓN ENTRE UNIDADES	70
FIGURA 22: PLANTEAMIENTOS A LA DIRECCIÓN.....	71
FIGURA 23: PLANTEAMIENTO DE INQUIETUDES	72
FIGURA 24: LIBERTAD DE EXPRESIÓN.....	73
FIGURA 25: LIBERTAD DE EXPRESIÓN.....	74
FIGURA 26: RETROALIMENTACIÓN SOBRE SU DESEMPEÑO	75
FIGURA 27: ACCESIBILIDAD A PROBLEMAS	76
FIGURA 28: ACCESIBILIDAD A PROBLEMAS	77
FIGURA 29: ACCESIBILIDAD A RECURSOS DE INFORMACIÓN.....	78

FIGURA 30: HONESTIDAD Y JUSTICIA CON DECISIONES DEL PERSONAL	79
FIGURA 31: ASIGNACIÓN DE TAREAS DE RESPONSABILIDAD.....	80
FIGURA 32: DESEMPEÑO DE FUNCIONES EN FORMA AUTONOMA.....	81
FIGURA 33: INVERSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN RECURSOS DE CAPACITACIÓN	82
FIGURA 34: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	83
FIGURA 35: CALIDAD DEL SERVICIO DE LAS EMPRESAS DE AERONAVEGACIÓN BOLIVIANAS	85
FIGURA 36: VARIABLES, SUBVARIABLES Y AREAS DE OPORTUNIDAD	90
FIGURA 37: MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EMPRESAS DE AERONAVEGACIÓN DE LA CIUDAD DE LA PAZ	92

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO

CASO: EMPRESA PÚBLICA NACIONAL ESTRATÉGICA DE AVIACIÓN BOA

RESUMEN EJECUTIVO

El clima organizacional refleja la percepción del trabajador, teniendo en cuenta factores psicológicos y otros externos al hombre, que ejerce gran influencia en el mismo al interior de una organización.

El estudio del clima organizacional como parte de uno de los sistemas más importantes dentro de la organización cobra vital importancia ya que desde el punto de vista de la gestión del talento humano se relaciona de manera directa con las personas y su interrelación con su entorno, en el caso de la investigación la calidad de atención de servicio que brindan las empresas de aeronavegación. Considerando lo expuesto, el presente trabajo en base a investigación efectuada planteará un modelo de clima organizacional que permita mejorar la atención del servicio de las empresas de aeronavegación y como caso específico la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación – BOA.

La hipótesis que guiará la presente investigación es la siguiente: LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LAS EMPRESAS DE AERONAVEGACIÓN BOLIVIANAS, DEPENDE DIRECTAMENTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EXISTENTE.

La presente investigación tiene como objetivo general, evaluar el clima organizacional de las empresas dedicadas a la aeronavegación, para que a partir de este análisis se pueda visualizar las falencias en la calidad del servicio que presta y plantear un modelo para poder mejorar el mismo.

Los objetivos específicos por alcanzar en la presente investigación son los siguientes:

- Determinar los actuales factores y componentes del clima organizacional de este tipo de empresa.
- Establecer factores relevantes para el clima organizacional y su relación con la calidad del servicio.
- Establecer la relación entre el clima organizacional la calidad de atención del servicio y el logro de los objetivos organizacionales.

- Determinar fuentes de conflicto que igualmente puedan traer resultados inadecuados.
- Evaluar el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.

Las 4 dimensiones del clima organizacional ya han sido definidas y son: Comunicación, Cooperación, Confianza, Compromiso. Estos componentes interaccionan con las actividades de la misma organización.

Con el estudio se llegó a la conclusión que, si bien el personal operativo tiene un compromiso de trabajo con la institución, este no se encuentra motivado, en entrevistas con personal que tiene contacto con los clientes el principal factor de desmotivación es la rotación excesiva que existe, lo cual provoca inestabilidad laboral.

Se ha podido comprobar la hipótesis pues la calidad del servicio de las empresas de aeronavegación depende del clima organizacional. Esto se puede verificar en el sentido que BOA tiene estándares de atención a los clientes y tiempos que cumplir. el momento en que estas estadísticas decaen y si revisamos las quejas existentes por parte de los clientes, nos damos cuenta de que el trato por parte del personal de contacto son la mayor cantidad de quejas que existe.

Como conclusión se pudo evidenciar que BOA hasta la fecha no ha implementado ningún plan de acción para mejorar la motivación del personal, menos un plan regular de gestión de recursos por lo que es necesario el desarrollo de este para asegurar el logro de objetivos institucionales.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO

CASO: EMPRESA PÚBLICA NACIONAL ESTRATÉGICA DE AVIACIÓN BOA

INTRODUCCIÓN

La eficacia, la eficiencia, la productividad y la competitividad son elementos esenciales para que una organización obtenga buenos resultados de trabajo y para ello la conducta y el comportamiento de los recursos humanos son decisivos jugando el clima organizacional un rol preponderante.

El clima organizacional refleja la percepción del trabajador, teniendo en cuenta factores psicológicos y otros externos al hombre, que ejerce gran influencia en el mismo al interior de una organización.

El clima organizacional ha sido investigado y estudiado por un grupo numeroso de investigadores, con el objetivo de determinar las distintas variantes que pudieran existir, así como determinar sus causas, sus efectos y como trabajar en su mejora bajo determinadas situaciones.

El conocimiento del clima, a través de una retroalimentación adecuada, permite la toma de acciones correctivas y preventivas en los casos necesarios, tanto estructurales al nivel de la organización como en cualquier subsistema de ésta, o de actuación de los directivos principales y demás jefes.

El clima organizacional como tal influenciará de manera directa en el rendimiento de las personas que trabajan en una organización y por ende en los resultados, consecución de los objetivos organizacionales y la calidad de atención del servicio brindado.

Independientemente del tipo de organización que sea estudiada el clima organizacional tendrá sus propias características, así se trate de una organización productiva o de servicios.

En el último caso de las empresas de servicios las diferencias y repercusiones de un buen o mal clima organizacional se hacen más visibles ya que un servicio se hace mucho más palpable que la producción de un producto como tal.

Una empresa dedicada a la venta de servicios tendrá contacto directo con el cliente y la calidad de atención del servicio ofrecido harán la diferencia con la competencia, si las personas se desenvuelven en un clima laboral positivo se sentirán más motivadas y por ende el servicio será prestado de mejor manera y sin diferencias, por el contrario, si el personal se desenvuelve en un clima organizacional negativo u hostil también se verá reflejado en su atención al cliente.

En este contexto cuando analizamos una organización de gran tamaño como es la aeronavegación y con una responsabilidad tan delicada como la de transportar pasajeros el análisis y la existencia de un clima organizacional favorable será fundamental para el logro de sus objetivos.

Considerando lo expuesto, el presente trabajo en base a investigación efectuada planteará un modelo de clima organizacional que permita mejorar la atención del servicio de las empresas de aeronavegación y como caso específico la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación – BOA.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 JUSTIFICACION DEL TEMA

El estudio del clima organizacional como parte de uno de los sistemas más importantes dentro de la organización cobra vital importancia ya que desde el punto de vista de la gestión del talento humano se relaciona de manera directa con las personas y su interrelación con su entorno, en el caso de la investigación la calidad de atención de servicio que brindan las empresas de aeronavegación.

1.1.1 Justificación teórica

Sin duda el factor más importante dentro de toda organización es el factor humano sin el cual sería difícil el logro de sus objetivos y es más sin ellos no podría justificarse su presencia dentro de la misma sociedad, su participación dentro de las mismas en el específico entendido que son las actoras de las mismas historias organizacionales, muchos fracasos y éxitos se deben justamente al concurso y la misma participación de los recursos humanos.

El clima organizacional es un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento y la cultura, y es considerado como el conjunto de las características relativamente permanentes en una organización que influyen la conducta de sus miembros. También, las características del clima organizativo sirven de base para diferenciar una organización de las demás.

El autor Gary Dessler plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer los cuales definen el clima como: “El conjunto de

características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman"¹

Cualquier concepto aplicado a las organizaciones de servicios muestran que es fundamental para el desarrollo de los procesos organizativos de gestión, innovación y cambio e intrínsecamente en la calidad propia de todos los sistemas organizativos, y por ende será fundamental en el momento de conseguir los objetivos organizacionales.

El presente trabajo de investigación analizará el clima organizacional de las empresas de aeronavegación en sus cuatro componentes fundamentales: la motivación, comunicación, compromiso y la cooperación.

Se aplicarán los conceptos teóricos en base a los cuales fueron desarrollados diferentes modelos de clima organizacional, relacionados a la calidad de atención al cliente.

1.1.2 Justificación Metodológica

Se utilizará el método deductivo, entendiendo que se partirá de una hipótesis relacionada al efecto que podría tener un inadecuado clima organizacional sobre la calidad del servicio prestado en las empresas de aeronavegación.

En este sentido y para ser desarrollada esta investigación se utilizarán instrumentos como: encuestas, entrevistas, tests, bibliografía correspondientes al tema de estudio los cuales validarán los resultados y se podrá dar una respuesta a la problemática planteada.

1.1.3 Justificación Práctica

Al abordar un tema como el estudio del clima organizacional el tema a ser desarrollado en esta investigación es la práctica; en el sentido que su análisis

¹ Dessler. Gary. Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México, 1993, p. 181.

está directamente relacionado con la calidad de atención al cliente y por ende el logro de sus objetivos organizacionales.

En toda organización que presta servicios se presentan dificultades en la forma como se relaciona el personal con su entorno y el grado de motivación o desmotivación que tengan fruto de un ambiente interno también se verá reflejado en este.

1.1.4 Justificación Social

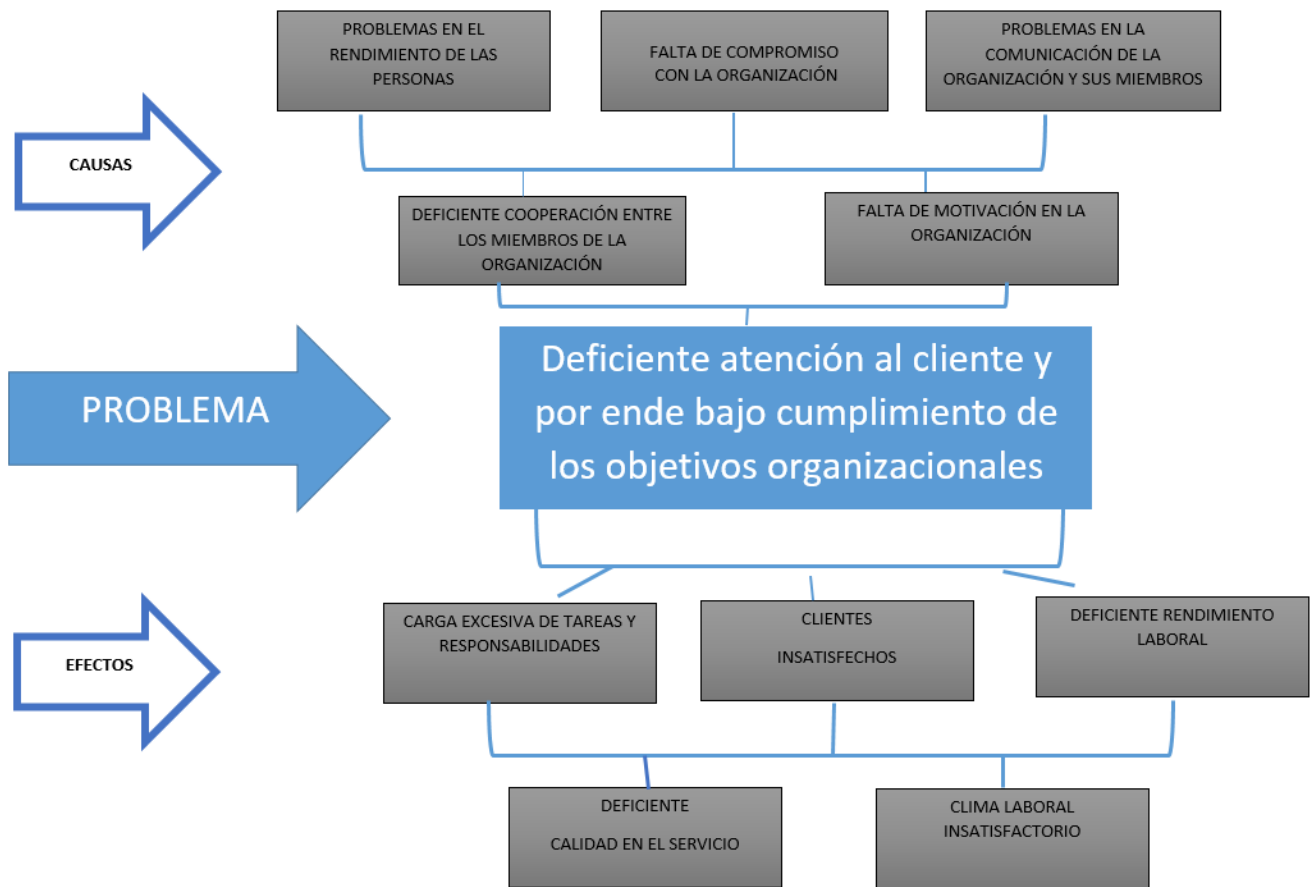
Las empresas de aeronavegación en nuestro país son vitales pues en los últimos años han ido saliendo del mercado algunas nacionales como Aerosur y otras internacionales que quisieron abrir operaciones en nuestro país no pudieron desarrollar sus actividades. BOA hoy en día se constituye como una de las importantes su participación en la sociedad se ha hecho fundamental ya que al ser del Estado cumplirá un rol social.

1.2 SITUACIÓN PROBLÉMICA

Para las empresas de aeronavegación y en concreto para la empresa BOA es importante conocer cómo influye el clima organizacional en la calidad del servicio prestado y por ende el logro de los objetivos organizacionales, asimismo conociendo estas características estaremos en condiciones de plantear un modelo en base a una investigación científica para ser aplicado.

La situación problémica es planteada a través del siguiente árbol de problemas:

FIGURA 1: SITUACIÓN PROBLÉMICA



Fuente: Elaboración propia

Un mal clima laboral puede derivar en consecuencias negativas en los trabajadores, 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 empleados repercute directamente sobre la productividad en el trabajo.

Así, es posible que una empresa de aeronavegación y en concreto BOA tenga problemas de productividad originadas no en cuestiones logísticas, sino en un problema sociológico interno como descontento de los operarios, discusiones entre los trabajadores, malas relaciones entre jefes y empleados, etc.

1.3 PROBLEMA CIENTIFICO

Una vez conocido el problema que guiará la presente investigación estamos en condiciones de plantear el problema científico:

¿Cómo influye el clima organizacional de una empresa dedicada a la aeronavegación en la calidad del servicio que presta la misma?

El clima organizacional en este tipo de empresas no ha sido estudiado y muchas veces ni siquiera ha sido tomado en cuenta, sin embargo, existen una serie de factores que fundamentan la presente investigación y respaldan la interrogante planteada:

- Grado de satisfacción en el servicio que presta, este tipo de empresas en los últimos tres años.
- Influencia de la calidad del servicio en los objetivos organizacionales.
- Otro tipo de factores como la puntualidad y la necesidad de ser competitivos y de satisfacer las demandas de prestar un servicio de calidad, han hecho que sus directivos descuiden el factor humano.
- Muchas de estas empresas han sacrificado su cultura organizacional y factores motivacionales frente a la presión que enfrentan todos los días de ofrecer un servicio competitivo y de calidad, generando la menor cantidad de conflictos para sus clientes.
- Hoy por hoy las características mundiales tienden a la optimización de sus recursos, ya sean estos materiales, humanos o económicos.

1.4 HIPOTESIS

La hipótesis que guiará la presente investigación es la siguiente:

LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LAS EMPRESAS DE AERONAVEGACIÓN BOLIVIANAS, DEPENDE DIRECTAMENTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EXISTENTE.

1.4.1 Variable Independiente

La calidad del servicio

1.4.2 Variable Dependiente

El clima organizacional existente

1.4.3 Variable Moderante

Empresas de aeronavegación bolivianas

1.4.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

A través de la operacionalización de las variables determinaremos la forma en cómo se verificará el cumplimiento de los objetivos de la investigación como también de la hipótesis guía de la presente investigación.

TABLA 1: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	SUBVARIABLES	INDICADORES DE MEDIDA	SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	TECNICA A UTILIZAR	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN
VARIABLE INDEPENDIENTE						
Calidad del servicio	Fiabilidad	Cantidad de clientes permanentes de la empresa	Personal de BOA	Revisión de listados de clientes de la empresa	<u>Cantidad clientes total</u> Cantidad clientes permanente	Informe documental
	Capacidad de respuesta	Tiempo de respuesta a requerimiento de los clientes	Personal de BOA	Entrevista Cuestionarios	Tiempo de resolución requerimientos de los clientes	Informe documental
	Seguridad	Cantidad de percances sucedidos en la prestación del servicio	Personal de BOA	Revisión de antecedentes históricos de la empresa	Cantidad de percances sucedidos en la prestación del <u>servicio</u> Sucesos que trascendieron a la prensa	Informe documental Entrevista
	Empatía	Estadísticas de conflictos solucionados	Personal de BOA	Entrevista Cuestionarios	Cantidad de percances sucedidos en la prestación del <u>servicio</u> Conflictos solucionados	Informe documental Cuestionario Entrevista
	Elementos tangibles	Cantidad de reclamos sistematizados en la atención del servicio	Personal de BOA	Entrevista Cuestionarios	Verificación de del sistema de atención de calidad	Informe documental Cuestionario entrevistas
VARIABLE DEPENDIENTE						
Clima organizacional	Cooperación	Relaciones interpersonales	Personal de BOA	Entrevista Cuestionarios	Liderazgo	Información proporcionada en las entrevistas y cuestionarios
	Confianza	Relaciones emocionales Autorrealización	Personal de BOA	Entrevista Cuestionarios	Trabajo en equipo	Información proporcionada en las entrevistas y cuestionarios
	Compromiso	Relaciones sociales Estabilidad y cambio	Personal de BOA	Entrevista Cuestionarios	Motivación Estructura de la institución	Información proporcionada en las entrevistas y cuestionarios
	Comunicación	Relaciones laborales	Personal de BOA	Entrevista Cuestionarios	Difusión de misión y visión Políticas de reclutamiento, inducción y motivación Políticas salariales	Información proporcionada en las entrevistas y cuestionarios

FUENTE: Elaboración propia

1.5 OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio de la presente investigación son las empresas de aeronavegación en Bolivia, en concreto Boliviana de Aviación BOA

1.6 ALCANCE O CAMPO DE ACCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Los alcances de la investigación son:

1.6.1 ALCANCE TEMÁTICO

De acuerdo al pensum de la carrera de administración de empresas se aplicarán conceptos de Gestión del Talento Humano I, Gestión del Talento humano II y Comportamiento Organizacional, en lo relacionado al clima organizacional, calidad del servicio.

1.6.2 ALCANCE ESPACIAL

La investigación se realizará en la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación – BOA, con domicilio en la ciudad de La Paz – Bolivia.

Se investigará al personal directivo y operativo de estas empresas

1.6.3 ALCANCE TEMPORAL

La investigación abarcará el análisis de información histórica del 2013 al 2016.

1.7 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se desarrollan los objetivos de la presente investigación

1.7.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar el clima organizacional de la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación – BOA, para que a partir de este análisis se pueda visualizar las falencias en la calidad del servicio que presta y plantear un modelo para poder mejorar el mismo.

1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos por alcanzar en la presente investigación son los siguientes:

- Determinar los actuales factores y componentes del clima organizacional de la empresa BOA.

- Establecer factores relevantes para el clima organizacional y su relación con la calidad del servicio.

- Establecer la relación entre el clima organizacional la calidad de atención del servicio y el logro de los objetivos organizacionales de la empresa.

- Determinar fuentes de conflicto que igualmente puedan traer resultados inadecuados para la empresa.

- Evaluar el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica en la empresa BOA.

CAPITULO II

DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS

CAPITULO II

2. DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS

El desarrollo de la presente investigación utilizará los siguientes conceptos teóricos:

2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para entender el papel de la administración de recursos humanos es necesario mencionar algunos conceptos. En primer lugar recordando la definición de administración encontramos que es la disciplina que persigue la satisfacción de los objetivos organizacionales contando con ello una estructura y a través de la coordinación del esfuerzo del recurso humano.

El esfuerzo humano es imprescindible para el funcionamiento de cualquier organización, si este elemento humano está dispuesto a proporcionar todo su esfuerzo, la organización marchará, si en caso contrario no dispone de todo su esfuerzo se detendrá. En la práctica la administración se efectúa a través del proceso administrativo.

En conocimiento que los recursos humanos, personal o talento humano, como quiera denominarse procederemos a citar algunas definiciones de la administración de recursos humanos:

Para Chiavenato: La ARH consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”

“La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”.²

La ciencia de la Administración general cuenta con una rama denominada Administración de Recursos Humanos, que corresponde al recurso humano de una organización. Estos recursos (RRHH), se interpretan como el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización, pero generalmente se entienden como la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los participantes de la organización, las que pueden ser desempeñadas por una persona profesional, una unidad o un departamento de recursos humanos, conjuntamente con los directivos de la organización³.

2.2 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes⁴.

Existen un sinnúmero de definiciones para la gestión de talento humano, al ser una concepción nueva y moderna los autores han aportado de diferente manera a las mismas.

² IBAÑEZ MACHICAO Mario, Administración de Recursos Humanos en la empresa. Editorial San Marcos, Segunda Edición, 2010. Página 47.

³ <http://www.monografias.com/trabajos93/la-administracion-de-personal/la-administracion-de-personal.shtml>

⁴ CHIAVENATO, Idalberto, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, Mc Graw Hill, Colombia 2004, pág. 6

El término, “gestión del talento” significa diversas cosas para distintas organizaciones. Para algunos es gerenciar a individuos de alto valor o “muy capaces,” mientras que para otros, es cómo se maneja el talento en general, es decir se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado. Desde la perspectiva de la gestión del talento, las evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial. El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades.

Los aspectos principales de la gestión del talento dentro de una organización deben siempre incluir:

- La gestión del desempeño
- El desarrollo del liderazgo
- La planificación de los recursos humanos/identificar las brechas de talento
- El reclutamiento

Dicho término de la gestión del talento se asocia generalmente a las prácticas de recursos humanos basadas en la gestión por competencias. Las decisiones de la gestión del talento se basan a menudo en un sistema de competencias organizacionales claves y en competencias inherentes al cargo. El sistema de competencias puede incluir conocimiento, habilidades, experiencia y rasgos personales (demostrados por comportamientos definidos). Los modelos más antiguos de competencias también incluían cualidades que raramente predicen el éxito (por ejemplo, la educación, la antigüedad, y factores de diversidad que hoy son considerados discriminatorios o poco ético dentro de organizaciones).⁵

Es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de

⁵ https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento

su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en Talento Organizativo.⁶

“La Gestión del Talento” define al profesional con talento como “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”. En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo.

2.2.1 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO

El conformar grupos de trabajo conlleva un sinnúmero de esfuerzos y trabajo siendo los procesos más importantes reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Desde el punto de vista individual cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos diversos. Las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera que se las trate, por esos los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse es necesario que los gerentes traten a los empleados como elementos básicos de la eficiencia organizacional.

Los objetivos importantes que contribuyen a la eficiencia de la organización son:

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.

1. Proporcionar competitividad a la organización.

⁶ <http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>

2. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
3. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
4. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.

TABLA 2: RELACION ENTRE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	OBJETIVOS INDIVIDUALES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Supervivencia ○ Crecimiento sostenido ○ Rentabilidad ○ Productividad ○ Calidad en los productos y servicios ○ Reducción de costos ○ Participación en el mercado ○ Nuevos clientes ○ Competitividad ○ Imagen en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejores salarios ● Mejores beneficios ● Estabilidad en el empleo ● Seguridad en el trabajo ● Calidad de vida en el trabajo ● Satisfacción en el trabajo ● Consideración y respeto ● Oportunidades de crecimiento ● Libertad para trabajar ● Liderazgo participativo ● Orgullo de la organización

Fuente: Gestión de Talento Humano, Idalberto Chiavenato, Pág 6

Los objetivos de la administración de los recursos humanos no solo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también pueden tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento del personal mismo y de las personas participantes en el proceso. De los cuales se pueden clasificar en cuatro áreas fundamentales:

TABLA 3: RELACION ENTRE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES

SEGÚN ÁREA:	OBJETIVO
CORPORATIVOS	Consiste en contribuir al éxito de los supervisores y gerentes del departamento.
FUNCIONALES	Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización prioridad absoluta.
SOCIALES	El departamento debe responder éticamente y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir las demandas negativas de la sociedad.
PERSONALES	Debe tener presente que cada uno de los integrantes del equipo aspira a lograr metas personales legítimas y el objetivo común éxito en la organización.

Fuente: administración de personal y recursos humanos; William B. Werther Jr.

2.2.2 NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO

La naturaleza de los recursos humanos se circunscribe a que contribuyen directamente al mejoramiento de la productividad al identificar mejores formas de

alcanzar los objetivos de la organización y de la manera indirecta al mejorar la calidad de la vida laboral de los empleados.

Se concibe a "la naturaleza del talento humano como una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones".



Muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.pa

Para la mayoría de las organizaciones la productividad es el problema al que se enfrentan y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización.

La naturaleza de la administración de la Gestión de Talento Humano se enmarca en los siguientes aspectos:

¿Quién debe trabajar en la organización?

-  Reclutamiento de personal
-  Selección de personal

¿Que deberán hacer las personas?

- ✚ Diseño de cargos
- ✚ Evaluación de desempeño

¿Cómo compensar a las personas?

- ✚ Compensaciones y remuneraciones
- ✚ Beneficios y servicios

¿Cómo retener a las personas en el trabajo?

- ✚ Capacitación y desarrollo
- ✚ Programas de cambio
- ✚ Programas de comunicación

¿Cómo saber lo que hacen y lo que son?

- ✚ Sistemas de información gerencial.
- ✚ Bases de datos.

2.2.3 COMPONENTES DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

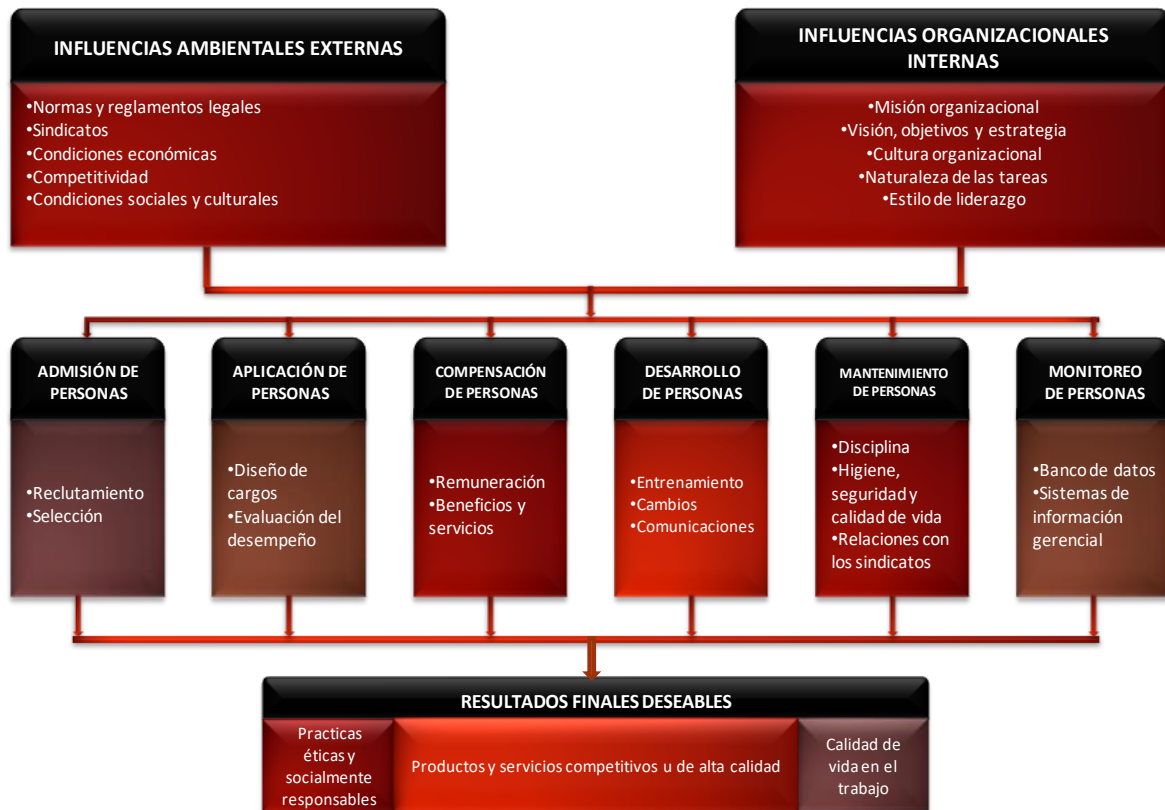
Tradicionalmente, los órganos de Gestión de Talento Humano se estructuraban dentro del esquema de departamentalización funcional que predominaba en la empresa, estas estructuras privilegian la especialización de cada órgano y la cooperación interdepartamental, por lo cual produce consecuencias negativas porque los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los objetivos generales y organizacionales.

En consecuencia, se dificulta obtener la cooperación y colaboración de los diversos departamentos en asuntos más amplios por lo cual cada organización permanece aislada de las demás.

2.3 SUBSISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Son subsistemas de la administración de personal los siguientes:

FIGURA 2: SUBSISTEMAS ADMINISTRACION DE PERSONAL



Fuente: Gestión de Talento Humano, Idalberto Chiavenato.

La gestión de recursos humanos consta de subsistemas interdependientes, estos subsistemas son:

1. **Subsistema de alimentación de recursos humanos**, que incluye planeación de recursos humanos, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección.

2. **Subsistema de aplicación de recursos humanos**, que implica análisis y descripción de cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento de personal (en sentido horizontal, vertical o diagonal)

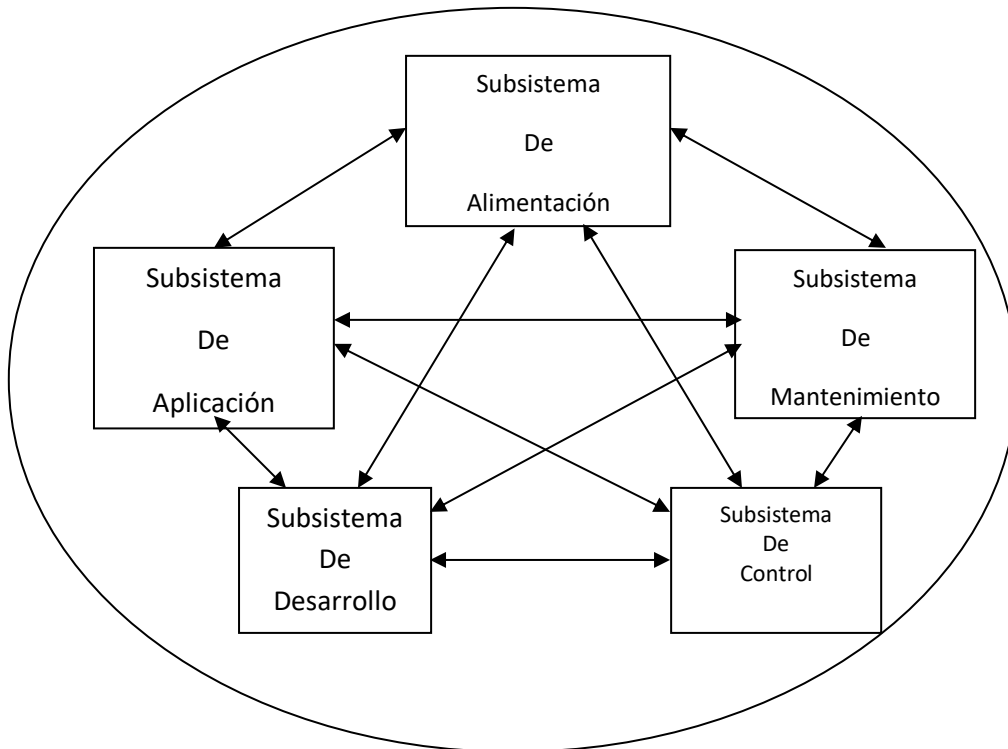
3. **Subsistema de mantenimiento de recursos humanos**, que comprende remuneración (administración de salarios), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales.

4. **Subsistema de desarrollo de recursos humanos**, que incluye capacitación y planes de desarrollo de personal.

5. **Subsistema de control de recursos humanos**, que abarca base de datos, sistema de información de recursos humanos y auditoría de recursos humanos.

Estos subsistemas están estrechamente interrelacionados y son interdependientes como se observa en la figura. Su interacción hace que cualquier cambio que se produzca en uno de ellos tenga influencia en los otros, la cual, a su vez, realimentará nuevas influencias en los demás y así sucesivamente.

FIGURA 3: LOS SUBSISTEMAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU INTERACCIÓN



Fuente: Gestión de Talento Humano, Idalberto Chiavenato.

Estos subsistemas, son contingentes o situacionales, varían según la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son variables en extremo y, aunque son interdependientes, esto no quiere decir que si uno de ellos cambia o se desarrolla en una dirección, los demás cambian o se desarrollan en la misma dirección y en la misma medida.

2.3.1 SUBSISTEMA DE ALIMENTACIÓN DE PERSONAL

Se considera a la organización como un sistema abierto, en el que ingresan varios recursos (materiales, financieros, humanos, etc.) y del que salen algunas especies de productos o salidas (productos, servicios, informaciones). El sistema abierto mantiene una constante interacción con el ambiente externo. Al interactuar el sistema con el ambiente, es afectado por las restricciones y limitaciones, estas

pueden ser muy diversas desde las relaciones con el precio de los productos o servicios hasta las del capital, la demanda de productos o servicios en el aspecto tecnológico, la demanda de mano de obra, etc. El sistema no actúa libremente.

El mercado de recursos humanos está conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo, en determinado lugar y determinada época. Este mercado también presenta las tres situaciones anteriores. Por su complejidad el mercado de recursos humanos puede segmentarse por grados de especialización (ingenieros, médicos, abogados, técnicos, etc.) o por regiones del país. El segmento de obreros no calificados suele llamarse mercado de mano de obra, sin experiencia previa y sin instrucción básica.

En relación a la planeación de recursos humanos se concibe como un proceso de decisión respecto de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales, dentro de un período determinado, se trata de prever cuáles serán la fuerza de trabajo y los talentos humanos para cumplir o realizar dichos objetivos.

2.3.1.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a traer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Este proceso en primera instancia identifica las fuentes en las cuales se reclutará el personal para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento, dentro de los requisitos que la organización exigirá a los candidatos, se necesitan la investigación externa e interna.

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento.

2.3.1.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a) adecuación del hombre al cargo.
- b) eficiencia del hombre en el cargo.

2.3.2 SUBSISTEMAS DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Toda vez que se ha cumplido con el proceso de reclutamiento y se cuentan con candidatos potencialmente calificados el siguiente es emplearlos como fuerza de trabajo dentro de la empresa. Esto significa que las personas después de reclutadas y seleccionadas deben ser integradas en la organización, destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño. En esta parte se estudia descripción y análisis de cargos y, evaluación del desempeño.

Uno de los procesos en la aplicación de recursos humanos es la descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir.

Este proceso conlleva las actividades de análisis y descripción de cargos entendiendo que un cargo “puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos y proporcionan los medios con que los empleados contribuyen al logro de los objetivos organizacionales”.

El análisis toma en cuenta cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuales son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo. Por lo general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

1. requisitos intelectuales
2. requisitos físicos
3. responsabilidades implícitas
4. condiciones de trabajo

2.3.2.1 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

El subsistema de evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Una evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones.

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Según los tipos de problemas identificados la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

No existe un proceso único ya que cada organización tiene sus propios sistemas de evaluación del desempeño adecuados a las circunstancias, a su historia y a sus objetivos

2.3.2.2 SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

El mantenimiento de los recursos humanos exige una serie de cuidados entre los cuales sobresalen los planes de compensación monetaria, de beneficios sociales, de higiene y de seguridad del trabajo.

Uno de los procesos más importantes de este subsistema es la compensación o administración de salarios

La administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas con relación a:

1. los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscándose entonces el equilibrio interno de estos salarios.
2. los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo de los salarios

La administración de salarios se administra en base a la política salarial que se entiende como el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización, en los que corresponde a los asuntos de remuneración de sus empleados.

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

El Clima organizacional muestra un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización. Clima organizacional implica tratar un grupo de componentes que ofrece una visión amplia de la organización. Estos componentes 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.

2.5 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a los autores Litwin y Stinger se postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa⁷.

- a) **Estructura:** representa la percepción que tiene 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. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y sin estructurado.
- b) **Responsabilidad:** se entiende como 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.
- c) **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho, se concibe como la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- d) **Desafío:** Comprende el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- e) **Relaciones** Corresponde a la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- f) **Cooperación** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

⁷ Litwin, G, Stringer, H, Organizational Climate. Documento de Harvard University Press. Boston 1998. Pág. 33

- g) **Estándares** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

- h) **Conflictos** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

- i) **Identidad** Se entiende que es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

2.6 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Dentro del concepto de clima organizacional es necesario mencionar las características del Clima Organizacional:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral⁸.

- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

⁸ Goncalvez, Alexis. Artículo de Internet "Dimensiones del Clima Organizacional". Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC), Internet, Diciembre 1997

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos comprenden los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros). Un Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la Institución. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad.

En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional: El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

2.7 FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Son funciones del clima organizacional:⁹

Desvinculación. Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un conjunto de personas que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.

⁹ <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADLD0000762/C2.pdf>

Obstaculización. Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.

Espíritu. Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Intimidad. Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea¹⁰.

Alejamiento. Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

Énfasis en la producción. Hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

Empuje. Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

Consideración. Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

Estructura. Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos

¹⁰ Castillo, Carola, Del Pino, Nicole, Espinosa, VitaCultura , Clima Organizacional, Documento de Internet, 2000

Responsabilidad. El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

Recompensa. La sensación de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

Riesgo. El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización;

Cordialidad. El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

Apoyo. La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Normas. La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Formalización. El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

Conflicto. La sensación de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Identidad. El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.

Conflicto e inconsecuencia. El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

Tolerancia a los errores. la importancia con que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Adecuación de la planeación. El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo

2.8 FACTORES QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

2.8.1 ACTITUD

Empleados felices son empleados productivos. No se necesita un buen investigador o una consultora para averiguarlo. Las actitudes negativas pueden torpedear la productividad de tus empleados más rápido que un virus en la web.

“Un empleado con una actitud positiva disfruta del trabajo que hace y se siente valorado y reconocido por sus aportaciones” dijo Henning. “Un empleado que es complaciente y no disfruta realmente de su trabajo, pero está simplemente por un cheque, a menudo no produce a un gran nivel, desarrolla una mala actitud y generalmente reduce el nivel del equipo. “

2.8.2 JEFE

¿Cómo puedes aumentar la productividad de los empleados cuando el jefe es el culpable? Una reciente encuesta encontró que la productividad de los empleados está determinada directamente con la relación de estos con su supervisor. Cuando el mal jefe no puede guardar promesas, no da crédito ante la duda, hace comentarios negativos, o culpa a otros por sus errores, el nivel de la productividad de sus empleados se daña significativamente.

“Un supervisor pobre es el primer culpable de la baja productividad,” dijo Barry L., presidente de un grupo que consulta Florida-based. “Mi experiencia dice que un buen supervisor motivará, inspirará, animará y recompensará el buen funcionamiento. Un supervisor pobre, por supuesto, es justo lo opuesto, solamente que multiplicado por mil. Los empleados que no tienen una conexión directa con la compañía pierden todas las razones para querer hacer un poco más y hacer las cosas mejor.”

2.8.3 PRODUCTIVIDAD

Las preocupaciones por la salud son naturalmente un handicap enorme en la capacidad de un empleado para ser productivo, y las compañías la saben. En la SHRM, conferencia y exposición del junio del año pasado, en Washington, C.C., un examen demostró que el 85 por ciento de los jefes de los E.E.U.U. dijeron que estaban interesados en servicios para aumentar productividad del empleado, reducir al mínimo sus ausencias y mejorar su la salud.

Las estimaciones demuestran que 18 a 20 millones de americanos adultos, con edades entre los 19 y 64 años, no están trabajando debido a una inhabilidad o enfermedad crónica, o no están trabajando debido a razones de la salud. Además 69 millones de trabajadores divulgaron los días que faltaron al trabajo el año pasado, a causa de enfermedad, resultando un total de 407 millones de días de tiempo perdido.

Mientras lees esto, casi un 40% de trabajadores de los EEUU experimentan fatiga según un estudio de enero del “Diario de la medicina ocupacional y ambiental”. Los investigadores observaron que los efectos de la fatiga, los más relacionados a una amplia gama de problemas físicos y mentales, en lo relativo a tiempo productivo perdido no son justamente días perdidos, pero si son días en los que los empleados están realizando el trabajo por debajo de sus capacidades. Los jefes de EEUU estiman que los costes totales por fatiga ascienden a 136 mil millones de dólares por año, 101 mil millones de dólares más que para los trabajadores sin fatiga. Por

lo tanto, el 80 % de los costes están más relacionados con el bajo rendimiento en el trabajo que por las ausencias.

2.8.4 TECNOLOGÍA

Todos los métodos psicológicos para motivar el aumento de la productividad son buenos pero inútiles sin las herramientas correctas. Para que un empleado sea eficiente y productivo en el entorno de trabajo debes equiparlos con los correctos engranajes. Las compañías que no aumentan o ignoran las necesidades de tecnología tales como PCs, Blackberrys, móviles y otras herramientas del siglo XXI, corren el riesgo de disminuir la productividad de los empleados.

Intel, fabricante más grande del mundo en procesadores, descubrió que los usuarios que utilizaban wifi en sus PCs aumentaron su productividad en 100 horas por año. Estudiaron los hábitos y productividad de más de 100 empleados quienes fueron actualizados con PCs con Wifi y descubrieron un aumento de más de dos horas por semana, más de lo que pagaron por actualizar los PCs en el primer año. Ellos también encontraron que cuando los trabajadores podían controlar más su tiempo incrementaban aún más esa productividad.

2.8.5 MORAL

Siempre vigilantes por satisfacer las expectativas de Wall Street la América corporativa se ha convertido en la búsqueda del ahorro de costes mediante la redimensión de plantilla o la externalización. Para los empleados de esas oficinas y fábricas este movimiento puede causar un golpe en su moral y motivación. Traducción: ¿Podrían los movimientos de recorte de gastos disminuir la productividad de los empleados? En la mayoría de los casos los jefes reconocen que, si externalizan o redimensionan, necesitan proporcionar ayuda a sus empleados. El impacto psicológico en los empleados puede afectar directamente la productividad, forzando a muchos para centrarse en sus segundas carreras en vez del trabajo actual.

2.9 DEFINICIÓN DEL SERVICIO

Generalizando un poco¹¹, toda la empresa está o debería dedicarse al servicio del cliente, convirtiendo este concepto en sinónimo de la calidad total, pero en realidad el consumidor de nuestros productos o servicios no puede apreciar, ni por otra parte le interesa, lo que ocurre en el interior de nuestro establecimiento.

Podemos tener unos procesos de producción impecables y fallar en entrega de los artículos o viceversa. En realidad, el cliente sólo puede juzgarnos en el momento en que toma contacto con algo de nuestra empresa. Solamente este momento le interesa y justamente estas situaciones son las que vamos a incluir en el amplio concepto de “servicio al cliente”: cuando se produce un contacto físico de la empresa con el comprador.

2.10 DEFINICIÓN DE CALIDAD

El concepto de calidad ha ido evolucionando a lo largo de los años, desde el control de la calidad donde se promulgaba la inspección al final del proceso para asegurar la calidad de los productos, a un sistema de gestión de la calidad, donde el énfasis está en el enfoque al cliente, la gestión de los procesos, el mejoramiento continuo y el bienestar organizacional.

La calidad en el servicio¹² es una metodología que todas las organizaciones implementan para garantizar la plena satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos, ésta satisfacción es importante para que los clientes continúen consumiendo el producto o servicio ofrecido y no solo eso, que recomienden a otros clientes. Muchas empresas no ponen interés a esta área y como consecuencia pierden gran cantidad de sus clientes por lo que deben de invertir en costosas campañas publicitarias.

¹¹ Página web: http://www.asoc-cca.es/Doc/Calidad_Servicios.pdf

¹² Página web: https://es.wikipedia.org/wiki/Calidad_en_el_servicio

Esta metodología analiza las siguientes dimensiones:

Accesibilidad

- Comunicación
- Competencia
- Cortesía
- Credibilidad
- Confiabilidad
- Velocidad de Respuesta
- Seguridad
- Tangibles
- Entender / conocer al cliente

Es importante mencionar que el servicio es multidimensional (el cliente observa múltiples dimensiones del servicio calidad, ambiente, y tiempo respuesta).

Descripción de las dimensiones utilizadas por los clientes a la hora de contratar un servicio:

- Tangibles: se refieren a las instalaciones de la empresa si están limpias, en buen estado, etc.
- Confiabilidad: trabajo bien hecho por parte de la empresa.
- Velocidad de respuesta: el trabajo está listo en el tiempo que dijo la empresa que estaría.
- Aseguramiento: el personal de la empresa da la impresión de que puede hacer bien su trabajo.
- Empatía: el personal entiende que quiere el cliente y le proporciona lo que necesita.

2.11 EMPRESA PÚBLICA NACIONAL ESTRATÉGICA BOLIVIANA DE AVIACIÓN – BOA.

El 24 de Octubre de 2007, mediante el Decreto Supremo N° 29318 se crea la Empresa Pública Nacional Estratégica Boliviana de Aviación – BOA, como una persona jurídica de derecho público; duración indefinida; patrimonio propio; autonomía de gestión administrativa, financiera, legal y técnica, bajo tuición del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda.

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

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 N° 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.

Continuando con el plan de ampliación de rutas el 14 de mayo de 2010 se inaugura la estación y ruta internacional a Buenos Aires-Argentina, el 20 de noviembre de 2010 se realiza la inauguración de la estación y ruta a Sao Paulo-Brasil, el 6 de diciembre de 2012 se inaugura la estación y ruta internacional a Madrid-España, el

15 de mayo de 2014 de se inician operaciones en la ruta a Salta – Argentina y finalmente en el 6 de Junio de 2014 se inician las operaciones a Miami – Estados Unidos.

2.11.1 MISIÓN VISIÓN Y VALORES DE BOA

2.11.1.1 Misión

“Brindar servicio integral de transporte aerocomercial de alcance nacional e internacional con calidad, y gestión empresarial transparente”.¹³

2.11.1.2 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”.¹⁴

2.11.1.3 PRINCIPIOS

- **Equidad:** proporcionando un tratamiento igualitario y justo a todos los clientes internos y externos.
- **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.

¹³ BOLIVIANA DE AVIACION, Memoria Anual 2016

¹⁴ BOLIVIANA DE AVIACION., Memoria Anual 2016

2.11.1.4 VALORES

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

2.11.2 POLITICA DE CALIDAD – IOASA

El programa IOSA (IATA Operational Safety Audit) es el estándar de Calidad y Seguridad Operacional más estricto de la industria aeronáutica, ya que está fundamentado en normas de la OACI (Organización de Aviación Civil Internacional). Estas normas generan una modalidad de evaluación que permite garantizar un alto estándar de seguridad en las operaciones. Las aerolíneas deben someterse a profundas auditorías cada dos años para renovar sus certificaciones.

En junio de 2012 iniciamos el trabajo para que Boliviana de Aviación obtenga la certificación IOSA, bajo la guía de la empresa BRIPSA en coordinación con un equipo conformado para lograr este nuevo objetivo, se adecuaron los procedimientos y procesos existentes, a los parámetros de seguridad operacional de la industria aeronáutica internacional.

Tras seis meses de arduo trabajo, el 7 de diciembre de 2012 la empresa francesa Quali Audit realizó la auditoría y logramos la certificación, gracias al compromiso de

toda la familia BoA, convencida de que la seguridad operacional es el único valor que nos permitirá estar entre las mejores líneas aéreas de la región y del mundo.

En agosto de 2014, se inició un nuevo reto, la re-certificación, para esto se conformó un comité IOSA, veinticinco personas trabajando para que el resultado de esta auditoría sea un éxito para nuestra empresa. El reto entonces consistía en demostrar que todos los procesos y procedimientos implementados en 2012 ya eran parte de un Sistema de Gestión de Calidad y Seguridad Operacional, mostrando madurez por parte de Boliviana de Aviación, en la cultura de seguridad integral.

Este proceso no pudo llegar en mejor momento, ya que el 7 de diciembre de 2014 renovamos nuestra certificación IOSA, incluyendo la operación de nuestras naves Boeing 767 300 ER, en las nuestras rutas Miami y Madrid.

CAPITULO III

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

CAPITULO III

3. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Para medir (evaluar) el clima organizacional se utilizan varias técnicas entre las que se encuentran: cuestionarios, observaciones directas y análisis de indicadores de la organización.

Estos métodos serán aplicados en la práctica de acuerdo a las características de la organización y de los objetivos que se persiguen. Los cuestionarios serán de empleo muy generalizado por lo que profundizaremos su estudio no sólo con su descripción sino con algunas de sus características y observaciones.

3.1 TIPO DE INVESTIGACION

La investigación de campo es una de las modalidades más importante de cualquier trabajo de investigación pues permite estudiar los hechos en el lugar mismo de los acontecimientos.

Se considera a la investigación de campo como el estudio de los hechos en el lugar en el que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

En este contexto el actual trabajo de investigación para demostrar el cumplimiento de los objetivos organizacionales como la verificación de la hipótesis realizará una investigación exploratoria de campo obteniendo información básica para ser aplicada en los resultados de esta.

3.2 UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO

El universo de la investigación al constituirse en un estudio de caso se encuentra conformado simplemente por el personal de la empresa Boliviana de Aviación - BOA.

3.3 DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para la determinación del tamaño de la muestra tomaremos en cuenta los siguientes parámetros:

$N = \text{Población} = \text{Universo} = 630$

$P = \text{Probabilidad de encontrar personal operativo en la Empresa Boliviana de Aviación en estudio, en nuestro caso } (P = 1/2)$

$1-\alpha$ es la confiabilidad con la cual realizaremos la investigación, es decir del 95%

$Z = \text{valor normal correspondiente a un determinado nivel de confianza o significancia, para el 95\% de confianza } Z = 1.96$

$d = \text{al error que cometeremos al determinar el tamaño de la muestra es igual al 9\%.$

La fórmula a ser empleada es:

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

Reemplazando valores tenemos:

$$n = \frac{1,96^2 * 630 * 0,5 * (1-0,5)}{0,09^2 * (629) + 1,96^2 * 0,5 * (1-0,5)}$$

$$n = 99.92 \approx 100$$

Lo que nos indica que debemos entrevistar a 100 componentes del personal operativo en todo el país.

Para determinar el número de encuestas a realizarse por oficina central y por estaciones nacionales, aplicamos Muestreo Aleatorio Estratificado

La fórmula a ser empleada es:

$$n_h = \frac{n \times N_h}{N}$$

Donde:

n_h = Es el tamaño de la muestra del h-esimo estrato

N_h = Es el tamaño del h-esimo estrato

N = Es el tamaño de la población o universo

Reemplazando valores tenemos:

$$N_{AdReg} = \frac{100 \times 450}{630} = 71.43 \approx 71$$

$$n_{AgReg} = \frac{100 \times 180}{630} = 28.57 \approx 29$$

Lo que nos indica que debemos entrevistar:

Ente	población	Muestra
Oficina Centrales(LP-CBBA-SC)	450	71
Estaciones Nacionales (OTROS DPTOS.)	180	29

3.4 SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS

En este punto se describirán los métodos y técnicas utilizadas en la presente investigación.

3.4.1 Cuestionarios

Son de gran aplicación, y consisten en la confección de preguntas o afirmaciones escritas que expresan aspectos específicos relacionados con la organización, las mismas abordaran situaciones actuales, así como futuras para perfilar el ideal ansiado. Una organización es un sistema conformado por subsistemas por lo que otro aspecto importante es tener en cuenta los mismos, por ejemplo: áreas, departamentos, unidades, personal de dirección, personal no directivo, trabajadores simples, profesionales, y otros elementos de acuerdo a los intereses u objetivos que se persigan y a las características de la organización. El cuestionario debe ser llenado de forma anónima y aplicada a un grupo de personas que caractericen una muestra representativa para que el análisis sea eficaz y con resultados fidedignos.

Esta técnica permite acceder a gran información y de muchas personas a la vez y en un tiempo reducido, por lo que es poco costoso en su aplicación. La misma será aplicada en el área de Atención al cliente es decir a las específicamente a las counters que comprenden esta área en la empresa.

3.4.2 Entrevistas

Las entrevistas conforman otro método para medir el clima organizacional que se utiliza con frecuencia por la cantidad de datos diversos que se pueden obtener, así como la posibilidad de profundizar directamente con el entrevistado sobre distintos aspectos e incluso algunos que surjan en el momento de la entrevista.

Para que alcance un máximo de eficacia y eficiencia deben observarse una serie de aspectos que son muy importantes como: preparación adecuada de la entrevista confeccionando una guía que no permita caer en la improvisación; los entrevistadores además de poseer determinadas condiciones personales para el trabajo deben estar correctamente preparados; seleccionar las dimensiones o variables que se correspondan con las características de la organización y estén acorde con los objetivos de la tarea, para poder cotejar y contrastar las respuestas; explicar con profundidad a los entrevistados los objetivos que se persiguen y las condiciones e importancia del trabajo.

3.4.3 Observaciones directas

El método se basa en la observación directa de la labor que realizan y cómo lo realizan los trabajadores de la organización durante toda la jornada y por periodos que abarquen ciclos completos, con el objetivo que no escapen situaciones relevantes, así como no tener en cuenta aspectos extraordinarios que no sean interesantes para el objetivo que se persigue de medir el clima organizacional.

Elemento esencial son los observadores que deben estar constituidos por un personal de alta calificación, experiencia, con capacidad de observación y formados específicamente para la tarea de medición del clima.

Por la cantidad de observaciones, las áreas que debe cubrir, la preparación y el tiempo empleado es un método con elevado costo.

3.4.4 Análisis de indicadores

Este método objetivo y con la posibilidad de obtener con facilidad los datos necesarios, se utiliza como elemento para una medición indirecta del clima y de complemento y de apoyo de otro método utilizado.

Los datos son los de los informes o planes generales de la organización entre ellos.: informes de ausentismo y de fluctuación (rotación) de la fuerza de trabajo, planes de trabajo, y otros.

Como línea general con la utilización de cualquier método, es necesario que los que realicen el trabajo de medición o evaluación del clima participen en otras actividades de la organización como: reuniones, consejos de dirección, asambleas, etc., con el objetivo que los mismos pueden adquirir vivencias de las relaciones entre directivos y trabajadores en general, como es la comunicación entre ellos, si son escuchadas, atendidas y tenidas en cuenta sus opiniones y sugerencias, la aceptación de los jefes por los colaboradores, como se ejecuta el ejercicio de la crítica y el tratamiento que se le da a los errores de los trabajadores, y otros muchos aspectos que pudieran señalarse.

No se descarta la utilización de métodos combinados.

3.4.5 METODO DE INVESTIGACION

El método de investigación a ser utilizado en la presente investigación es el método inductivo ya que, con el estudio del clima organizacional, se podrá determinar la influencia que tienen sobre la calidad del servicio, como resultado reflejado en logro de los objetivos institucionales.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

CAPITULO IV

4. RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

El objetivo de este acápite es exponer aquellos resultados que fueron obtenidos con la aplicación de los cuestionarios dirigidos a los directivos y en segundo lugar los resultados que fueron obtenidos con la aplicación de cuestionarios al personal operativo de Boliviana de Aviación BOA.

Los resultados se presentan considerando que cuatro elementos del clima organizacional son determinantes para definir su medición o estado del mismo, los que se clasifican en dimensiones:

1. Dimensión confianza
2. Dimensión comunicación
3. Dimensión cooperación
4. Dimensión compromiso

4.1.1 DIMENSIÓN CONFIANZA

Para medir esta dimensión se plantearon preguntas que se enfocan a medir el grado de confianza que tiene la empresa con sus trabajadores, y de la misma manera el personal directivo respecto al personal operativo.

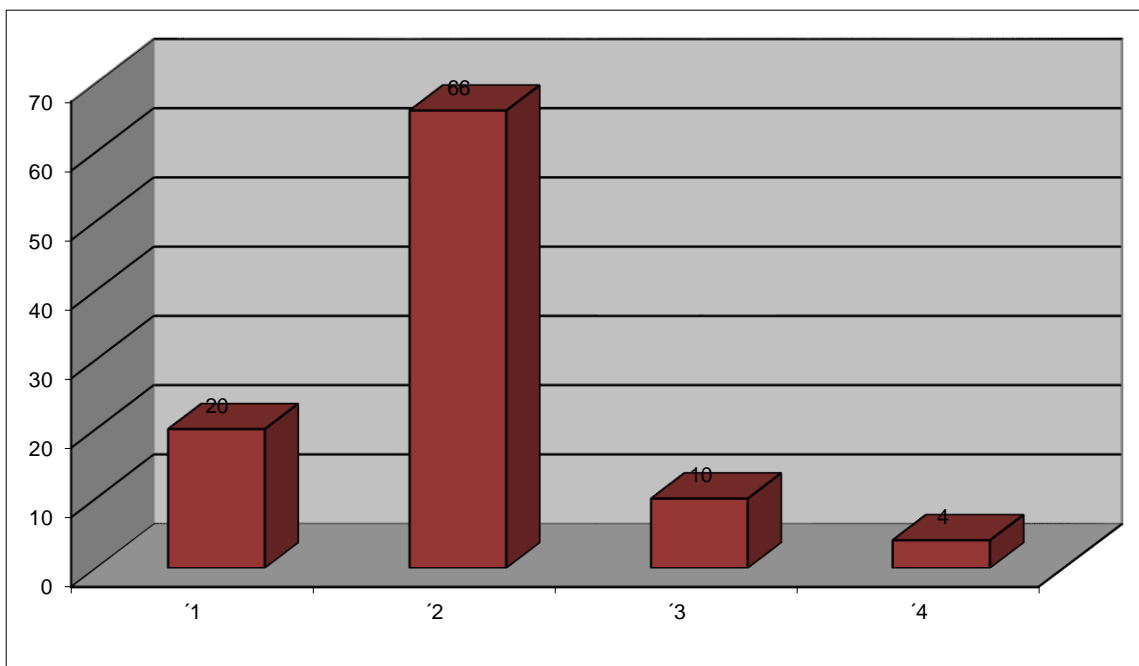
TABLA 4: PREGUNTA 1: ¿EXISTE CONFIANZA ENTRE LOS MIEMBROS DE SU UNIDAD?

P1	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
1	20	20%	20%
2	66	66%	86%

3	10	10%	96%
4	4	4%	100%
Total	100	100%	

FIGURA 4: NIVEL DE CONFIANZA ENTRE MIEMBROS DE LA MISMA UNIDAD

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Donde:

1 = Siempre 2 = Generalmente 3 = A Veces 4 = Nunca

PREGUNTA 2: ¿LA ORGANIZACIÓN VALORA DE LA MISMA MANERA AL SER HUMANO QUE AL EMPLEADO?

La pregunta estaba orientada para verificar que la organización valora de igual manera al ser humano que al empleado, el 71% indico cierto pero la calificación del

35% fue 7 y del 34% fue 8, 26% comento mas o menos y la calificación del 15% fue 6 y del 13% fue 5, el 3% restante indico falso y calificaron 4.

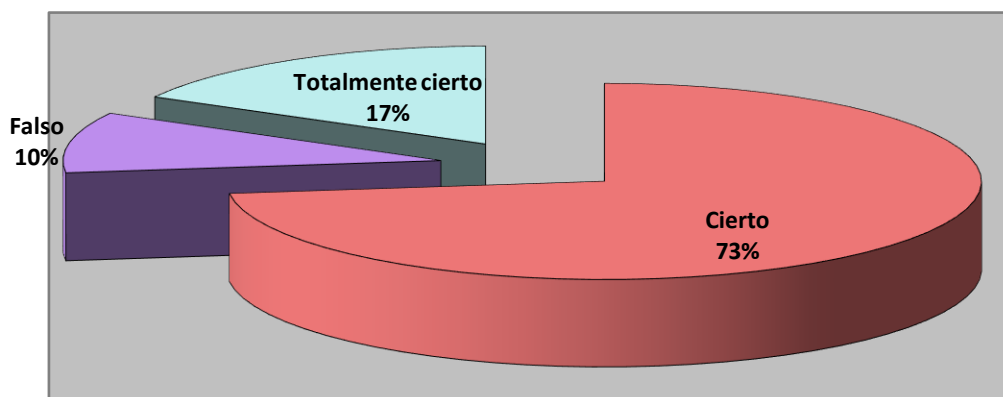
PREGUNTA 3: ¿ALGUIEN DE LA ORGANIZACIÓN SE INTERESA POR USTED COMO PERSONA?

La frecuencia de respuesta a esta interrogante fue el 73% comento cierto y la calificación del 44% fue 7 y del 30% fue 8, el 20% indico mas o menos y la calificación fue 5, el 7% restante indico falso y la calificación fue 3.

PREGUNTA 4: ¿EL PERSONAL TIENE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN LA TOMA DE DECISIONES?

De la encuesta aplicada se evidenció que el 73% de los entrevistados participa en el proceso de toma de decisiones, pero la calificación del 55% fue 7 y del 27% fue 8, el 10% indico falso y la calificación fue 4, el 17% restante indico totalmente cierto y la calificación fue 10.

FIGURA 5: PARTICIPACION DEL PERSONAL EN LA TOMA DE DECISIONES

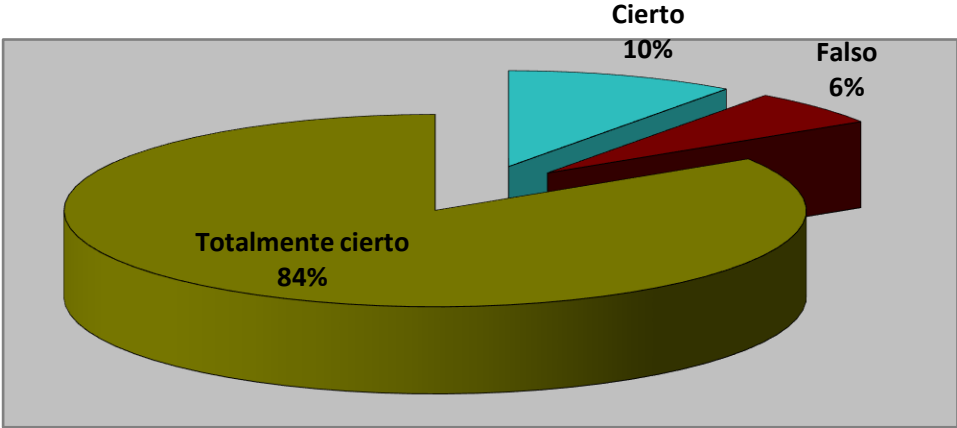


Fuente: Elaboración Propia

PREGUNTA 5: LA ORGANIZACIÓN ¿TRABAJA CON HONESTIDAD Y ÉTICA DE CARA A LOS CLIENTES Y EMPLEADOS?

La información obtenida nos muestra que el 10% comento cierto pero la calificación del 36% fue 8 y del 30% fue 7, 6% comento más o menos y la calificación del 15% fue 6 y del 10% fue 5, el 84% restante indicó totalmente cierto pero 5% califico 9 y 4% califico 10.

FIGURA 6: GRADO DE HONESTIDAD DE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración Propia

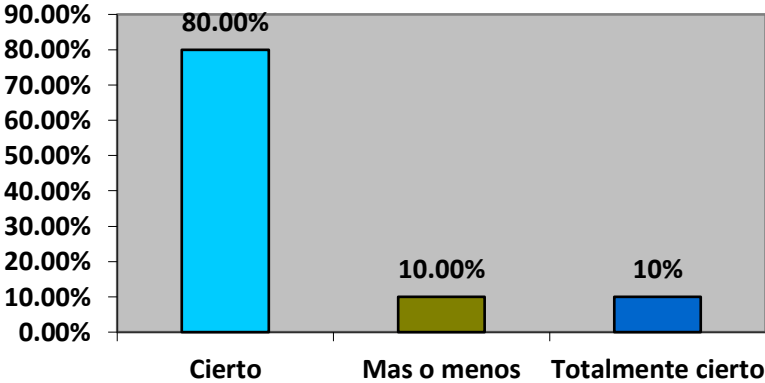
PREGUNTA 6: LA ACTITUD Y EL DESEMPEÑO QUE TIENE EN LA EMPRESA ¿SIRVE PARA PERMANECER EN ESTA?

Otra de las preguntas realizadas se enfocaba a verificar si se cree que la actitud y el desempeño que tiene en la empresa sirve para permanecer en esta, el 87% comento totalmente cierto y la calificación del 60% fue 10 y el 32% fue 9, el 13% restante indico más o menos y la calificación fue 6.

PREGUNTA 7: EL PERSONAL ¿CONFIA EN LAS DECISIONES TOMADAS POR LA DIRECCIÓN?

La respuesta a esta pregunta mostró, que el 80% de los entrevistados respondió cierto y la calificación del 35% fue 8 y del 33% fue 7, el 12% comento más o menos pero la calificación del 10% fue 6 y del 10% fue 5, el 10% restante indico totalmente de acuerdo y la calificación fue 10.

FIGURA 7: CONFIANZA EN LAS DECISIONES DE LA GERENCIA

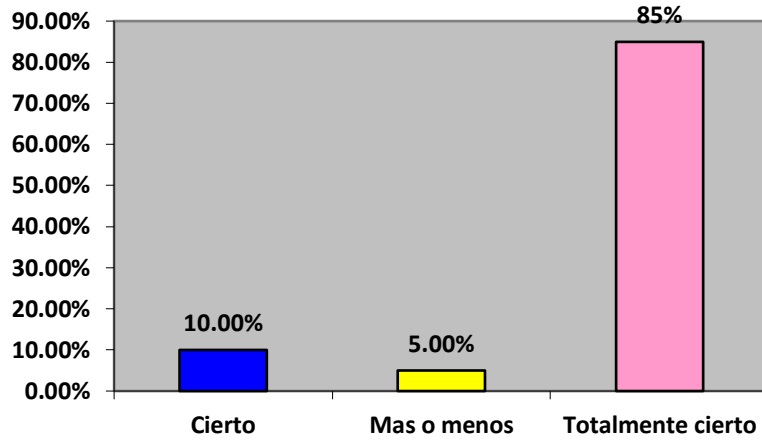


Fuente: Elaboración Propia

PREGUNTA 8: ¿ÉTICA, HONESTIDAD Y RESPETO SON VALORES GUIADOS POR LA DIRECCIÓN?

Esta pregunta estaba orientada a verificar si Ética, Honestidad y respeto son valores guiados por la dirección, el resultado de la aplicación de las encuestas muestra que el 10% comento cierto y la calificación del 46% fue 8 y del 30% fue 7, 5% comento mas o menos y la calificación fue 6 y el restante 85% indico totalmente cierto y la calificación fue 9.

FIGURA 8: VALORES GUIADOS POR LA DIRECCIÓN



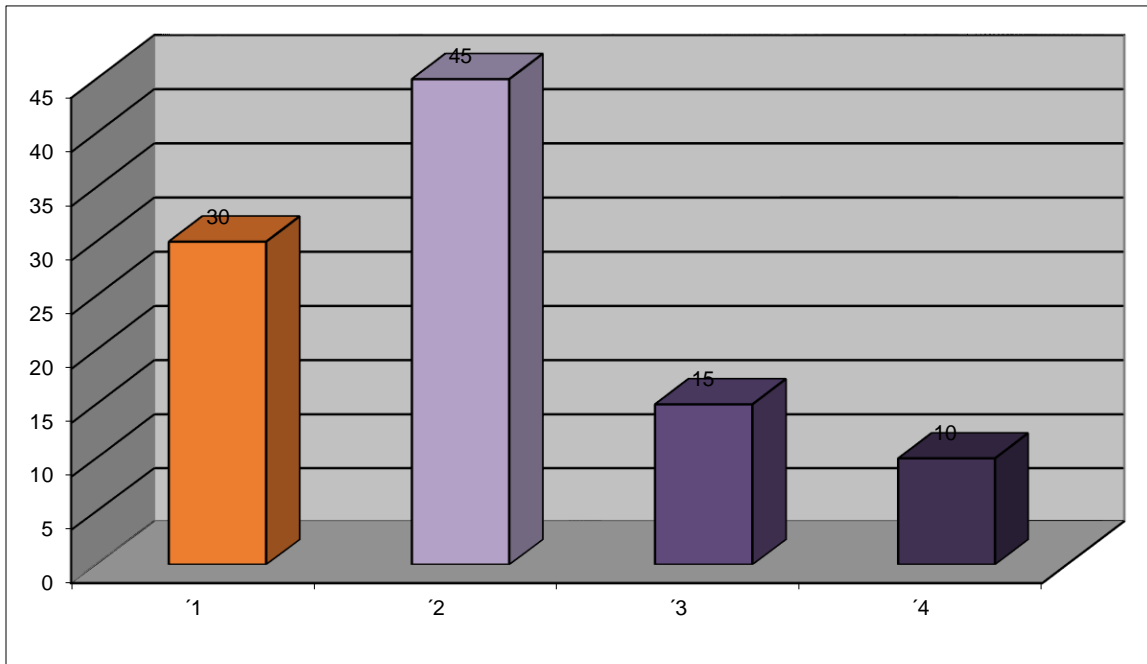
Fuente: Elaboración Propia

PREGUNTA 9: TABLA 5: ¿ANTE CUALQUIER PROBLEMA QUE SURGE EN EL TRABAJO LOS MIEMBROS DE LA UNIDAD SE UNEN EN BUSCA DE UNA SOLUCION?

P2	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
1	30	30%	30%
2	45	45%	75%
3	15	15%	90%
4	10	10%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Elaboración Propia

FIGURA 9: BUSQUEDA DE SOLUCIONES POR PARTE DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO



Fuente: Elaboración Propia

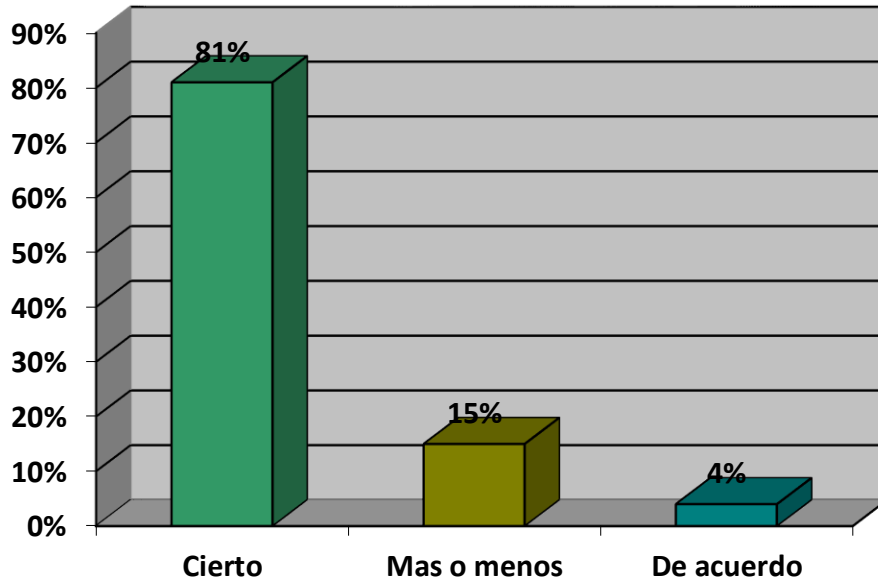
Donde:

1 = Siempre 2 = Generalmente 3 = A Veces 4 = Nunca

PREGUNTA 10: ¿LA ORGANIZACIÓN ESTÁ GUIADA POR VALORES SÓLIDOS LOS CUÁLES SE VEN EJEMPLIFICADOS POR LOS SUPERIORES?

Las respuestas a esta interrogante fueron las siguientes: el 81% comento cierto y la calificación del 42% fue 8 y del 35% la calificación fue 7, 15% indico más o menos pero la calificación del 10% fue 5, el 5% califico 6, y el restante 4% comento totalmente de acuerdo y la calificación fue 10.

FIGURA 10: POSIBILIDAD QUE LA ORGANIZACIÓN ESTÉ GUIADA POR VALORES SÓLIDOS PROMULGADOS POR SUS SUPERIORES



Fuente: Elaboración Propia

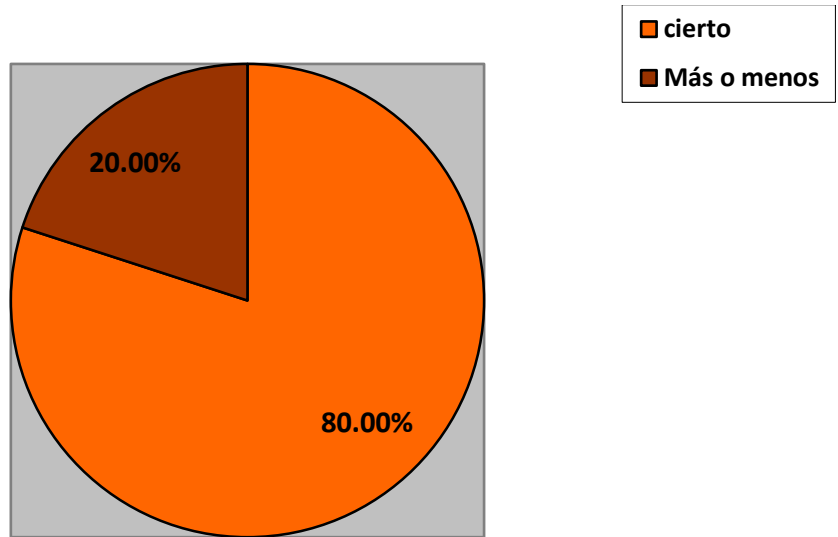
PREGUNTA 11: ¿LAS DECISIONES DE SU JEFE SON COHERENTES?

Los resultados a esta consulta son las siguientes el 76% comento como cierto la calificación del 61% fue 8 y del 19% fue 7, el 17% comento más o menos y la calificación del 10% fue 6 y del 3% fue 5, el 7% restante comento totalmente de acuerdo y la calificación fue 10.

PREGUNTA 12: EL JEFE ¿TIENE CONFIANZA EN EL DESEMPEÑO DE LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO DE TRABAJO?

Los encuestados respondieron el 80% contestaron cierto y la calificación del 68% fue 8 y del 32% fue 7 y más o menos el 20%.

FIGURA 11: CONFIANZA EN LAS DECISIONES DE LA GERENCIA



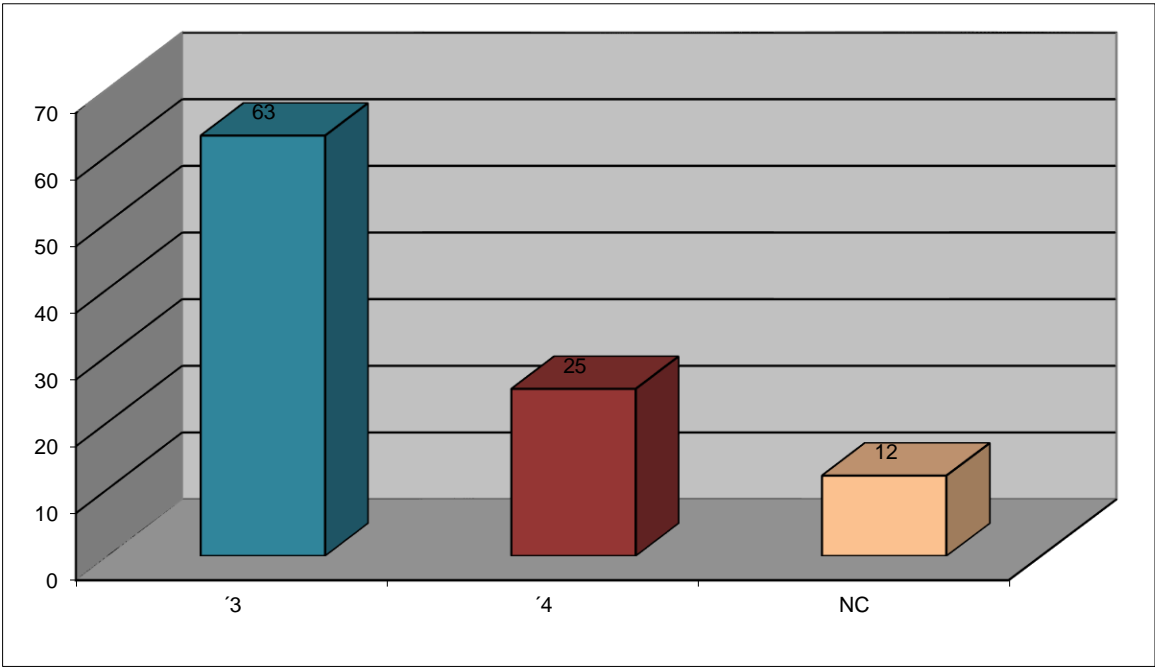
Fuente: Elaboración Propia

PREGUNTA 13: TABLA 6: ¿CUÁNDO UN COMPAÑERO DE TRABAJO DE SU UNIDAD TIENE EXCESO DE TRABAJO, OTROS COMPAÑEROS SE OFRECEN VOLUNTARIAMENTE A AYUDARLO?

P4	4.2	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
3		63	63%	63%
4		25	25%	88%
NC		12	12%	100%
Total		100	100%	

Fuente: Elaboración Propia

FIGURA 12: CONFIANZA EN LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO



Donde:

1 = Siempre 2 = Generalmente 3 = A Veces 4 = Nunca

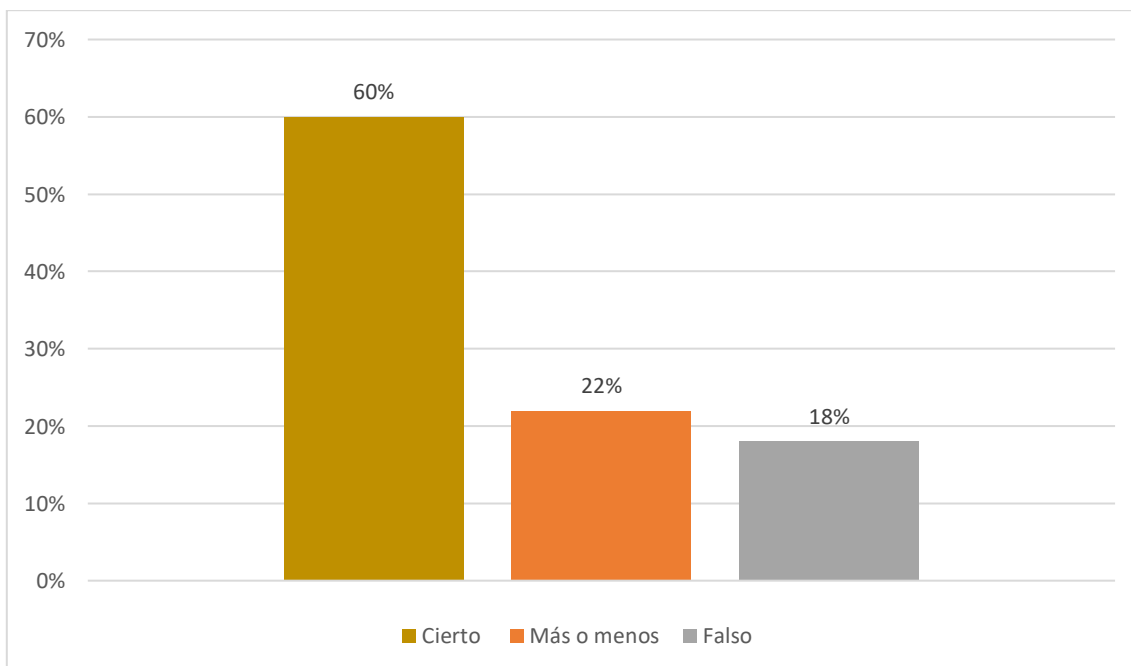
4.2.1 DIMENSIÓN COOPERACIÓN

Esta dimensión en la medición del clima organizacional muestra la predisposición de los miembros del equipo de trabajo a colaborar entre sí y por ende con la misma organización.

PREGUNTA 1: SUS COMPAÑEROS ¿RECIBEN APOYO DE SUS SUPERIORES CUANDO ASÍ LO REQUIEREN?

Las respuestas a esta pregunta mostraron que el 60% esta situación es cierta, la calificación del 40% fue 8 y 24% califico como 7, 15% indico totalmente cierto la calificación del 15% fue 9 y del 11% fue 10, el 22% comento que más o menos, pero la calificación del 15% fue de 6 y el 10% califico como 5 y el restante 18% indico falso y la calificación dada fue de 3.

FIGURA 13: GRADO DE APOYO QUE RECIBEN DE SUS SUPERIORES

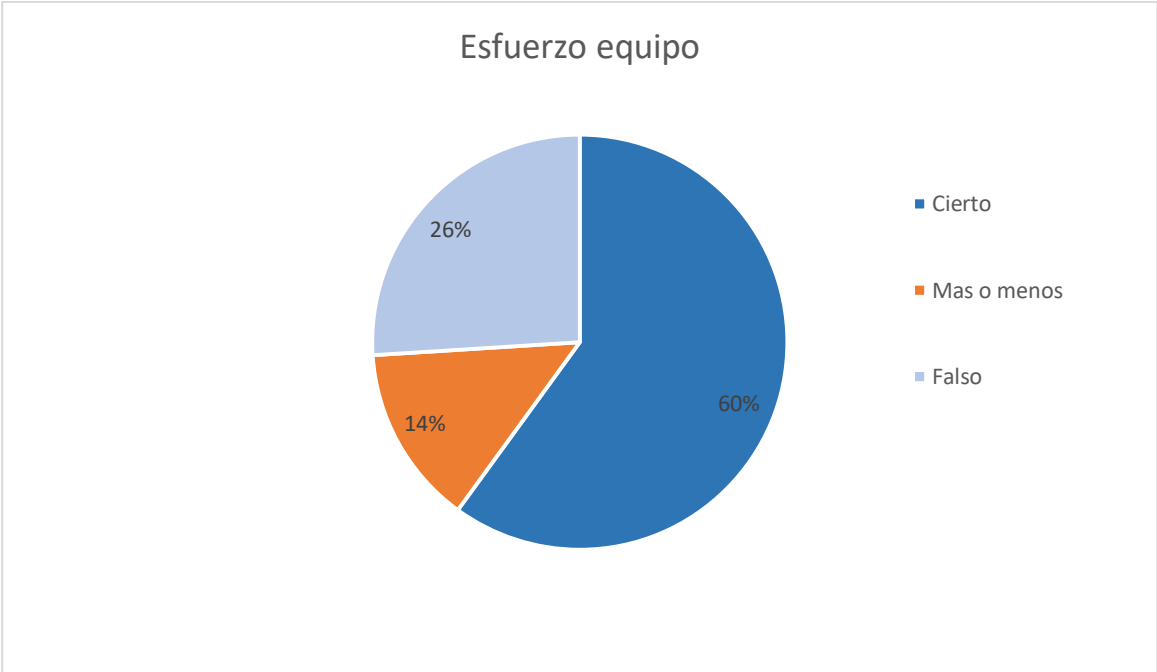


Fuente: Elaboración propia

PREGUNTA 2: ¿SU EQUIPO DE TRABAJO ¿BUSCA ALCANZAR Y SUPERAR LOS OBJETIVOS COMUNES?

¿Se les pregunto si su equipo de trabajo busca alcanzar y superar los objetivos comunes?, el 60% comento cierto y la calificación fue 8 del 40% y el 32% califico como 7, 14% indico más o menos y la calificación fue 5, el 26% restante comento falso y la calificación dada fue 4.

FIGURA 14: ESFUERZO POR ALCANZAR SUS OBJETIVOS

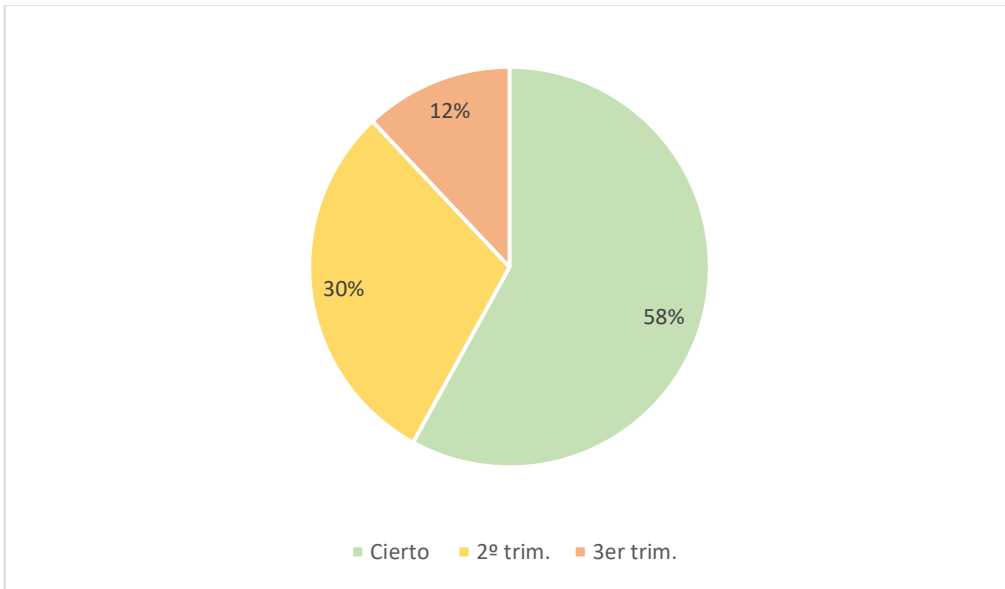


Fuente: Elaboración Propia

PREGUNTA 3: ¿SU EQUIPO DE TRABAJO TRABAJA EN FORMA EFICIENTE?

¿Se les pregunto si su equipo de trabajo opera en forma eficiente?, el 58% del entrevistado comento cierto y la calificación del 35% fue 8 y del 33% fue 7, 30% comento más o menos y la calificación del 15% fue 6 y el 13% califico como 5, el 12% restante indico muy eficiente y la calificación dada fue 10.

FIGURA 15: ESFUERZO POR ALCANZAR SUS OBJETIVOS

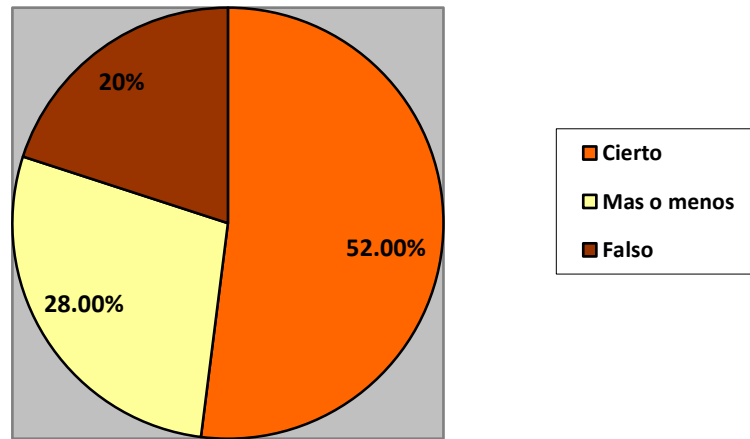


Fuente: Elaboración Propia

PREGUNTA 4: ¿EN SU EQUIPO DE TRABAJO EXISTE UN AMBIENTE DISTENDIDO?

Esta interrogante estaba enmarcad en averiguar si el ambiente de trabajo ofrece un ambiente distendido y de alta camaradería, las respuestas que se obtuvieron mostraron que el 52% pensaba que era cierto, pero la calificación del 50% fue 7 y el 31% califico 8, 28% comento más o menos y la calificación fue 5, el 20% restante indico totalmente falso y la calificación fue 1.

FIGURA 16: AMBIENTE DE TRABAJO



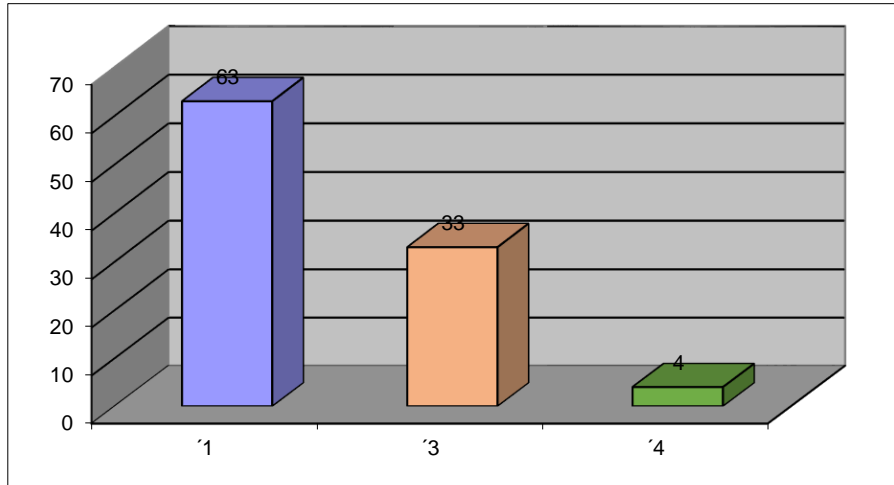
Fuente: Elaboración Propia

PREGUNTA 5: TABLA 7: ¿EN REUNIONES DE TRABAJO CON OTRAS UNIDADES SE PUEDE DAR OPINIONES SIN TEMOR A MALENTENDIDOS O REPRESALIAS?

P9	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
1	63	63%	63%
3	33	33%	96%
4	4	4%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Elaboración Propia

FIGURA 17: AMBIENTE DE TRABAJO



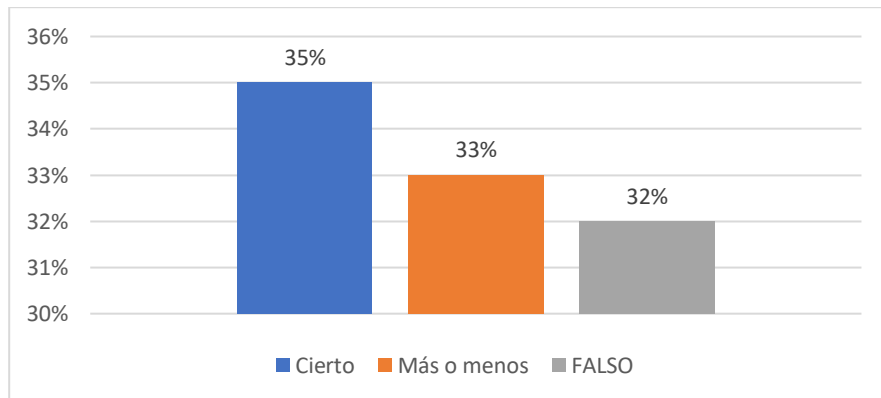
Fuente: Elaboración Propia

Donde:

1 = Siempre 2 = Generalmente 3 = A Veces 4 = Nunca

¿Se les pregunto si las tareas están bien distribuidas y organizadas?, el 33% de los entrevistados comentos más o menos y la calificación que dio el 45% fue 6, el 33% califico 5, el 35% comento cierto y el 32% califico como falso.

FIGURA 18: DISTRIBUCION DE TAREAS



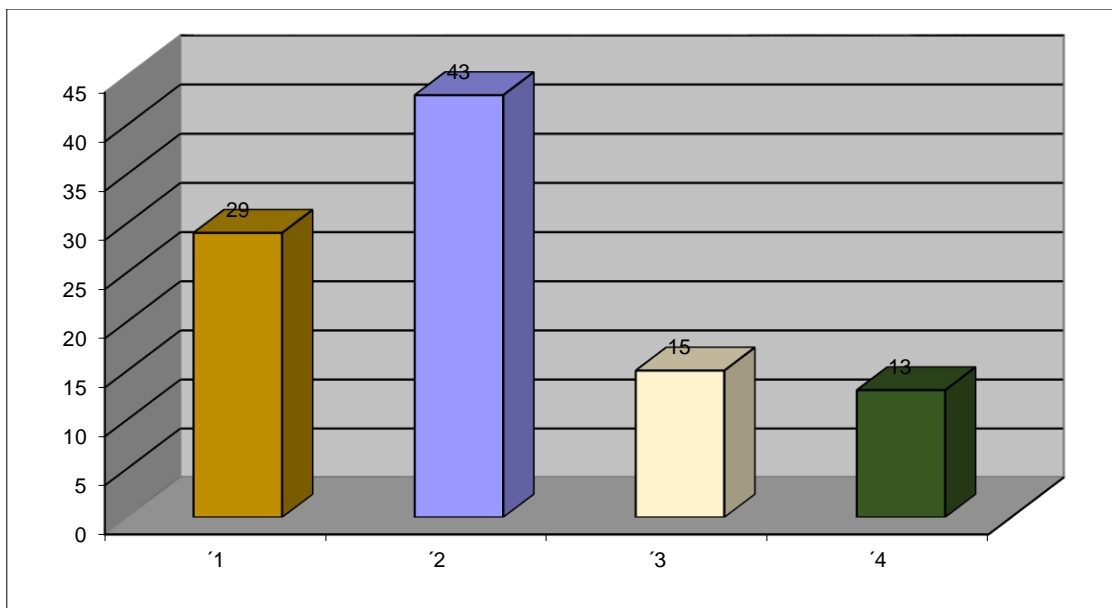
Fuente: Elaboración Propia

PREGUNTA 6: TABLA 8: CONOCE DE LOS OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN Y COMO SUS FUNCIONES CONTRIBUYEN AL LOGRO DE ESTOS?

4.3	Nº	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
1		29	29%	29%
2		43	43%	72%
3		15	15%	87%
4		13	13%	100%
Total		100	100%	

Fuente: Elaboración Propia

FIGURA 19: CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS



Fuente: Elaboración Propia

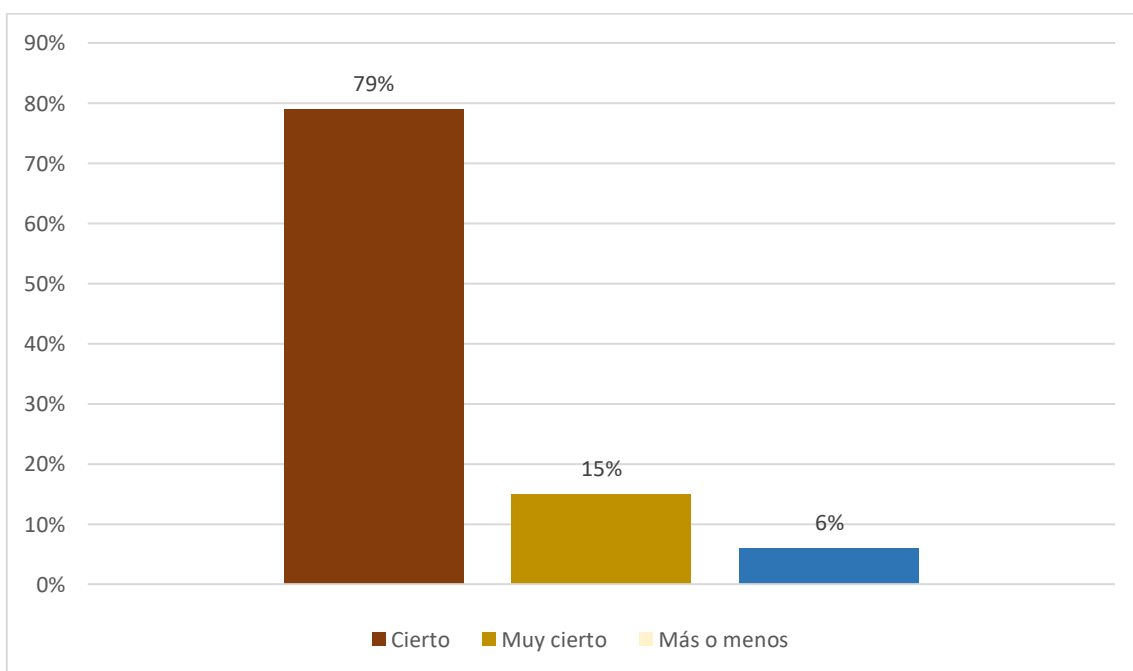
Donde:

1 = Completo conocimiento 2 = Buen conocimiento 3=Algún conocimiento
4 = Ningún conocimiento

PREGUNTA 7: ¿EXISTE COOPERACIÓN ENTRE LAS UNIDADES A NIVEL REGIONAL Y NACIONAL?

Los resultados obtenidos ante esta interrogante mostraron que el 79% del entrevistado comento cierto y la calificación del 30% fue 8 y del 18% fue 7, 15% indico muy cierto y la calificación fue 10, 6% indico más o menos y la calificación del 20% fue 5 y del 10% fue 6.

FIGURA 20: COOPERACIÓN ENTRE UNIDADES



Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se muestra el resumen de los resultados obtenidos en la dimensión cooperación:

4.3.1 DIMENSIÓN COMUNICACIÓN

Esta dimensión mide el nivel de comunicación que existe al interior del equipo de trabajo como también la forma que fluye de los superiores a los subordinados y viceversa.

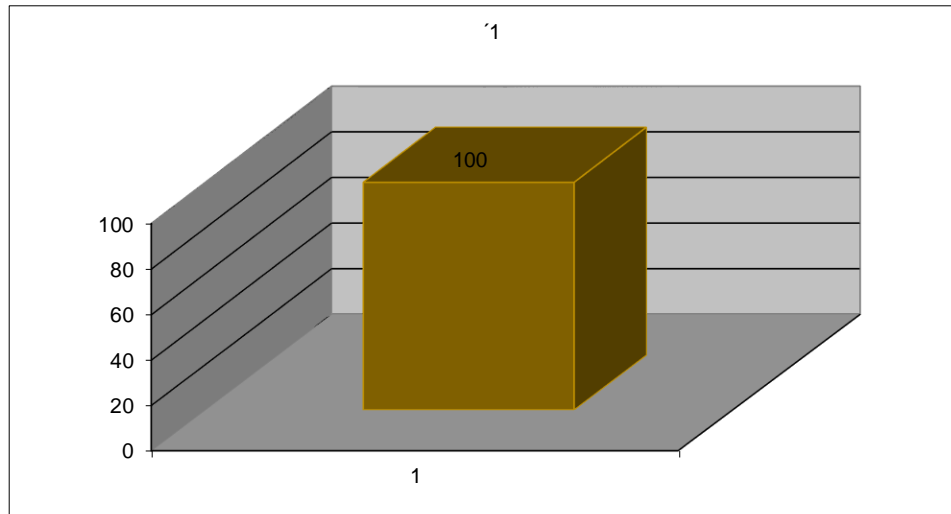
Los resultados obtenidos en esta dimensión a través de la aplicación de los formularios se resumen a continuación.

PREGUNTA 1: TABLA 9: ¿LA COMUNICACIÓN ENTRE LAS UNIDADES ES FLUIDA Y TRANSPARENTE?

P11	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
1	100	100%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Elaboración Propia

FIGURA 21: COMUNICACIÓN ENTRE UNIDADES



Fuente: Elaboración Propia

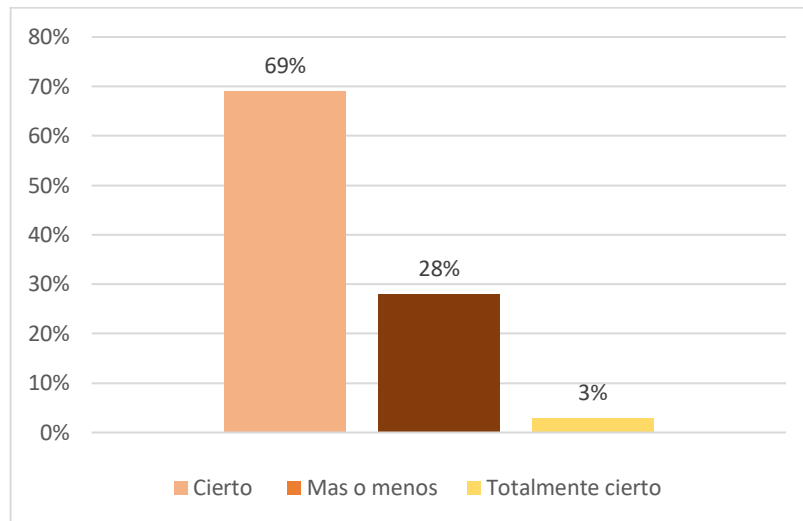
Donde:

1 = Siempre 2 = Generalmente 3 = A Veces 4 = Nunca

PREGUNTA 2: ¿SE PUEDEN HACER PLANTEAMIENTOS A LA DIRECCIÓN Y SER ESCUCHADO?

A esta interrogante respondieron los encuestados, el 69% comento cierto, la calificación del 22% fue 8 y del 18% fue 7, el 28% de los indicaron que más o menos, la calificación fue 6 del 20% y 18 calificaron como 5, 12% comento que es falso, de los cuales 7% calificaron como 3 y 5% califico como 4 y el 3% restante comento totalmente cierto la calificación fue 10 de todos.

FIGURA 22: PLANTEAMIENTOS A LA DIRECCIÓN

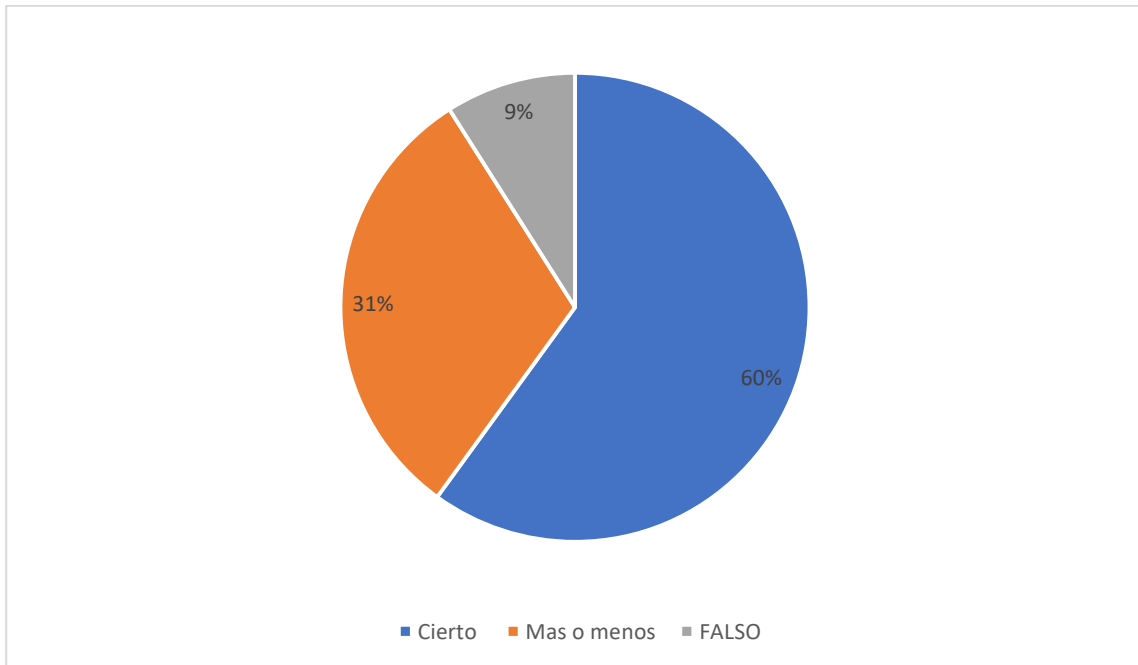


Fuente: Elaboración Propia

PREGUNTA 3: ¿SE PUEDEN PLANTEAR INQUIETUDES Y TENER UNA RESPUESTA ADECUADA?

Los encuestados respondieron ante esta pregunta, el 60% comento cierto la calificación del 35% fue 7 y el 31% califico como 8, 31% indico más o menos, el 15% califico como 5 y el 13% califico como 6, el 9% comento como faso y calificaron como 3.

FIGURA 23: PLANTEAMIENTO DE INQUIETUDES

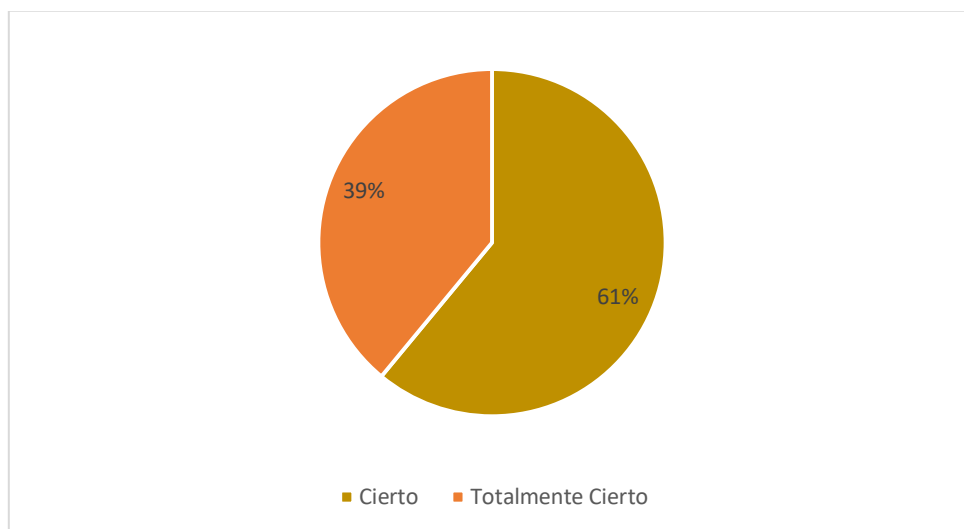


Fuente: Elaboración Propia

PREGUNTA 4: ¿DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN TIENE LA LIBERTAD DE EXPRESAR SUS IDEAS SENTIMIENTOS Y OPINIONES?

A esta pregunta los encuestados respondieron el 61% comento que cierto de los cuales 50% calificaron 8, 30% calificaron 7, el 39% indicaron totalmente cierto de los cuales el 12% califico como 9 y el 8% califico como 10.

FIGURA 24: LIBERTAD DE EXPRESIÓN

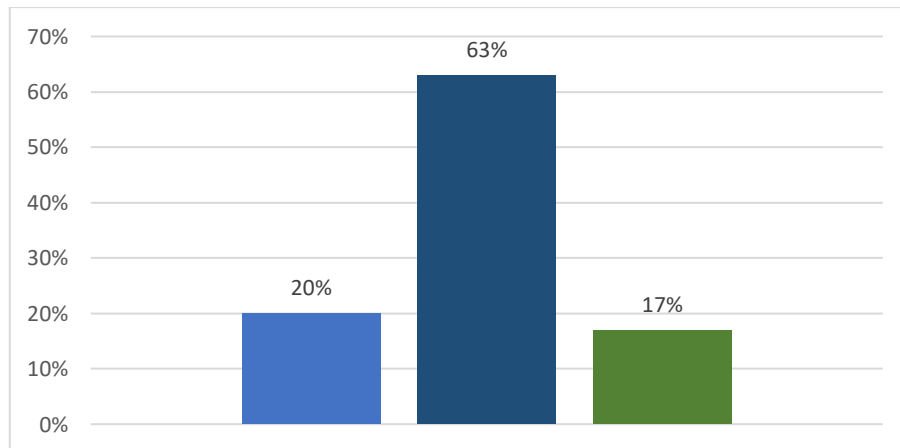


Fuente: Elaboración Propia

PREGUNTA 5: ¿SE LES INFORMA SOBRE LOS TEMAS QUE AFECTAN A SU TRABAJO?

Los resultados a esta interrogante nos mostraron el 20% de los entrevistados comentó como más o menos y el 23% calificó como 5 y el 22% calificó como 6, 63% indicó cierto y el 21% calificó como 8 y el 14% calificó como 7, 17% comentó como falso de los cuales el 10% calificó como 3 y el 5% calificó como 4, el 7% restante comentó totalmente falso y la calificación fue 2.

FIGURA 25: LIBERTAD DE EXPRESIÓN

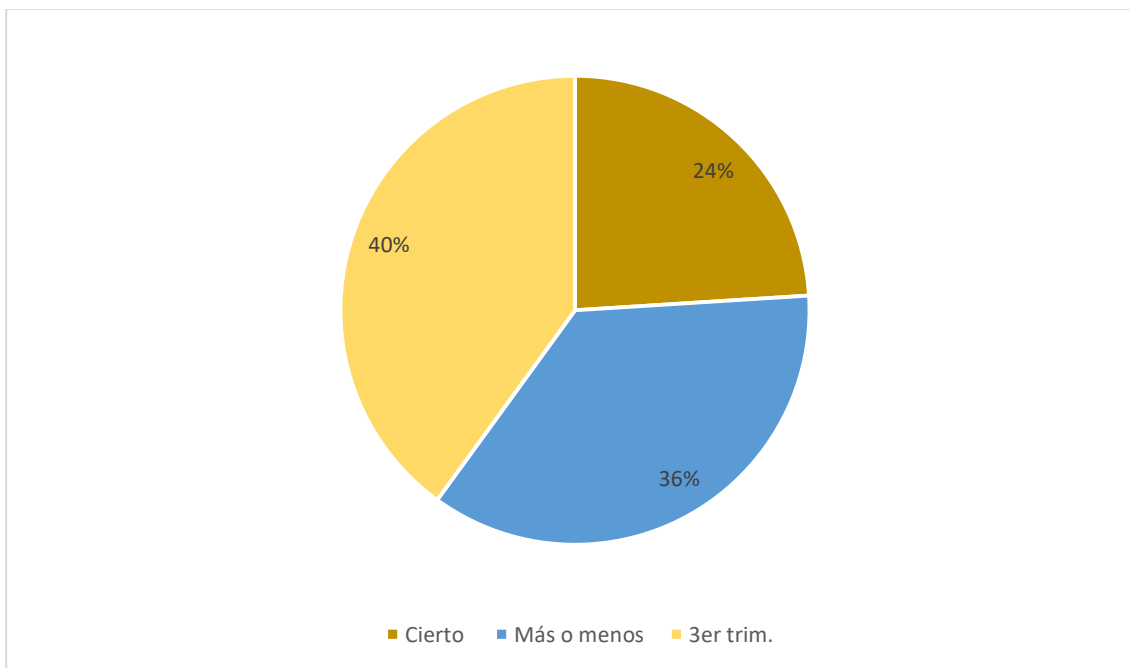


Fuente: Elaboración Propia

PREGUNTA 6: ¿SE SIENTEN SATISFECHOS CON LA RETROALIMENTACIÓN DE SU DESEMPEÑO?

El 64% de los entrevistados comentó que es cierto la calificación del 24% fue 8 y el 30% califico como 7, 36% indicaron más o menos, de los cuales el 20% califico como 5, 6% califico como 6, el 40% restante comento como falso y la calificación fue 4.

FIGURA 26: RETROALIMENTACIÓN SOBRE SU DESEMPEÑO



Fuente: Elaboración Propia

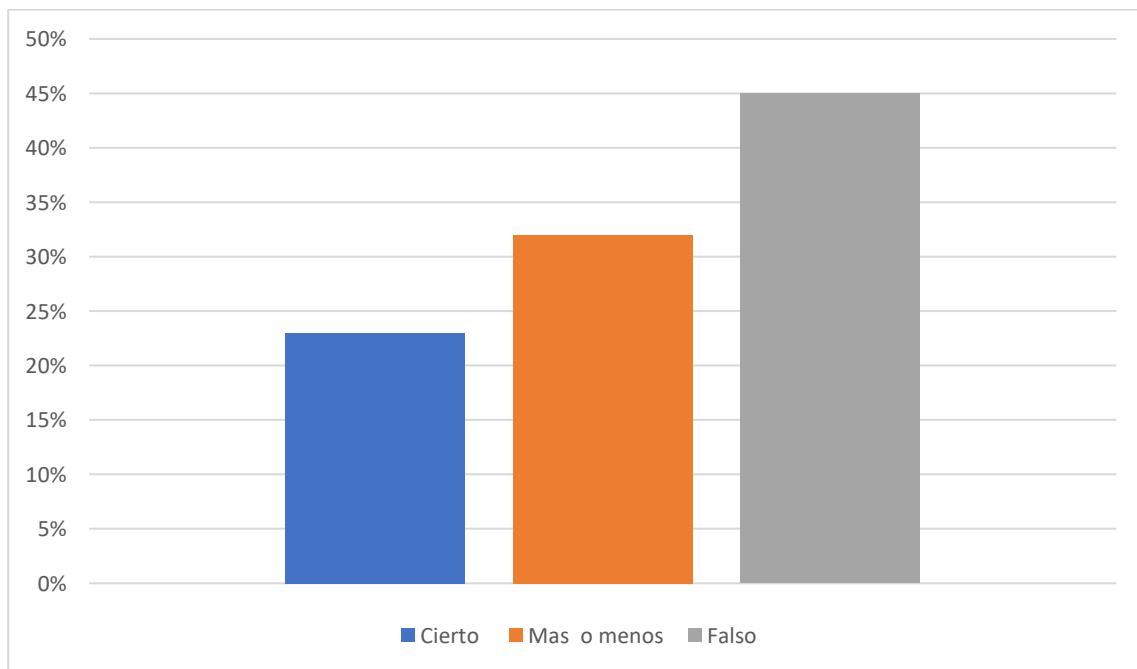
PREGUNTA 7: LAS INQUIETUDES Y PROBLEMAS ¿SON ABORDADOS DE MANERA INMEDIATA?

A esta pregunta el 61% comentó como cierto pero el 35% calificó como 7 y el 20% calificó como 8, 30% de los entrevistados comentó que más o menos de los cuales el 25% calificó como 6 y el 10% calificó como 5, 9% calificó como totalmente cierto y la calificación fue 10.

PREGUNTA 8: ¿SU JEFE ESTÁ DISPONIBLE Y ACCESIBLE A ESCUCHAR CUANDO SURGE ALGÚN PROBLEMA?

El 23% de los entrevistados comentó como cierto pero el 55% calificó como 8 y el 25% calificó como 7, 32% indicó que más o menos de los cuales el 10% calificó como 5 y el 5% como 6 y el 45% restante indicó como totalmente falso y la calificación fue de 1.

FIGURA 27: ACCESIBILIDAD A PROBLEMAS



Fuente: Elaboración Propia

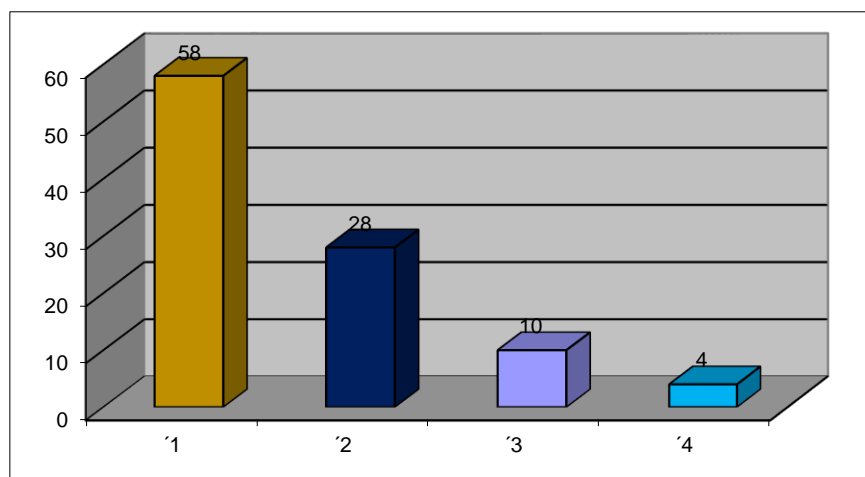
PREGUNTA 9: TABLA 10: ¿EN SU UNIDAD SE COMPARTE LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA REALIZAR UN TRABAJO EFICIENTE?

P6	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
1	58	58%	58%

2	28	28%	86%
3	10	10%	96%
4	4	4%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Elaboración Propia

FIGURA 28: ACCESIBILIDAD A PROBLEMAS



Fuente: Elaboración Propia

Donde:

1 = Siempre 2 = Generalmente 3 = A Veces 4 = Nunca

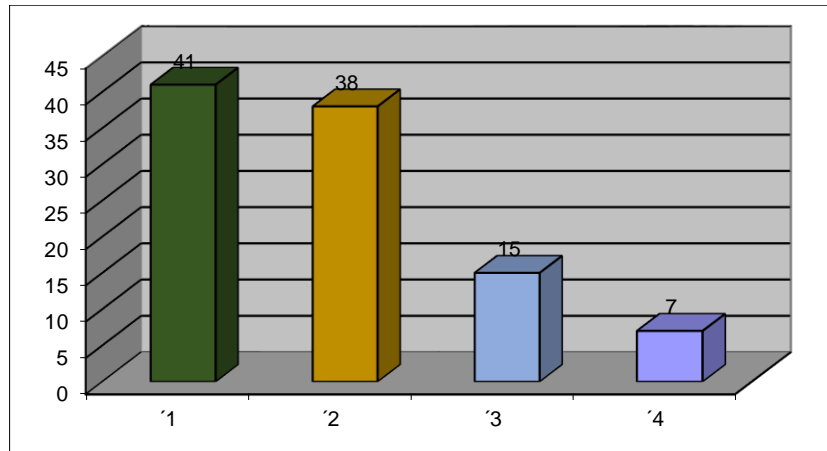
PREGUNTA 10: TABLA 11: ¿DISPONE DE LOS RECURSOS (TECNOLÓGICOS, DE INFORMACIÓN Y MATERIALES) NECESARIOS PARA DESARROLLAR SUS TAREAS?

P14	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
1	41	41%	41%
2	38	38%	79%
3	15	15%	94%
4	6	6%	100%

Total	100	100%	
--------------	------------	-------------	--

Fuente: Elaboración Propia

FIGURA 29: ACCESIBILIDAD A RECURSOS DE INFORMACIÓN



Fuente: Elaboración Propia

Donde:

1 = Todos los recursos 2 = Recursos suficientes 3 = Recursos insuficientes

4 = Ningún recurso

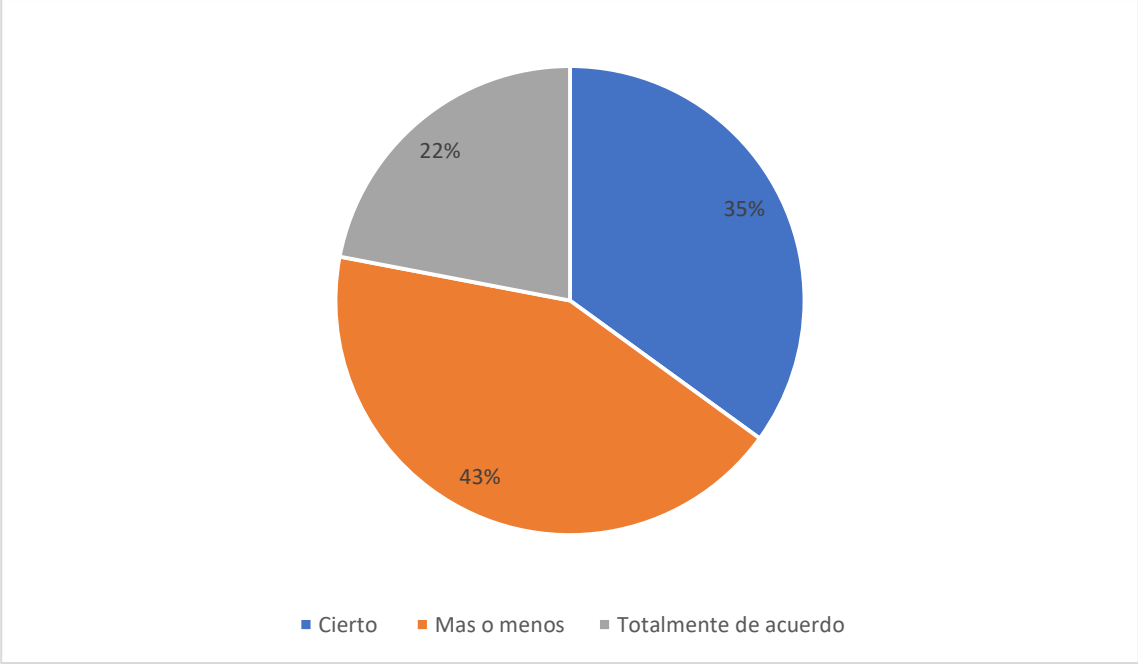
4.3.2 DIMENSIÓN COMPROMISO

Esta dimensión nos muestra el grado de compromiso que tiene el equipo de trabajo con la institución.

PREGUNTA 1: ¿EN LA ORGANIZACIÓN EXISTE HONESTIDAD Y JUSTICIA EN EL MOMENTO DE TOMAR DECISIONES DE PERSONAL?

El 48% comento cierto y la calificación del 35% fue 8 y del 43% fue 7, el 35% comento más o menos y la calificación fue 5, el restante 22% indico totalmente de acuerdo y la calificación fue 10.

FIGURA 30: HONESTIDAD Y JUSTICIA CON DECISIONES DEL PERSONAL

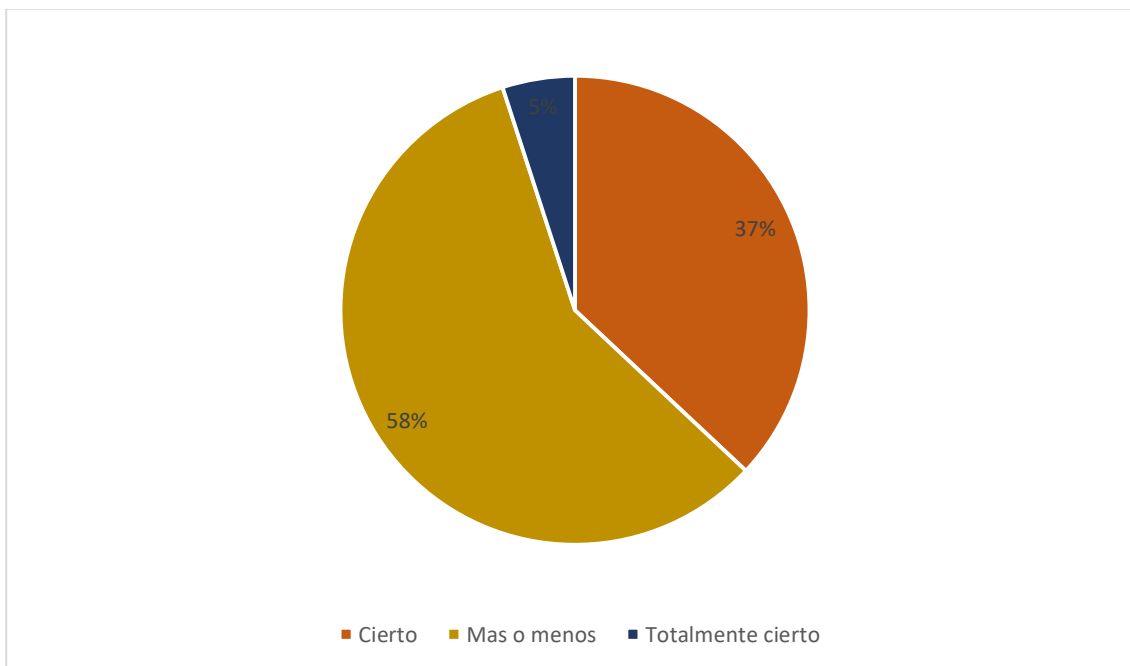


Fuente: Elaboración Propia

PREGUNTA 2: ¿SE LES PREGUNTO SI LES ASIGNAN TAREAS DE RESPONSABILIDAD PARA SU PUESTO DE TRABAJO?

El 37% comento cierto la calificación del 52% 8 y del 37% fue 7, el 58% indico mas o menos y la calificación del 20% fue 6 y del 18% fue 5, el 5% restante comento totalmente cierto y la calificación fue 10.

FIGURA 31: ASIGNACIÓN DE TAREAS DE RESPONSABILIDAD



Fuente: Elaboración Propia

PREGUNTA 3: ¿LAS TAREAS QUE DESARROLLAN APORTAN AL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN?

El 47% de los entrevistados indico cierto pero la calificación del 30% fue 7 y del 26% fue 8, el 28% comento más o menos y la calificación del 23% fue 6 y del 15% fue 5, el 25% restante indico totalmente cierto y la calificación fue 9.

PREGUNTA 4: ¿SE INDAGO SI SE SIENTE SATISFECHO POR EL RECONOCIMIENTO QUE RECIBE EN SU FUENTE DE TRABAJO?

El 59% de los entrevistados comentaron cierto y la calificación del 60% fue 8 y del 28% fue 7, 33% comento totalmente cierto y la calificación fue 10, el restante 8% indico falso y la calificación fue 3.

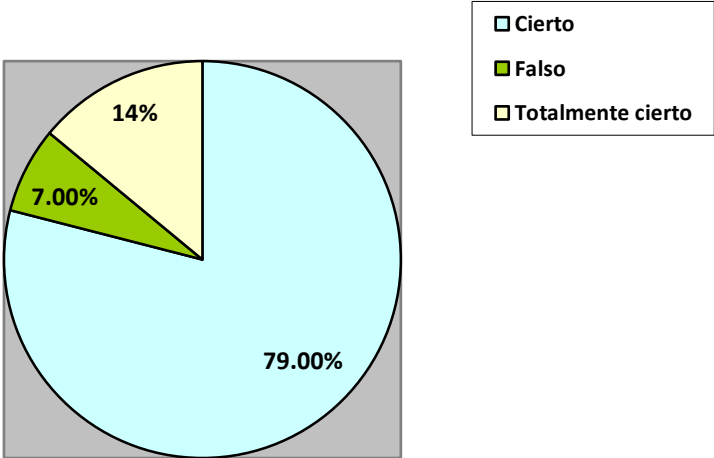
PREGUNTA 5: ¿SE LES CONSULTO SI VALORA LOS COMENTARIOS Y LOS APORTES QUE REALIZA SU JEFE SOBRE SU TRABAJO?,

El 50% de los entrevistados indico cierto y la calificación del 52% fue 7 y del 33% fue 8, 17% comento más o menos y la calificación fue 6, el 33% restante indico falso y la calificación fue 3.

PREGUNTA 6: ¿EN LA ORGANIZACIÓN TIENE CAMPO PARA DESEMPEÑAR SUS FUNCIONES EN FORMA AUTÓNOMA?

El 79% de los entrevistados comentos cierto y la calificación del 55% fue 8 y del 22% fue 7, 7% indico falso y la calificación fue 4 y el 14% restante comento totalmente cierto y la calificación fue 10.

FIGURA 32: DESEMPEÑO DE FUNCIONES EN FORMA AUTONOMA

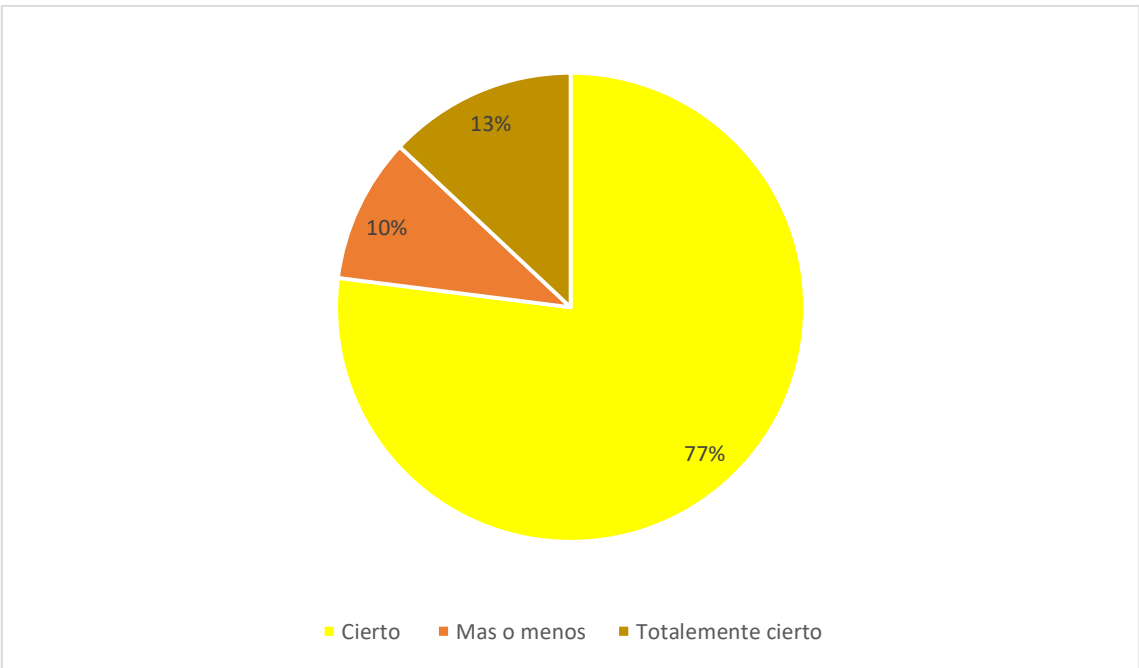


Fuente: Elaboración Propia

PREGUNTA 7: ¿LA ORGANIZACIÓN INVIERTE RECURSOS EN CAPACITACIÓN DEL PERSONAL?

El 77% de los entrevistados indico cierto la calificación del 48% fue 8 y del 33% fue 7, 10% comento más o menos y la calificación fue 5, el restante 13% comento totalmente cierto y la calificación fue 10.

FIGURA 33: INVERSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN RECURSOS DE CAPACITACIÓN



Fuente: Elaboración Propia

PREGUNTA 8: ¿LA ORGANIZACIÓN BUSCA INSTANCIAS PARA RECONOCER LOS LOGROS?,

El 68% de los entrevistados comento que cierto la calificación del 60% fue 8 y del 26% fue 7, 12% indico más o menos y la calificación fue 5 y el restante 10% comento falso y la calificación fue 3.

PREGUNTA 9: ¿CONSIDERAN QUE EN LA ORGANIZACIÓN DONDE TRABAJAN EXISTEN INCENTIVOS NO MONETARIOS?

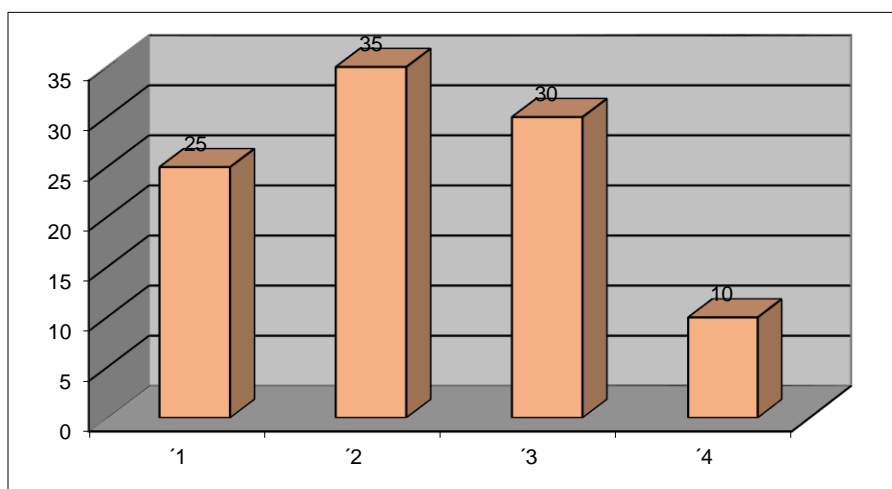
El 92% comento cierto y la calificación del 62% fue 7 y del 30% fue 8, 5% indicaron totalmente cierto y la calificación fue 10, el 3% restante indico falso y la calificación fue 4.

PREGUNTA 10: TABLA 12: ¿CONSIDERA QUE EN LA ADMINISTRACIÓN LOS CONFLICTOS SE TRATAN Y RESUELVEN DE UNA MANERA ABIERTA Y FRANCA?

4.4	Nº	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
1		25	25%	25%
2		35	35%	60%
3		30	30%	90%
4		10	10%	100%
Total		100	100%	

Fuente: Elaboración Propia

FIGURA 34: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



Fuente: Elaboración Propia

Donde:

1 = Siempre 2 = Generalmente 3 = A Veces 4 = Nunca

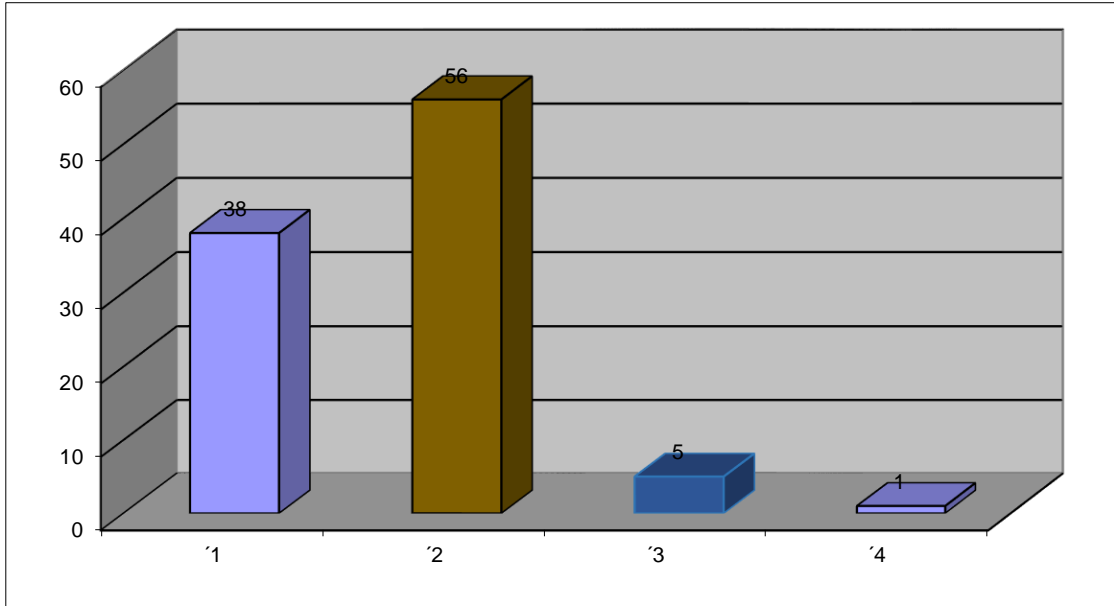
4.4.1 DOCIMA O PRUEBA DE HIPOTESIS

TABLA 13: LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LAS EMPRESAS DE AERONAVEGACIÓN BOLIVIANAS, DEPENDE DIRECTAMENTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EXISTENTE

4.5	P10	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
1		38	38%	38%
2		56	56%	94%
3		5	5%	99%
NC		1	1%	100%
Total		100	100%	

Fuente: Elaboración Propia

FIGURA 35: CALIDAD DEL SERVICIO DE LAS EMPRESAS DE AERONAVEGACIÓN BOLIVIANAS



Fuente: Elaboración Propia

Donde:

1 = Siempre 2 = Generalmente 3 = A Veces 4 = Nunca

4.6 CONCLUSIONES

Habiendo aplicado los cuestionarios de relevamiento de información se llegó a la conclusión que si bien el personal operativo tiene un compromiso de trabajo con la institución, este no se encuentra motivado, en entrevistas con personal que tiene contacto con los clientes el principal factor desmotivación es la rotación excesiva que existe, lo cual provoca inestabilidad laboral, y a su vez al encontrarse con un contrato laboral no pueden gozar de todos los beneficios que por ley les corresponden como son las vacaciones.

Parte del personal operativo opinan que la principal razón de desmotivación es el trato que reciben de sus superiores y la inexistencia de incentivos no monetarios o monetarios de BOA, en realidad en esta área no se ha trabajado nada.

El personal administrativo opina de similar manera no pueden tomar vacaciones lo cual hace que se desmotive grandemente al personal, de igual manera la falta de comunicación y el trato de parte de las gerencias hacen que se generen conflictos y por ende no se trabaje como se debe y se tenga que desmotivar al personal.

El stress laboral del personal que tiene contacto con los clientes es otro factor fundamental, pues la mayoría al no tener vacaciones no pueden dejar de trabajar y por consiguiente no pueden hacer uso de su descanso anual y reponer energías.

El conflicto radica en que los clientes que acuden a solicitar los servicios de la línea aérea son personas que tienen la imperiosa necesidad de llegar temprano a su destino y menos admitirán demoras en la llegada a sus destinos, de hecho desde el personal de contacto hasta el personal administrativo conlleva esta carga de estrés.

Asimismo, se ha podido evidenciar que si bien el personal tiene los conocimientos necesarios para desarrollar sus funciones es muy difícil conseguir una óptima comunicación entre unidades y peor aún entre Gerencias Regionales y Oficina Nacional.

Se ha podido comprobar la hipótesis pues la calidad del servicio de las empresas de aeronavegación depende del clima organizacional. Esto se puede verificar en el sentido que BOA tiene estándares de atención a los clientes y tiempos que cumplir. el momento en que estas estadísticas decaen y si revisamos las quejas existentes por parte de los clientes, nos damos cuenta que el trato por parte del personal de contacto son la mayor cantidad de quejas que existe.

En cuanto a la entrevista practicada al Gerente General se puede evidenciar que la parte directiva no cuenta con una apreciación clara de los problemas que existen al interior de la institución, se tiene la idea de que el personal lo debe producir e

interactuar con los asegurados olvidándose de la parte humana y menos de la presión que recibe este al prestar un servicio con tantos requisitos que cumplir.

Como conclusión se pudo evidenciar que BOA hasta la fecha no ha implementado ningún plan de acción para mejorar la motivación del personal, menos un plan regular de gestión de recursos por lo que es necesario el desarrollo del mismo para asegurar el logro de objetivos institucionales.

4.7 PROPUESTA

La investigación realizada estuvo abocada a comprobar si la hipótesis planteada la calidad del servicio de las empresas de aeronavegación bolivianas, depende directamente del clima organizacional existente, se cumple o no de acuerdo a las encuestas aplicadas y entrevistas realizadas, y habiendo evidenciado que se cumple, la propuesta desarrollada a continuación muestra herramientas y procedimientos que aplicadas y en base a un modelo desarrollado podrá mejorar el clima organizacional y por ende mejorar la calidad de los servicios brindados y en consecución el logro de objetivos organizacionales.

Como resultado de la investigación a continuación se enuncian algunas premisas sobre las cuales se desarrollará el modelo que coadyuvará a mejorar el clima organizacional en las empresas dedicadas a la aviación habiendo tomado como caso a BOA pero que podrá replicarse de verificarse una misma situación.

- La satisfacción en la mayoría de las áreas de trabajo demostró ser satisfactorios, sin embargo, existen muchos factores que deben ser mejorados y otros que al ser positivos deben ser mantenidos, mediante la aplicación de una estrategia organizacional que entre otras cosas coadyuve a alcanzar los objetivos organizacionales.

- Los cargos que tiene contacto con los clientes o están en unidades sustantivas que desarrollan el servicio muestran un clima organizacional más adverso que las unidades administrativas financieras.
- Si bien los canales de comunicación están establecidos de manera formal en el área administrativa financiera existe un mayor recelo al momento de compartir información.
- Los conflictos que existen en las áreas de prestación de servicios, no se están tratando adecuadamente lo que podría generar problemas a futuro.
- La relación jefe inmediato superior – dependiente, en las unidades de prestación de servicios, presenta problemas que afectan negativamente el clima organizacional. Asimismo, se confirma problemas de comunicación al interior de la Administración.

Los elementos que componen el clima organizacional dan lugar a un determinado ambiente de trabajo el cual en función a las percepciones y actitudes de los mismos empleados inducen a determinados comportamientos y estos incidirán de manera directa con la organización y su clima organizacional.

4.7.1 FORMULACION DEL MODELO

Los objetivos del modelo son los siguientes:

4.7.1.1 Objetivo General

Diseñar mecanismos y actividades que permitan mejorar el clima organizacional en las empresas de aeronavegación en la ciudad de La Paz.

4.7.1.2 Objetivos Específicos

- Establecer mejores canales de comunicación
- Desarrollar estrategias que fidelice a los empleados logrando un mayor nivel de compromiso
- Establecer políticas para motivar al personal
- Desarrollar elementos que generen mayor confianza entre los cargos directivos y el personal operativo.

4.7.1.3 Supuestos de la propuesta

Para que esta propuesta se pueda llevar a cabo se necesita:

- Buena predisposición por parte de las Gerencias y el personal directivo de la institución.
- Voluntad y disposición del personal para enfrentar un nuevo modelo y los cambios que este pueda originar.
- Obtener los recursos necesarios por parte de la institución para implementar el modelo

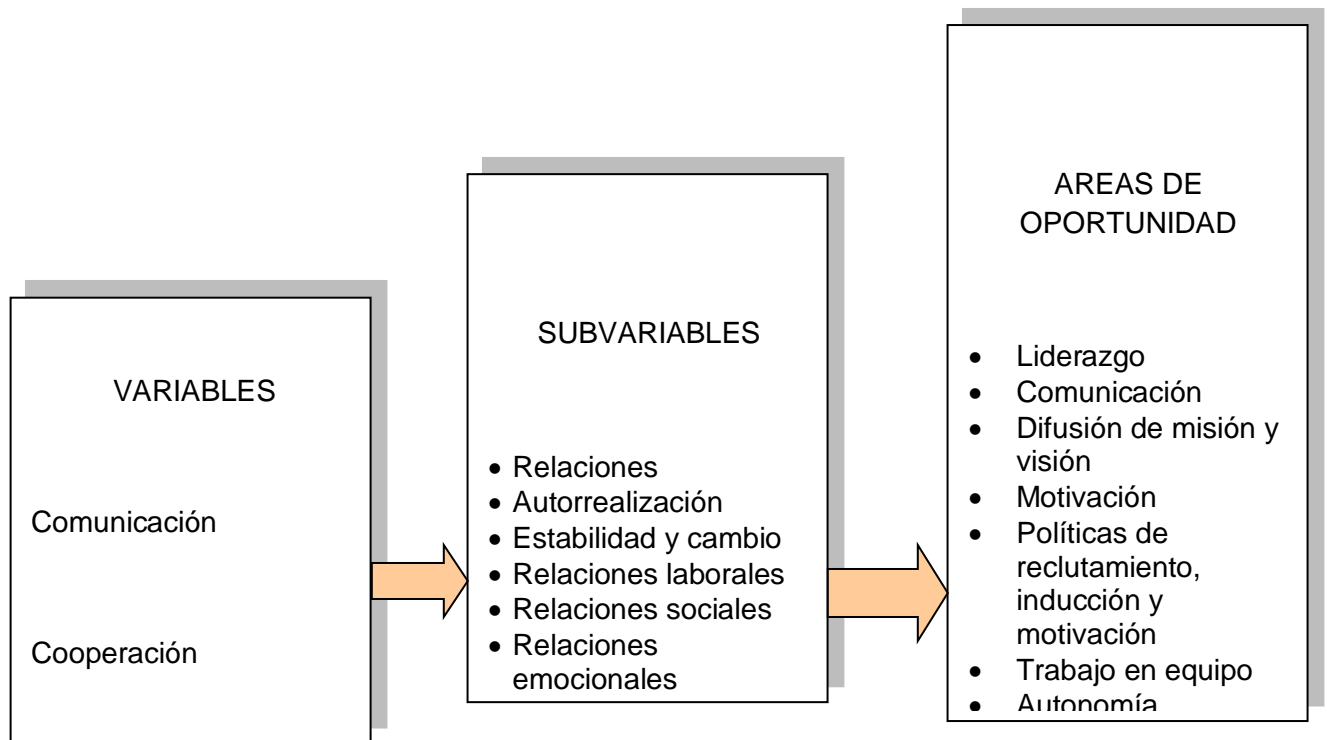
4.7.1.4 Alcances de la propuesta

El modelo se diseñó en función a los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada en las empresas de aeronavegación en la ciudad de La Paz, por tanto esta involucrará las áreas de prestación de servicios y la de administración y finanzas.

4.7.1.5 Áreas de oportunidad

A continuación, se muestran las áreas de oportunidad en base a las cuales se elaborará la propuesta.

FIGURA 36: VARIABLES, SUBVARIABLES Y AREAS DE OPORTUNIDAD



Fuente: Elaboración Propia

4.7.2 DISEÑO DEL MODELO

El modelo que se desarrolla a continuación surge como una propuesta que podría ser implementado en organizaciones de igual o similares características el mismo que buscará crear condiciones que cree un mejor clima organizacional y garantice un adecuado logro de objetivos organizacionales.

4.7.2.1 CONTEXTO

Las empresas objeto de estudio están reguladas por las normas de aeronáutica civil y otras de orden nacional e internacional que garantice un eficiente y garantizado servicio.

Este tipo de empresas cuentan con una oficina nacional y regionales que se encargada del funcionamiento y consecución de objetivos a nivel local.

4.7.2.2 ESTRUCTURA DEL MODELO

El modelo muestra dos etapas, uno relacionado con el modelo teórico y la segunda parte una propuesta de mejora a ser implementada por estas empresas.

FIGURA 37: MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EMPRESAS DE AERONAVEGACIÓN DE LA CIUDAD DE LA PAZ



Fuente: Elaboración propia

El modelo está basado en los siguientes componentes:

Componentes Internos propios al interior de la organización: Que afectarán de forma directa con el modelo y que son parte de la organización y que cada uno de los componentes internos del modelo, traerán los siguientes efectos:

Relaciones con los superiores: que afianzarán los elementos de comunicación y confianza

Relaciones con los compañeros: este elemento fortalece el clima organizacional en relación a la dimensión comunicación

Salarios; es un factor importante dentro de la pirámide de necesidades de Maslow, por su misma naturaleza no es factor motivacional, pero es un elemento importante para la satisfacción del personal sobre todo operativo.

Seguridad e higiene: este es un elemento que tiene directa relación con la permanencia de los empleados.

Herramientas de trabajo: se compone de todos los instrumentos de trabajo que operan para producir los servicios,

Componentes externos propios al modelo planteado

De la misma manera como fueron expuestos los elementos internos del modelo organizacional se muestran los componentes externos propios al modelo planteado resumidos de la siguiente manera:

Resistencia al cambio: este es un fenómeno que siempre se presentará en la implementación de cualquier modelo organizacional sin embargo debe ser manejado mediante estrategias que fomente la proactividad de los empleados.

Satisfacción laboral, afectará la modelo en cuanto se muestre el grado de satisfacción laboral de los empleados.

Nivel de productividad: medirá el nivel y la calidad con la que desarrollan sus actividades los empleados.

Motivación: este es un factor elemental *para* que pueda funcionar el modelo

Las 4 dimensiones del clima organizacional ya han sido definidas:

Comunicación:

Confianza:

Cooperación:

Compromiso

Estos componentes interaccionan con las actividades de la misma organización

a) Actividades para mejorar la comunicación y cooperación

a.1.) Realizar reuniones periódicas por Oficina cada fin de mes en la que todo el personal participe proponiendo mejoras divididas en las categorías del personal.

a.2.) Desarrollar estrategias de retroalimentación del desempeño de las personas.

actividad: 78%

a.3) La realización de talleres de Inteligencia Emocional en los cuales se tiene como metodología la expresión de ideas, sentimientos y opiniones permitirá que las personas expresen lo que sienten inclusive con sus Gerentes y aprenderán a expresarlo a futuro.

a.4) Hacer hincapié en la forma como hacer las cosas y corregirlas en las reuniones que se realizan cada unidad/equipo de trabajo

a.5) Fortalecer y trabajar con quienes son cabezas de unidades/áreas para que puedan instruir a su personal a cargo sobre que se quiere alcanzar y como hacerlo, es importante crear una dinámica de comunicación en cada grupo de trabajo.

a.6.) Realizar reuniones mensuales con la participación de las Gerencias para compartir iniciativas, estrategias y definir lineamientos.

a.7.) Posicionar en la mente del personal que existen los canales de comunicación necesarios para hacer planteamientos a la Dirección y que estas serán tomadas en cuenta.

a.8.) RRHH debe desarrollar un programa para reforzar el concepto que es un nexo ante Gerencia

a.9.) Fortalecer los conceptos de escucha activa, interacción en los talleres de inteligencia emocional

- a.10) Mejorar el ambiente de trabajo mediante estudios de iluminotecnia y ergonomía, haciendo un lugar placentero y confortable
- a.11) Apoyar a los jefes de área/unidades funcionales a que se realice una retroalimentación adecuada del desempeño del equipo, hacer énfasis que sin la ayuda de todos los objetivos no pueden alcanzarse.
- a.12) Utilizar la intranet para difundir las políticas y lineamientos estratégicos a nivel nacional
- a.13) Difundir toda vez que sea necesario cualquier cambio en las políticas y lineamientos
- a.14) Trabajar con las personas que requieren de apoyo y comprensión para enfrentar sus problemas y lo cotidiano

b) Actividades para mejorar la Confianza y compromiso

Para mejorar este factor se propone:

- b.1.) Durante las reuniones propuestas, dar un tiempo de 10 minutos como máximo en la cual se promueva un espacio donde las personas puedan conversar de cosas que son importante para ellos, de manera informal, promover que las jefaturas hagan las preguntas y tenga una comunicación abierta y asertiva.
- b.2) Concientizar al empleado y empleador a fomentar la cooperación y colaboración entre todos elevado el nivel de confianza en las decisiones tomadas, con correos electrónicos y en las reuniones a realizarse.
- b.3) En caso de observar algún cambio comportamental del empleado, la jefatura se reunirá con su funcionario o lo remitirá al departamento de Recursos Humanos para dar el apoyo correspondiente.

b.4) Mantener los canales de comunicación abiertos a todas las personas

b.5) Elaborar una política sobre la remuneración o escala salarial claramente establecida y que sea de conocimiento de todo el personal.

4.7.2.3 IMPLEMENTACION DEL MODELO

El modelo desarrollado está basado en estudio realizado identificando las deficiencias y debilidades encontradas dentro de aeronavegación en el trabajo de campo y la evaluación de clima organizacional.

Es por esta razón que se han analizado sugerencias mencionadas en los puntos anteriores, la propuesta está basada en el compromiso de los empleados incluyendo dirección.

Los beneficios que se esperan obtener en base a la implementación del modelo propuesto son:

- Mayor satisfacción dentro del puesto de trabajo, a través de un liderazgo basado en el interés por la productividad y las personas, además a través de este liderazgo, el personal se sentirá más apoyado y por lo tanto más motivado.
- Garantizar el desarrollo profesional y asegurar una carrera dentro de estas empresas, esto logrará una mayor implicación
- Fortalecer las relaciones existentes para que exista una mayor cohesión entre los individuos que la conforman, se generan lazos de confianza y al mismo tiempo mejorará las relaciones entre los empleados.
- Incentivar a que los empleados tomen mayor responsabilidad en la institución, lo que originará que se sientan parte importante de esta.

BIBLIOGRAFÍA

- ♣ ALBALADEJO GARCIA, Manuel. La simulación.
- ♣ BUENO CAMPOS, E y CRUZ ROCHE, I. Economía de la empresa.
- ♣ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos.
- ♣ FRED R., David. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. Mc Graw Hill 2008
- ♣ GOMEZ, Bakin y CARDY, Robert, Gestión de Recursos Humanos. 5 ed Pearson S.A. Madrid 2011
- ♣ HAMID, Noori y RUSSELL, Radford. Administración de operaciones y producción.
- ♣ HILLER, Fredericks, Métodos Cuantitativos para la Administración. 3 ed, Mc Graw Hill
- ♣ KAPLAN, Robert S. a y NORTON, David. The Strategy focused organization. Harvard Business School Press, 2000
- ♣ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral. 2ed.
- ♣ L.HILL, Charles W. y JONES, Gareth R. Administración Estratégica. 8 ed.
- ♣ LIEBERMAN, Gerald. Métodos Cuantitativos para Administración, Mc Graw Hill 2002
- ♣ MURRAY R., Spiegel. Estadística, 2ed.

- ♣ PALENQUE REYES, Humberto. Tópicos de la Investigación para elaborar la Tesis de Grado.

- ♣ PORTER E, Michael. Estrategia y ventaja Competitiva. 1 ed. Deusto 2005

- ♣ RODRIGUEZ COMBELLER, Carlos. La cultura de calidad y productividad en las empresas. 3 ed. México 2000

- ♣ THOMPSON, Arthur. Administración Estratégica. 13 ed. Mc Graw Hill 2004

- ♣ Anuario y Memoria Anual Boliviana de Aviación (Año 2016)

- ♣ NORMA BOLIVIANA/ISO 10013:2002. Directrices para la documentación de Sistemas de Gestión de la Calidad. Primera Revisión. Correspondiente a la Norma ISO/TR 10013:2001

- ♣ NORMA BOLIVIANA/ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos. Tercera Revisión. Correspondiente a la Norma ISO 9001:2008