

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA DE PSICOLOGÍA

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO

Tema:

MODELO DE INTERVENCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES CORPORATIVOS DE LA EMPRESA TAME, A TRAVÉS DEL MEJORAMIENTO DE LOS CANALES COMUNICACIONALES Y DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES AL INTERIOR DE LA GERENCIA DE MANTENIMIENTO EN EL AEROPUERTO MARISCAL SUCRE DE LA CIUDAD DE QUITO.

Autores:

**MARÍA BELÉN BENALCÁZAR CALERO
JAVIER ALEJANDRO KELLY CHICO**

Director:

DR. CARLOS PADILLA

QUITO, ABRIL 2011

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, María Belén Benalcázar Calero de cédula de ciudadanía 171137427-0 y Javier Alejandro Kelly Chico de cédula de ciudadanía 180384680-5, declaramos que la responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado: los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

María Belén Benalcázar Calero

Javier Alejandro Kelly Chico

AGRADECIMIENTO

A nuestros familiares y amigos que nos brindaron su apoyo y cariño incondicionales. A la Universidad Politécnica Salesiana nuestro sincero reconocimiento de gratitud. A los maestros y maestras por su gran capacidad investigativa e intelectual, pues reconocemos en ellos gestos de abnegación y superación que supieron entregar sin ningún egoísmo para hacer de nosotros unos verdaderos profesionales. A la Carrera de Psicología y en especial a su directora Dra. María José Boada, por brindarnos la posibilidad de demostrar nuestra personalidad orientada hacia la ayuda al otro. A nuestro director de tesis, Dr. Carlos Padilla, quien con su mística y sinceridad nos supo ayudar para culminar este trabajo de investigación, ya que sin mirar el tiempo nos dio la apertura, colaboración y confianza, necesarias para llevar a cabo nuestro sueño de llegar a ser profesionales dignos, orgullo de nuestra patria.

Belén y Javier

DEDICATORIAS

En primer lugar quiero agradecer y dedicar este trabajo a mis padres, los cuales han sido un apoyo incondicional durante todos estos años, a mi hermana Diana, por el cariño de siempre, a mi tía Edilma por haber sido mi primera maestra, a mi familia de Quito, por haberme acogido durante este tiempo, a mi novia Denisse, por ser un pilar fundamental en mi vida, a mis queridos amigos de Quito y Ambato por estar siempre pendientes de mi. A mis profesores, por haberme inculcado los conocimientos y ayudarme a ser lo que ahora soy. Gracias a todos por haber estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para luchar día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten, estando siempre alerta ante cualquier problema que se me pueda presentar.

Javier Alejandro Kelly Chico

En primer lugar, dedico este proyecto de investigación a mi papá porque a pesar de no haber estado físicamente en el transcurso de mi vida profesional, siempre me permitió sentir su apoyo espiritual; a mi abuelita Laura por todos sus consejos y amor incondicional; a mi mamá por sus valores inculcados y sobre todo por haberme permitido enriquecerme como persona; a Rodrigo por todo su apoyo y cariño paternal; a mi hermano por los maravillosos momentos compartidos, por su apoyo incondicional. A mis maestr@s, que gracias a sus enseñanzas me hicieron amar a la Psicología y entender que es una carrera que debe ser para ayudar a mi entorno y no sólo para alcanzar un beneficio personal; a mis amig@s, que han estado a cada momento junto a mí, alentándome, alegrándome y dándome fuerzas para seguir.

María Belén Benalcázar Calero

INDICE

CAPÍTULO I	1
PLAN DE TESIS	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.1.1 LOCALIZACIÓN:	3
1.1.1.1 MACRO LOCALIZACIÓN:	3
1.1.1.2 MICRO LOCALIZACIÓN	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.4 OBJETIVOS:	5
1.4 .1 GENERAL	5
1.4.2 ESPECÍFICOS:	5
1.5 HIPÓTESIS	6
1.5.1 GENERAL	6
1.5.2 ESPECÍFICAS:	6
1.6 METODOLOGÍA	7
1.6.1 MÉTODOS.....	7
1.6.2 TÉCNICAS:.....	7
1.7 VARIABLES E INDICADORES	8
1.7.1 Variable Independiente:	8
1.7.2 Variable Dependiente:	8
1.7.3 Variables Intervinientes:	9
1.8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	9
RESUMEN EJECUTIVO	10
CAPÍTULO II	11
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	11

2.1 ANTECEDENTES	11
2.2 ORGANIZACIÓN	12
2.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	13
2.2.1.1 DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	13
2.2.1.2 ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	14
2.2.1.2.1 ESPECIALIZACIÓN LABORAL	14
2.2.1.2.2 DEPARTAMENTALIZACIÓN	15
2.2.1.2.3 CADENA DE MANDOS	16
2.2.1.2.4 TRAMO DE CONTROL	17
2.2.1.2.5 CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN	17
2.2.1.2.6 FORMALIZACIÓN	17
2.2.2 DISEÑOS ORGANIZACIONALES COMUNES	19
2.2.2.1 ESTRUCTURA SIMPLE	19
2.2.2.2 BUROCRACIA	19
2.2.2.3 ESTRUCTURA MATRICIAL	19
2.3 COMPORTAMIENTO HUMANO Y ORGANIZACIONAL.....	21
2.3.1 DEFINICIÓN DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	21
2.3.2 FUERZAS QUE INFLUYEN EN EL CO	22
2.3.3 PRINCIPALES VARIABLES EN EL CO.....	24
2.3.3.1 VARIABLES DEPENDIENTES	24
2.3.3.2 VARIABLES INDEPENDIENTES.....	26
2.4 CLIMA LABORAL	26
2.4.1 DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL.....	27
2.4.2 FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA LABORAL.....	28
2.4.2.1 SATISFACCIÓN DEL TRABAJO	28
2.4.2.2 AUTOESTIMA.....	28
2.4.2.3 TRABAJO EN EQUIPO	29
2.4.2.4 CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR	29
2.5 MOTIVACION Y RECOMPENSAS PARA LAS PERSONAS	31

2.5.1 PRIMERAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	32
2.5.1.1 TEORÍA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW	32
2.5.1.2 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES	34
2.5.1.2.1 CRITICAS DE LOS DOS FACTORES	35
2.5.1.3 TEORÍA X y TEORÍA Y DE MCGREGOR	36
2.5.1.3.1 DIFERENCIAS ENTRE LAS TEORÍAS X Y TEORÍA Y	37
2.5.2 TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA MOTIVACIÓN	37
2.5.2.1 TEORÍA DE E.R.C DE ALDERFER	37
2.5.2.2 TEORÍA DE LA TRICOTOMÍA DE NECESIDADES DE McCLELLAND	39
2.5.2.3 TEORÍA DE LA IGUALDAD	40
2.5.2.4 TEORÍA DEL REFUERZO	41
2.5.2.4.1 TIPOS DE REFUERZOS	41
2.5.2.4.1.1 EL REFUERZO POSITIVO	41
2.5.2.4.1.2 EL REFUERZO NEGATIVO	42
2.5.2.5 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS	42
2.5.2.5.1 FÓRMULA ORIGINAL	42
2.5.2.5.2 VISIÓN INTEGRAL DE LA MOTIVACION	43
2.5.2.6 TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS	44
2.5.2.6.1 CARACTERISTICAS DE LAS METAS	44
2.5.2.6.2 VARIACIÓN DE LAS METAS	44
2.6 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	45
2.6.1 DEFINICIÓN DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	46
2.6.2 ENFOQUE DIAGNÓSTICO	46
2.6.2.1 FASES DEL ENFOQUE DIAGNÓSTICO	47
2.6.2.1.1 DESCRIPCIÓN	47
2.6.2.1.2 DIAGNÓSTICO	47
2.6.2.1.3 PRESCRIPCIÓN	48
2.6.2.1.4 ACCIÓN	48
2.6.3 FUNCIONAMIENTO DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	49
2.6.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	49

2.6.4.1 VENTAJAS	49
2.6.4.2 DESVENTAJAS.....	50
2.6.5 BENEFICIOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	50
2.7 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	51
2.7.1 DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN.....	51
2.7.2 NIVEL DE ABSTRACCIÓN DE LA COMUNICACIÓN.	54
2.7.3 TIPOS DE COMUNICACIÓN.....	57
2.7.3.1 COMUNICACIÓN ORAL.....	57
2.7.3.2 COMUNICACIÓN ESCRITA	57
2.7.3.3 COMUNICACIÓN NO VERBAL.....	58
2.7.4 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN	59
2.8 TEORIA SISTÉMICA	59
2.8.1 LAS PERSONAS, RECURSO BÁSICO DEL SISTEMA.	66
REFLEXIONES CONCLUSIVAS	72
CAPITULO III	77
TAME “LINEA AEREA DEL ECUADOR”	77
3.1 RESEÑA HISTÓRICA	77
3.1.1 TAME COMPAÑÍA ANÓNIMA.....	78
3.1.1.1 DISOLUCIÓN DE TAME C.A.	79
3.1.1.2 APROBACIÓN DE LA LEY CONSTITUTIVA ESPECIAL NO. 104.....	79
3.1.1.3 PROCESO DE MODERNIZACIÓN	81
3.1.1.4 CERTIFICACIÓN DE TAME	81
3.1.1.5 REFORMAS A LA LEY DE TAME.....	81
3.1.1.6 ETAPAS INSTITUCIONALES	81
3.1.1.7 REFORZAMIENTO DE LA IMAGEN	82
3.1.1.8 ESTÁNDARES DE CALIDAD.....	82
3.1.2 MISIÓN Y VISIÓN DE TAME “LINEA AEREA DEL ECUADOR”	82
3.1.2.1 MISIÓN	82

3.1.2.2 VISIÓN	83
3.1.3 OBJETIVOS DE TAME “LINEA AEREA DEL ECUADOR”	83
3.1.4 FINALIDAD DE TAME	83
3.1.5 RUTA TERRITORIAL.....	84
3.1.5.1 RUTAS INICIALES	84
3.1.5.2 RUTAS ACTUALES	85
3.1.6 POLÍTICAS DE CALIDAD	85
3.1.6.1 OBJETIVOS DE CALIDAD	86
3.1.7 VALORES CORPORATIVOS	86
3.1.8 ESTRUCTURA ORGANICA DE TAME POR PROCESOS.....	87
3.1.9 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL TAME	88
3.1.9.1 ORGANIZACIÓN DE TAME	89
3.1.9.1.1 VÍAS DE AUTORIDAD	89
3.1.10 REGLAS DE CONDUCTA	90
3.1.11 LEYES Y REGLAMENTOS VIGENTES EN TAME.....	91
3.1.11.1 REGLAS DE CONDUCTA Y REGIMEN DISCIPLINARIO	91
3.1.11.2 JORNADA LABORAL.....	92
3.1.11.3 DEBERES DEL SERVIDOR PÚBLICO.....	93
3.1.11.4 DERECHOS DEL SERVIDOR PÚBLICO	94
3.1.11.5 PROHIBICIONES AL SERVIDOR PÚBLICO	95
3.2 DESCRIPCIÓN ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA DE MANTENIMIENTO	96
3.2.1 ORGANIGRAMA DE CADA DEPARTAMENTO.....	97
3.2.1.1 GERENCIA DE MANTENIMIENTO	97
3.2.1.2 DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA.....	98
3.2.1.3 DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN	99
3.2.1.4 DEPARTAMENTO DE EJECUCIÓN	100
3.2.1.5 DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD	101
3.2.1.6 DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO AERONÁUTICO	102
3.2.1.7 DEPARTAMENTO DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	103

3.2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS QUE CONFORMAN LA GERENCIA DE MANTENIMIENTO.	104
3.2.2.1 GERENCIA DE MANTENIMIENTO	104
3.2.2.1.1 GERENTE DE MANTENIMIENTO	104
3.2.2.1.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE MENSAJERÍA.....	104
3.2.2.2 INGENIERÍA DE MANTENIMIENTO	105
3.2.2.2.1 JEFE DEL DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA.....	105
3.2.2.2.2 INGENIERO DE MOTORES	105
3.2.2.2.3 INGENIERO DE AVIÓNICA.....	106
3.2.2.2.4 INGENIERO DE SISTEMAS.....	106
3.2.2.2.5 INGENIERÍA DE ESTRUCTURAS.....	106
3.2.2.2.6 INGENIERO DE PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO	107
3.2.2.2.7 TÉCNICO DE REGISTROS DE MANTENIMIENTO	107
3.2.2.3 PLANIFICACION DE MANTENIMIENTO	108
3.2.2.3.1 JEFE DE DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION DE MANTENIMIENTO.....	108
3.2.2.3.2 TÉCNICO DE PLANIFICACION DE MANTENIMIENTO	108
3.2.2.3.3 TÉCNICO DE ESTADISTICAS DE PLANIFICACION	108
3.2.2.3.4 TÉCNICO DE CONTROL DE COMPONENTES ROTABLES.....	109
3.2.2.3.5 TÉCNICO DE CONTROL DE PRODUCCION.....	109
3.2.2.4 DEPARTAMENTO DE EJECUCIÓN DE MANTENIMIENTO	109
3.2.2.4.1 JEFE DE EJECUCION DE MANTTO.	109
3.2.2.4.2 JEFE DE HANGAR Y TALLERES.....	110
3.2.2.4.3 JEFE DE MANTENIMIENTO EN LINEA DE VUELO Y NEGOCIOS.....	110
3.2.2.4.4 SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO.....	111
3.2.2.4.5 TÉCNICO DE MANTENIMIENTO.....	111
3.2.2.4.6 JEFE DEL CENTRO DE CONTROL DE MANTENIMIENTO	111
3.2.2.4.7 SUPERVISOR DEL CENTRO DE CONTROL DE MANTENIMIENTO	112
3.2.2.5 DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD	112
3.2.2.5.1 JEFE DE DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD.	112
3.2.2.5.2 JEFE DE INSPECTORES DE CONTROL DE CALIDAD.....	112
3.2.2.5.3 INSPECTORES DE CONTROL DE CALIDAD DE AERONAVES.....	113
3.2.2.5.4 INSPECTOR DE NON DESTRUCTIVE INSPECTION (NDI)	113

3.2.2.5.5 TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO	113
3.2.2.5.6 TÉCNICO DE BIBLIOTECA	114
3.2.2.4 DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO AERONÁUTICO	114
3.2.2.4.1 JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO AERONÁUTICO	114
3.2.2.4.3 AUXILIAR DE ABASTECIMIENTOS	115
3.2.2.5 DEPARTAMENTO DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	116
3.2.2.5.1 JEFE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD.....	116
3.2.2.5.2 TÉCNICO DE ANÁLISIS Y VIGILANCIA CONTINUA	117
3.2.2.5.3 TÉCNICO DE CONFIABILIDAD	117
3.2.3 PERSONAL TÉCNICO	118
3.2.4 PROCEDIMIENTO DE LA GERENCIA DE MANTENIMIENTO	118
3.2.4.1 Personal autorizado a realizar mantenimiento preventivo, alteraciones, y reconstrucción de aeronaves, motores y componentes.	118
3.2.4.2 Liberación de mantenimiento de aeronaves y componentes	119
3.2.4.3 Procedimiento de liberación de mantenimiento.....	119
3.2.5 MANTENIMIENTO DE AERONAVES Y COMPONENTES.....	120
3.2.5.1 Mantenimiento en línea de vuelo.....	120
3.2.5.2 Mantenimiento en base o hangar.....	122
3.2.5.3 Personal autorizado a aprobar la liberación de mantenimiento de aeronaves y componentes	122
3.2.6 PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE CALIDAD	123
3.2.6.1 Inspecciones de control de calidad.....	123
3.3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA GERENCIA DE MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA TAME “LINEA AEREA DEL ECUADOR”	125
3.3.1 OBJETIVO.....	125
3.3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE COORDINACIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....	125
3.3.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES SOCIALES PARTICÍPES DEL DIAGNÓSTICO	126
3.3.3.1 GERENCIA DE MANTENIMIENTO	126
3.3.3.2 INGENIERÍA DE MANTENIMIENTO.....	126
3.3.3.3 PLANIFICACIÓN DE MANTENIMIENTO	126

3.3.3.4 DEPARTAMENTO DE EJECUCIÓN DE MANTENIMIENTO	126
3.3.3.5 DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD	127
3.3.3.6 DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO AERONÁUTICO	127
3.3.3.7 DEPARTAMENTO DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	127
3.3.4 METODOLOGÍA, TÉCNICAS O HERRAMIENTAS APLICADAS	127
3.3.4.1 ENTREVISTAS.....	127
3.3.4.1.1 ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA	128
3.3.4.2 GRUPOS FOCALES	128
3.3.4.3 ENCUESTA	129
3.3.5 ANALISIS DE RESULTADOS.....	131
3.3.5.1 FOCUS GROUP.....	131
3.3.5.2 ENTREVISTA.....	134
3.3.5.3 ENCUESTAS	140
1. IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN.....	140
1.1 PERCEPCIÓN SOBRE LA EMPRESA TAME “VUELA ECUADOR”	140
3.3.5.4 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA GERENCIA DE MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA TAME, EN EL AEROPUERTO MARISCAL SUCRE DE LA CIUDAD DE QUITO.	184
3.3.5.4.1 APLICACIÓN METODOLOGÍA FODA	184
3.3.5.4.2 MATRIZ E.F.I.	185
3.3.5.4.3 MATRIZ E.F.E	186
3.3.5.4.4 NOMENCLATURA	187
3.3.5.4.5 IDENTIFICACION DE ESTRATEGIAS	187
3.3.5.4.6 DESCRIPCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LAS NECESIDADES.....	189
CAPITULO IV	190
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	190
4.1 INTRODUCCIÓN.....	190
4.1.1 OBJETIVOS DE LAS PROPUESTAS.....	190
4.1.1.1 GENERAL	190
4.1.1.2 ESPECÍFICOS	191
4.1.2 JUSTIFICACIÓN	191

4.1.3 BENEFICIARIOS DE LAS PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN.....	192
4.2 PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO DE MERITOS.....	193
4.2.1 INTRODUCCIÓN.....	193
4.2.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	194
4.2.2.1 GENERAL.....	194
4.2.2.2 ESPECÍFICOS.....	194
4.2.3 JUSTIFICACIÓN.....	194
4.2.4 IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR.....	196
4.2.5 CRITERIOS.....	197
4.2.5.1 ENCUESTA (EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO).....	198
4.2.5.1.1 PONDERACIÓN DE FACTORES.....	198
4.2.5.2 ASISTENCIA.....	199
4.2.5.3 CUMPLIMIENTO DE LAS METAS.....	199
4.2.5.4 CUMPLIMIENTO DEL REGLAMENTO.....	199
4.2.6 PRESUPUESTO.....	200
4.3 IMPLEMENTAR PLAN CARRERA EN LA GERENCIA DE MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA TAME, EN EL AEROPUERTO MARISCAL SUCRE DE LA CIUDAD DE QUITO.....	201
4.3.1 INTRODUCCIÓN.....	201
4.3.2 OBJETIVOS.....	202
4.3.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	202
4.3.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	202
4.3.3 JUSTIFICACIÓN.....	202
4.3.4 IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR.....	203
4.3.5 PERFIL Y PROMOCIÓN DE CARGOS.....	204
4.3.6 ORGANIGRAMA ACORDE AL PLAN CARRERA PROPUESTO.....	271
CONCLUSIONES.....	277
RECOMENDACIONES.....	279
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	281

BIBLIOGRAFIA..... 286

CAPÍTULO I

PLAN DE TESIS

1.1 ANTECEDENTES

Dada la importancia del desarrollo de la aviación como un nuevo medio de transporte en el país y con la finalidad de velar por el progreso y la seguridad de las operaciones, así como resolver los problemas específicos de la aviación civil, el 9 de agosto de 1946 se creó la Dirección de la Aviación Civil adscrita a la Comandancia General de la Aeronáutica.

Poco tiempo después, el 4 de diciembre de 1951 se creó la Junta de Aviación Civil Ecuatoriana, adscrita al Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, a la cual se le otorgó como organismo ejecutivo, la Dirección General de Aviación Civil.

Durante la etapa en que la Aviación Civil Ecuatoriana estuvo a cargo del Ministerio de Obras Públicas y ante la falta de infraestructura aeronáutica adecuada y de personal técnico debidamente capacitado, la compañía de aviación tomó a cargo el establecimiento de sus propios medios de comunicación, como son las radios ayudas para la navegación aérea, con la finalidad de dar un servicio con adecuados márgenes de seguridad.

Se destaca entre ellas la Empresa Panagra, principal comercializadora del transporte aéreo, misma que instala equipos de radio para las torres de control en los aeropuertos de Quito y otros lugares del país.

Bajo esta circunstancia y por no existir una estructura sólida en su organización que permita adoptar políticas de desarrollo reales de la actividad aeronáutica, el 12 de julio de 1963, mediante Decreto Supremo No. 006, la Dirección de Aviación Civil nuevamente es adscrita al Ministerio de Defensa Nacional, a través de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

En el transcurso de su funcionamiento, la empresa Tame, concretamente el área de mantenimiento que es nuestra misión de análisis ha sufrido el deterioro de las relaciones interpersonales y del trabajo en equipo, debido a la relación autoritaria entre Jefe-subordinado; entre otras cosas al individualismo entre operarios, insuficiente de comunicación, inadecuados espacios de integración, trabajo bajo presión, falta de reconocimiento laboral por parte de las autoridades.

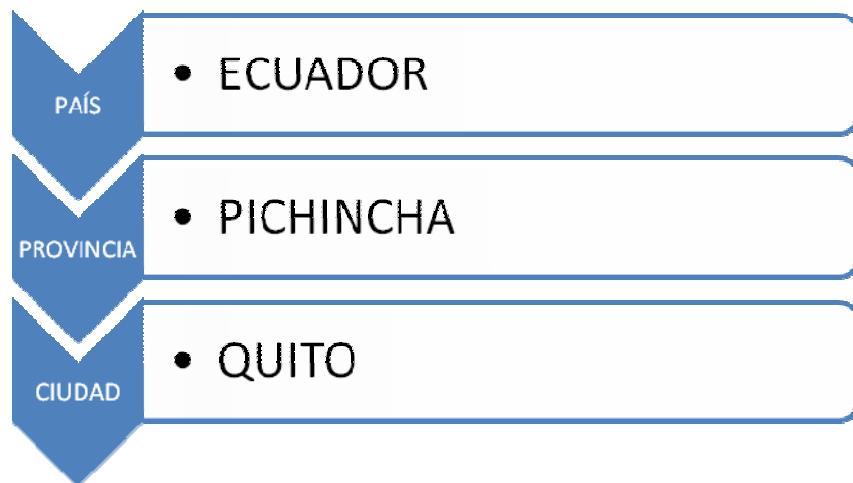
Además se manifiesta la falta de compromiso laboral de los operarios, causado por la falta de involucramiento en la toma de decisiones que las autoridades disponen, carencia de liderazgo y motivación (supervisores) y una estructura organizacional piramidal, vertical, tipo castrense, que es limitante para trabajar en equipo, donde funciona la estructura horizontal o plana.

A esto se suma el funcionamiento cerrado de los grupos de trabajo predefinidos, que al igual que una isla, viven sus propias vivencias con cada supervisor de trabajo, sin posibilidad de interactuar con los integrantes de los otros grupos, son tres estamentos y nada más, careciendo entonces de interacción, interrelación e interdependencia del personal, lo que de existir conllevaría a la socialización del mismo.

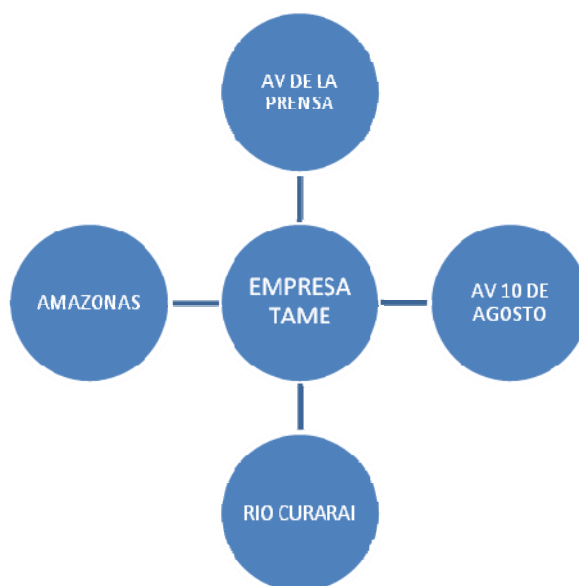
Otra factor causante de la ruptura del clima organizacional está dado por las inadecuadas condiciones laborales, cuya etiología está en la sobre exposición al ruido y a tóxicos, incomodidad, carencia de espacios de descanso y al incorrecto diseño de puestos de trabajo.

1.1.1 LOCALIZACIÓN: AEROLINEA TAME “Vuela Ecuador” (Aeropuerto Mariscal Sucre de la ciudad de Quito).

1.1.1.1 MACRO LOCALIZACIÓN:



1.1.1.2 MICRO LOCALIZACIÓN



1.2 JUSTIFICACIÓN

Los proponentes del tema han estimado conveniente diseñar el Plan de Intervención como una alternativa de solución a la problemática, que beneficiará al capital humano del área de mantenimiento de la empresa Tame “Línea Aérea del Ecuador”, que labora en el Aeropuerto Mariscal Sucre de la ciudad de Quito.

En razón de lo que antecede, luego de la caracterización de las interrelaciones personales del talento humano antes referido; se propone un plan de intervención psico – social, para que los responsables del área referida apliquen al personal que está bajo su supervisión y responsabilidad.

La propuesta de Intervención contemplará objetivos, metas, indicadores, beneficiarios, gestión administrativa (arreglos operativos, estrategias motivacionales), responsables de la gestión, proyección temporal del cambio organizacional, costos y fuentes de financiamiento, evaluación: costo – beneficio.

1.3 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Tame “Línea Aérea del Ecuador” cuenta con los niveles:

Directivo, donde está el Directorio.

Ejecutivo, donde se ubica la Presidencia y Vicepresidencia Ejecutiva.

Asesor en el que están: a) Gestión Integrada de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente, b) Auditoría Interna, c) Planificación y Desarrollo Empresarial, d) Comunicación Social; y, e) Asesoría Jurídica . Política Aeronáutica.

Gerencial, integrado por: a) Gerencia de Tecnología en Información, b) Gerencia de Recursos Humanos, c) Gerencia de Mantenimiento, d) Gerencia de Operaciones, e) Gerencia de Servicio al Cliente, f) Gerencia Comercial de Pasajeros, g) Gerencia Financiera; y, h) Gerencia de Logística.

De estos cuatro niveles, hemos tomado a la Gerencia de Mantenimiento, porque al personal que en ella labora va dirigido nuestro plan de intervención. Son un grupo humano de 130 personas que no manejan en forma correcta sus interrelaciones personales y la comunicación deja mucho que desear, como para conformar un adecuado clima organizacional y generar ambientes de trabajo productivos.

1.4 OBJETIVOS:

1.4.1 GENERAL

Proponer un Plan de Intervención en Comportamiento Organizacional para el personal que labora en la Gerencia de Mantenimiento de la empresa Tame “Línea Aérea del Ecuador”, en el aeropuerto Mariscal Sucre de la ciudad de Quito, tendiente a mejorar el clima institucional que permita desarrollar una gestión, eficiente, eficaz y efectiva.

1.4.2 ESPECÍFICOS:

- Constatar la situación actual del Departamento de Mantenimiento de la empresa Tame “Línea Aérea del Ecuador”, para contar con el punto de partida que permita tomar acciones correctivas, en el mediano y largo plazo, a través de un diagnóstico organizacional.
- Determinar los problemas que constituyen la causa raíz del deterioro del clima laboral del departamento, para buscar alternativas de solución, mediante propuestas de mejora a la administración del mismo.

- Proponer un nuevo sistema de motivación del talento humano en el Departamento de Mantenimiento de la empresa Tame “Línea Aérea del Ecuador”, que permita remediar la situación actual, con proyecciones futuras; a través de un proyecto apalancado en la relación causa – efecto.

1.5 HIPÓTESIS

1.5.1 GENERAL

Con la presente investigación es posible aportar al desarrollo organizacional del talento humano en el Departamento de Mantenimiento de la empresa Tame “Línea Aérea del Ecuador”, mediante técnicas y estrategias de la ciencia psicológica, que conlleven a mejorar las relaciones interpersonales del grupo objetivo, incentivando la conformación de un clima laboral sano, que además de contribuir en el adecuado desempeño del personal, fortalezca los valores corporativos de la empresa en el área de intervención.

1.5.2 ESPECÍFICAS:

Los investigadores dejan planteado:

- La poca identificación del trabajador con la empresa.
- Que el desarrollo organizacional del talento humano aporta a la mejora de interrelaciones del personal.
- La ciencia psicológica contribuye a la creación de ambientes sanos y productivos de trabajo.
- El clima laboral sano contribuya al adecuado desempeño del personal.

1.6 METODOLOGÍA

1.6.1 MÉTODOS

- **Inductivo:** Porque se parte de las manifestaciones particulares del comportamiento del personal, para inferir conclusiones sobre el ambiente y el clima laboral del grupo.
- **Deductivo:** Porque se va de lo general a lo particular, esto es con basamento en la doctrina de la ciencia psicológica se particulariza la acción y estrategias para cada integrante del grupo objetivo.
- **Descriptivo:** Porque nos basamos en la narración del personal, en el transcurso de la investigación, de esa manera se obtiene información relevante a cerca del área de trabajo.
- **Documental:** Porque se aprovechará la información documental sobre Tame “Línea Aérea del Ecuador” y el departamento objeto de la investigación.
- **Estadístico:** Porque la información obtenida se procesará en forma gráfica y se analizará de acuerdo a porcentajes.

1.6.2 TÉCNICAS:

- **Observación directa:** Con el fin de vivenciar la cotidianidad de los colaboradores y generar un sentido de empatía con los mismos.
- **Entrevistas:** Que se realizarán al gerente y a los jefes de cada departamento que forma parte de la Gerencia de Mantenimiento de la empresa Tame “Línea Aérea del Ecuador” en el aeropuerto Mariscal Sucre de la ciudad de Quito, con la

finalidad de adquirir información de las dos instancias y así valorar las diferentes perceptivas.

- **Encuestas:** Que se administrarán al personal operativo del departamento de Ejecución de Mantenimiento y del departamento de Control de Calidad, que debido a las funciones que desempeñan, no podrían formar parte de un grupo focal. Esta técnica se aplicará para determinar su nivel de compromiso y su percepción tanto de la organización, cuanto del ambiente en el cual se desempeñan.
- **Focus Group:** Que se realizará con los operarios de los diferentes departamentos que conforman la Gerencia de Mantenimiento de la empresa Tame “Línea Aérea del Ecuador” en el aeropuerto Mariscal Sucre de la ciudad de Quito, de tal manera que se pueda analizar en conjunto la problemática actual de la gerencia.

1.7 VARIABLES E INDICADORES

1.7.1 Variable Independiente:

- Fortalecimiento de los valores corporativos de la empresa Tame “Línea Aérea del Ecuador”

1.7.2 Variable Dependiente:

- Grado de identificación de las personas que conforman el área de Mantenimiento, con la empresa Tame “Línea Aérea del Ecuador”

1.7.3 Variables Intervinientes:

- Políticas internas de Tame.
- Cultura Organizacional.
- Relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo
- Planes de desarrollo profesional.
- Clima Laboral

1.8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Los investigadores se han fijado ocho (8) meses para el diseño y propuesta del presente Plan de Intervención, tiempo contado a partir del mes de agosto de 2010 hasta marzo de 2011, conforme se observa en el cuadro que sigue:

ACTIVIDAD	TIEMPO EN MESES							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Cap. 1.- PLAN DE TESIS	■	■						
Cap. 2.- MARCO TEÓRICO			■	■				
Cap. 3.- RESEÑA HISTÓRICA Y DIAGNÓSTICO					■			
Cap.4.- PROPUESTA DE INTERVENCIÓN					■	■	■	
ENTREGA DE LA TESIS								■

RESUMEN EJECUTIVO

Después de conocer las diferentes áreas que conforma la empresa Tame “Línea Aérea del Ecuador”, hemos tomado en consideración a la Gerencia de Mantenimiento para la elaboración de este trabajo de investigación, puesto que durante el periodo de prácticas pre-profesionales realizadas a partir del mes de Octubre del año 2009 hasta Julio del año 2010 se pudieron detectar problemáticas relacionadas con el clima laboral en dicha área a través de entrevistas y conversaciones con las personas que conforman el departamento de RRHH, quienes manifestaron que se trata de un grupo humano de 130 personas que no desarrollan correctamente sus interrelaciones personales y la comunicación deja mucho que desear como para conformar un adecuado clima organizacional y generar ambientes de trabajo productivo.

Con base a lo expuesto anteriormente, consideramos de gran importancia realizar un diagnóstico que nos permita conocer de manera más tangible la realidad actual del personal operativo que forma parte de la Gerencia de Mantenimiento, con la finalidad de mejorar el clima laboral y de esta manera fortalecer los valores corporativos de la empresa Tame “Línea Aérea del Ecuador” en dicho departamento, mediante una propuesta de intervención que beneficiará al capital humano del área de mantenimiento, que labora en el Aeropuerto Mariscal Sucre de la ciudad de Quito.

Dicha propuesta estará conformada por objetivos, motivacionales, responsables de la gestión, metas, indicadores, beneficiarios, gestión administrativa, arreglos operativos, estrategias del cambio organizacional, costos y fuentes de financiamiento, evaluación: costo – beneficio.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 ANTECEDENTES

En el principio de los tiempos, las personas compartían sus bienes de tal manera que se beneficiara todo el clan o todo el núcleo familiar y con el exceso de alimentos y vestimenta realizaban intercambios entre los pueblos, originando de tal manera, el denominado comercio.

Estos acuerdos comerciales, se realizaban con la finalidad de satisfacer las necesidades de todas las personas, de tal manera que todos los individuos sean de alguna manera beneficiados con cada acuerdo.

Con el transcurso del tiempo, cada persona se fue especializando en diferentes actividades en consideración con sus habilidades y destrezas, llegando incluso a involucrar a todos los miembros de la familia, lo cual originó lo que llamamos división del trabajo, creando de tal manera las diferentes funciones y perfeccionando las herramientas necesarias para la ejecución de las mismas.

Cada familia se organizaba en diferentes funciones para la elaboración de un determinado producto, para posteriormente intercambiarlos entre familias, lo cual forzosamente introdujo la moneda, que facilitó en gran manera los cálculos para la realización de trueques.

Es así que estas familias especializadas terminaron por ser el antecedente de lo que ahora llamamos empresa u organización, estableciendo un registro de los nuevos trabajadores y enseñándoles las funciones a realizar. Como se puede evidenciar tiene un inicio muy natural.

2.2 ORGANIZACIÓN

“Una organización es un asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad”¹. Los miembros de cada organización expresan a diario la finalidad de la misma, como las metas que pretenden alcanzar, mediante la ejecución eficiente y eficaz de las funciones que les han sido asignadas.

“Kinicki y Kreitner mencionan que las características comunes de la organización son: coordinación de esfuerzos, objetivo común, división del trabajo, autoridad jerárquica.”² La coordinación de esfuerzos consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficiencia, sin coordinación los miembros de la organización perderían de vista su rol a desempeñar dentro de la misma.

Aquí el objetivo común es muy importante ya que fomenta el trabajo en equipo y fortalece la identidad de los trabajadores con la organización, permitiendo así alcanzar las metas propuestas.

Por otro lado, la división del trabajo o separación de las operaciones productoras, permite que cada obrero se ocupe por la ejecución de funciones específicas que son controladas por la autoridad jerárquica correspondiente de acuerdo a la cadena de mando establecida, la cual comienza con los gestores de alta dirección y sigue hasta los trabajadores no gestores, pasando, sucesivamente, por todos los niveles de la estructura organizacional y mediante la reunión de los esfuerzos de todos los miembros de la organización se alcanza un resultado común.

¹ROBBINS, Coulter, *Administración*, Edición 8º, Edit. Pearson Educación, 2005, p. 16.

²KINICKI- KREITNER, *Comportamiento Organizacional*, Edición 3º, Edit. Mc Graw Hill Madrid.España.1997, p. 87.

Gibson manifiesta que la eficacia de cualquier organización depende en gran medida del comportamiento humano. Uno de los principios psicológicos fundamentales es que las personas son diferentes, cada uno tiene una forma especial de percibir el mundo, una personalidad propia y experiencias distintas.

Además, difieren en cuanto a etnia, a su talento y en cuanto a la forma en que controlan su estrés y tienen actitudes, ideas y aspiraciones distintas, de tal manera que “cualquier gestor que pretenda ser eficaz, deberá considerar a cada uno de sus empleados o miembros de su organización como algo especial, lo cual incluye considerar todos esos factores etológicos y culturales”.³

2.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional propicia las relaciones interpersonales entre los trabajadores, supervisores y colegas, además de ocasionar que existan personas líderes asignados en los diferentes puestos de trabajo, razón por la cual en toda organización se debe considerar que para dar cumplimiento a sus objetivos planteados, preservar su fuerza laboral y obtener reconocimiento sea a nivel nacional o internacional, es necesario poseer una estructura bien definida y un ambiente laboral favorable.

2.2.1.1 DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“La estructura de una organización son pautas que siguen los puestos de trabajo y los grupos de puestos de trabajo de una organización. Causa importante del comportamiento personal y de grupo.”⁴

Para estructurar una empresa hay que conocer la división del trabajo que predomina y analizar cómo se coordinan las diferentes tareas.

Para Jorge Etkin, “Estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar.

³ GIBSON, James, *Las Organizaciones*. 1996, p. 8.

⁴ Idem., p. 529.

Decimos que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad”⁵.

2.2.1.2 ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Hay seis elementos básicos que debes ser considerados al momento de diseñar la estructura: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización, descentralización y formalización”⁶.

2.2.1.2.1 ESPECIALIZACIÓN LABORAL

Especialización o división del trabajo es el grado en que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo.

Henry Ford al hacerse rico y famoso fabricando automóviles, demostró que mediante la especialización, los trabajadores ejecutan sus funciones con mayor eficiencia, porque en lugar de dar a una sola persona la totalidad de las funciones que el cargo requiere, éste se divide en varios pasos y cada uno es ejecutado por un trabajador, de tal manera que los trabajadores se especializan en una parte de la actividad y no en todo, dando como resultado el aumento de sus habilidad para la ejecución de dicha función mediante la repetición.

Además la capacitación especializada es más eficiente para la organización al minorar gastos encontrando y capacitado gente para que ejecuten tareas específicas y repetitivas, sobre todo en las operaciones más complicadas y elaboradas.

⁵ ETKIN Jorge, *Identidad de las Organizaciones*, p. 43

⁶ ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*, Edición 10°, Edit. Pearson Prentice Hall, p. 426

2.2.1.2.2 DEPARTAMENTALIZACIÓN

La departamentalización es la base utilizada para agrupar las tareas que sean comunes de tal manera que se puedan coordinar unas con otras.

Para conocer las relaciones formales de una organización, los gerentes suelen preparar un organigrama, cuyos cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos Departamentos.

Las cinco formas comunes de departamentalización son:⁷

- 1. Departamentalización Funcional:** es aquel que se utiliza para situar en unidades comunes a los miembros de la organización de acuerdo con habilidades e inclinaciones semejantes. Este tipo de departamentalización es útil para cualquier tipo de organización ya que sólo cambian las funciones de acuerdo a sus objetivos y actividades.
- 2. Departamentalización por Producto:** Este tipo de departamentalización eleva el grado de responsabilidad por el desempeño del producto a realizar, debido a que todas las actividades relacionadas a la ejecución del mismo están regidas por el mismo gerente. Si el giro de una organización es más de servicio que de producto, se agrupa cada servicio de manera independiente.
- 3. Departamentalización Por Territorio o Geográfica:** Este tipo de departamentalización es utilizado frecuentemente para lo que se refiere a ventas y producción, lo cual es conveniente en caso de que algunos clientes de la organización se encuentre en diferentes regiones y debido a su localidad presenten necesidad sobre el producto o servicio.

⁷ ROBBINS, Coulter, *Administración*, Edición 8ª, Editorial Pearson Prentice Hall, México 2005, p. 235-237.

4. Departamentalización Por Cliente: Este tipo de departamentalización es elaborado con el fin de agrupar los trabajos de acuerdo a las necesidades y problemas comunes de los clientes, los mismos que pueden ser atendidos con mayor eficacia y eficiencia al tener especialistas que les ayuden a solucionar cada uno de ellos.

5. Departamentalización por Proceso o Equipo: En este tipo de departamentalización se agrupan los trabajos con base a un flujo de procesamiento que puede ser tanto de clientes cuanto de productos.

2.2.1.2.3 CADENA DE MANDOS

Se trata de una línea que se extiende desde la parte superior de la organización hasta el último escalafón y sirve para saber quien reporta a quien.

Para comprender la cadena de mandos, es importante esclarecer los términos autoridad y unidad de mando.

- **Autoridad:** es todo lo referente al derecho que una posición gerencial posee para impartir órdenes y esperar que éstas se cumplan. Para poder coordinar con mayor facilidad las actividades de la organización, cada gerente tiene un grado de autoridad para cumplir con sus responsabilidades.
- **Unidad de mando:** se refiere a la línea continua de autoridad, afirmando que cada persona debe tener un solo superior ante el cual es responsable directo.

Si esta unidad llegara a quebrantarse un empleado podría asumir órdenes o solicitudes que no le corresponden.

2.2.1.2.4 TRAMO DE CONTROL

Se refiere a la cantidad de trabajadores que un gerente puede dirigir con eficacia. Su elaboración es importante para tener conocimiento acerca de los niveles y administradores existentes en la organización.

En el momento de tener un tramo de control demasiado grande, se disminuye el nivel de desempeño de los trabajadores, debido a que los supervisores no disponen del tiempo necesario para ejercer un buen liderazgo y apoyos necesarios, lo cual no sucede en caso de tener un tramo de control reducido.

2.2.1.2.5 CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

Se denomina centralización a la medida en que las decisiones son tomadas únicamente por las autoridades dentro de la organización, sin considerar el punto de vista de los trabajadores, lo cual podría repercutir en el comportamiento e identidad de los trabajadores con la organización, debido a un sentimiento de malestar laboral.

En cambio en una organización descentralizada, el tomar en cuenta las opiniones de los diferentes miembros de la organización, permite reducir el sentimiento de enajenaciones de quienes toman las decisiones, ya que repercute en su vida laboral.

2.2.1.2.6 FORMALIZACIÓN

La formalización se refiere a la manera en que las actividades y tareas que el cargo requiere están normalizadas de tal manera que los trabajadores deben limitarse a ejecutarlas de acuerdo a los procedimientos y utilización de los insumos impuestos, sin considerar su creatividad.

Esto no sólo reduce las posibilidades de que los trabajadores busquen otra manera de desempeñar sus funciones asignadas, sino que además elimina su necesidad de considerar posibles alternativas de utilidad.

En las organizaciones, los actos e interacciones de los participantes adquieren cierta estabilidad mediante el establecimiento de roles, normas y valores. Dichos fenómenos subyacen en la idea de formalización y estructura como medio de lograr predicción y racionalidad en el comportamiento organizativo.

La estructura formal proporciona el marco alrededor del cual están interrelacionadas las funciones administrativas más detalladas, las mismas que puede tener forma escrita y pública o no, pero siempre expresan “Funciones, actividades, tareas y procesos de acción mutua que habrán de tener lugar entre sus miembros. Define especialidades de trabajo y líneas de comunicación”⁸

También existen en las organizaciones, lo que se denomina “*Estructura Informal*” que es la trama de relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro de la organización.

En este sentido, la estructura informal comprende aspectos referidos o que tienen que ver con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas y que no pueden ser determinadas por ningún diseño previo; son producto de la interacción humana y del juego de personalidades, grupos, etc.

Para Jorge Franco lo informal está caracterizado “por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos definidos del grupo, la estructura total incluye lo formal y lo informal.

Luego, los procesos de relación reales no siguen totalmente las líneas de interacción surgida de lo formal sino que se entremezclan con las relaciones informales conformando un patrón transparente que puede llegar a ser opaco”⁹.

⁸ DONNELLY James, *Las Organizaciones “Comportamiento, Estructura, Procesos*. Edit. Mc Graw Hill, 2003 p. 124

⁹ FRANCO Jorge, *¿Qué es Administración?*, Edición 2ª, Edit. Macchi p. 220

2.2.2 DISEÑOS ORGANIZACIONALES COMUNES

2.2.2.1 ESTRUCTURA SIMPLE

La estructura simple posee corta departamentalización, muy amplios tramos de control, con autoridad regida por una sola persona y poca formalización. Ésta estructura generalmente posee únicamente de dos a tres niveles verticales, un grupo de empleados y una sola autoridad, la cual se practica generalmente en organizaciones pequeñas en las que el dueño y gerente son la misma persona.

Por otra parte ésta estructura está caracterizada por ser sencilla, flexible y clara en cuanto a su contabilidad. Sin embargo en organizaciones grandes este tipo de estructura no es recomendable ya que la poca formalización y su centralización sobrecargan el trabajo al directivo.

Además esta estructura en una empresa grande genera una tardanza notoria en cuanto a la toma de decisiones si un único ejecutivo debe tomarlas.

2.2.2.2 BUROCRACIA

Este tipo de estructura se refiere a las funciones rutinarias, las cuales se ejecutan mediante la especialización laboral, reglas y normas que son formalizadas mediante la departamentalización de tareas, autoridad centralizada, estrechos tramos de control, y mediante la toma de decisiones que se realiza de acuerdo con la cadena de mandos.

2.2.2.3 ESTRUCTURA MATRICIAL

Se denomina estructura matricial a la elaboración de una doble línea de autoridad, mediante la combinación de la departamentalización de funciones con la de productos, de tal manera que el personal posee dos jefes: el jefe de su departamento funcional y el gerente de su producto. Por tanto existe una doble cadena de mandos.

Esta estructura facilita la coordinación cuando en la organización se presentan algunas actividades complejas e interdependientes, ya que el contacto directo y frecuente que se da entre especialidades diferentes hace que la información que se difunde llegue con mayor rapidez a quienes deben considerarlo.

Asimismo, reduce las “buropatologías” por lo que la doble línea de autoridad hace que los miembros de los departamentos piensen en alcanzar metas en común, disminuyendo así su predisposición a afanarse en objetivos propios volviendo secundarias las metas generales de la organización. Sin embargo, el ambiente laboral de esta estructura puede causar tensión al tener más de un jefe, lo cual puede ocasiona también un conflicto de funciones.

Por otra parte, Mintzberg explicó que las partes de la organización están unidas entre sí mediante distintos flujos de autoridad, de material de trabajo, de información y de procesos de decisión, por lo cual “el estudiar una estructura debe comprender no solo lo formal y su representación sino incluir el estudio de aquellos aspectos dinámicos de las relaciones entre los componentes de la misma, tales como los flujos de trabajo operativo, de información y de decisión”¹⁰.

Bajo esta perspectiva, es posible distinguir entre los siguientes elementos:

- a) *las variables de estructura* que se refieren a las descripciones formalizadas de las acciones proyectadas; es decir, a las funciones, normas y procedimientos que establecen las relaciones interpersonales entre quienes conforman la organización.
- b) *las variables de intervención o funcionamiento*; es decir, los procesos que permitan la transformación de dicho marco estructural, en acciones y resultados, siendo sus características principales la interacción y el cambio a través del tiempo.

¹⁰ MINTZBERG, Henry, *Estructura Organizacional*, Ediciones Macchi 2004 p. 132

Los procesos o variables de intervención son los principales elementos generadores del cambio de estado interno de la organización. Estos procesos implican el desarrollo y las transformaciones como consecuencia de una acción prolongada en el marco de la estructura vigente.

De tal manera, la estructura organizacional representa formalmente las relaciones interpersonales deseadas, las cuales se pueden dinamizar mediante procesos, manteniendo así el grado necesario de estabilidad y continuidad.

“Los procesos, por lo tanto, se refieren a la dinámica de las conexiones, a las transferencias, los flujos de información, las proporciones y coeficientes técnicos que relacionan las actividades de las unidades componentes”¹¹.

2.3 COMPORTAMIENTO HUMANO Y ORGANIZACIONAL

El analizar el comportamiento de los miembros de la organización puede generar que trabajen con mayor eficacia y eficiencia, ya que permite obtener conocimiento de la manera en que su comportamiento influye en el clima laboral y por ende en la ejecución de las funciones que desempeñan en la cotidianidad, el grado de ausentismo, de rotación de personal, productividad, lo cual se puede visualizar reflejado en los resultados que generan en todos los niveles con los que cuenta la organización.

2.3.1 DEFINICIÓN DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional a menudo es abreviado como CO y es definido como “campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tiene en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones.”¹²

¹¹ Idem., p. 188.

¹² ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*, Edición 10º, Edit. Pearson Prentice Hall, p. 426.

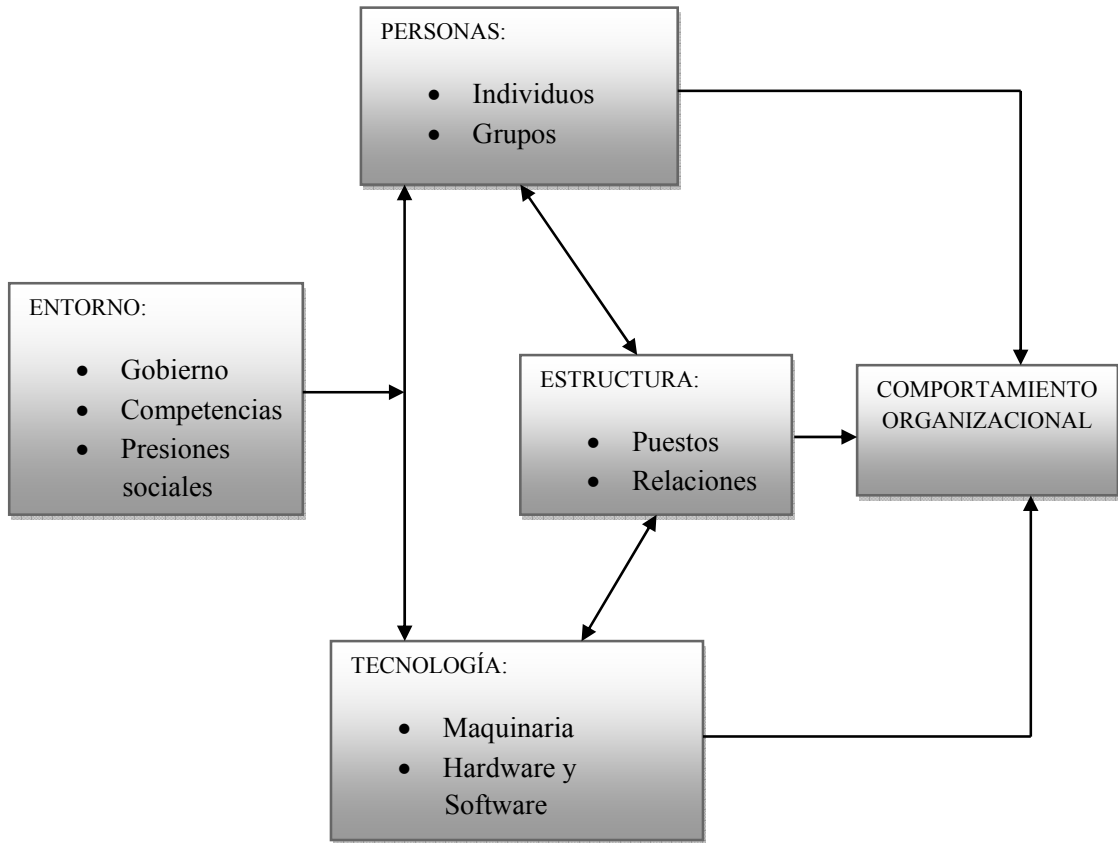
“Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de las personas en toda clase de organizaciones”.¹³

Los conocimientos del campo del CO nos permiten identificar los problemas que se presentan en la organización, determinar las posibles soluciones y saber si los cambios pueden mejorar el clima laboral. Además pueden permitir a los miembros de la organización comprender las situaciones que enfrentan en el trabajo y encontrar la manera de modificar su comportamiento con el fin de mejorar los resultados y aumentar la eficacia organizacional.

2.3.2 FUERZAS QUE INFLUYEN EN EL CO

¹³ DAVIS, K. Y NEWTROM, J. *Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*. Edit. Mac Graw Hill Interamericana S.A. México. 1991, p. 16.

El comportamiento organizacional está influido por cuatro fuerzas principales que son: “personas, estructura, tecnología y entorno”.¹⁴ La relación que existe entre estas fuerzas y su estructura se puede visualizar en la figura siguiente:



Fuente: NEWSTROM, J, Davis K, *Comportamiento humano en el trabajo*, Edición 3º, Edit. Mc GRAW-HILL, México, 1999, p. 7.

¹⁴ NEWSTROM, J, Davis K, *Comportamiento humano en el trabajo*, Edición 3º, Edit. Mc GRAW-HILL, México, 1999, p. 7.

2.3.3 PRINCIPALES VARIABLES EN EL CO¹⁵

2.3.3.1 VARIABLES DEPENDIENTES

Los variables dependientes son los factores que deben ser detectados por la influencia que ejercen sobre algún otro factor. Son cinco los más destacados: la productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral y ciudadanía organizacional, los cuales a continuación serán brevemente explicados:

1. **Productividad:** Se puede considerar a una organización como productiva si alcanza a cumplir sus objetivos planteados eficiente y eficazmente, de tal manera que transforma sus insumos en productos al menor costo, es decir, una empresa es eficaz al momento de cumplir sus metas en cuanto a ventas o amplitud de mercado, pero su productividad depende también de que alcance a cumplir tales metas de manera eficiente, el cual puede ser evaluado en el rendimiento sobre la inversión, en las utilidades por unidad monetaria de ventas y en la producción generada por horas de trabajo.
2. **Ausentismo:** es muy complicado que se puedan alcanzar las metas establecidas dentro de la organización si se presentan contratiempos generadores de ausentismo laboral, ya que el flujo de trabajo es interrumpido y muchas veces posterga la toma de decisiones importantes, lo cual tiene un impacto directo en cuanto a la eficiencia y eficacia de resultados.

El ausentismo laboral puede beneficiar a la organización como es el caso de que un trabajador que posee responsabilidad de cargo evidente se encuentre con alto nivel de estrés, tensión o posea algún otro tipo de enfermedad, sería mejor para la organización que no se presente a que realice sus funciones ineficazmente.

¹⁵ ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*, Edición 10^o, Edit. Pearson Prentice Hall, p. 23.

Se puede suponer que las organizaciones se benefician si el nivel de ausentismo laboral es bajo.

- 3. Rotación:** Se refiere al retiro permanente de un trabajador de la organización, sea de manera voluntaria o involuntaria. El elevado grado de rotación de personal aumenta los costos de la empresa por los procesos de capacitación, reclutamiento y selección, y además repercute en el buen desempeño laboral.

Sin embargo la rotación puede ser positiva al despedir a personal “adecuado”, al permitir cambiar a la persona que tenían un mal desempeño por otra con mayor grado de motivación, que aporte con ideas innovadoras a la organización.

- 4. Satisfacción Laboral:** es la actitud que presentan los miembros de la organización frente a sus funciones a desempeñar. La satisfacción tiene una connotación inversa a la del ausentismo y rotación de personal, el cual es evidente en el desempeño de los trabajadores que es gratificante.

Esta satisfacción se puede conseguir en el momento en que la organización brinda una adecuada remuneración y estimulantes que les permitan fortalecer su identidad con la empresa y con su lugar de trabajo.

- 5. Ciudadanía Organizacional:** las organizaciones requieren gente que realice comentarios motivacionales a sus compañeros de trabajo, evite conflictos innecesarios, respete las normas y reglas establecidas y tolere con buen ánimo las imposiciones ocasionales y de fastidio que ocasionalmente trae el trabajo. De esta manera los resultados de la organización mejoran notoriamente.

2.3.3.2 VARIABLES INDEPENDIENTES

Se consideran variables independientes en el caso de que se de algún tipo de cambio en las variables dependientes.

- 1. Variables en el plano de los individuos:** Es importante considerar que todo los S.H somos diferentes, en cuanto a características personales y de personalidad, en cuanto al aspecto emocional, valores y actitudes.

Otras variables que se pueden considerar en el plano del individuo es su manera de percibir el mundo que lo rodea, la toma de decisiones, aprendizaje y motivación.

- 2. Variables en el plano de los grupos:** Al ser el comportamiento de las personas diferente cuando están sólo y cuando están en grupo es importante realizar un análisis del grupo con el fin de conocer su dinámica de comportamiento, los patrones de conducta que se espera de ellos, su nivel de liderazgo y grado de motivación en cuanto al trabajo en equipo.

- 3. Variables en el plano de las organizaciones:** las organizaciones son la suma de esos grupos de trabajo, en el cual, su diseño, sus procesos en cuanto al trabajo y a sus puestos, normas, leyes establecidos y cultura organizacional influyen en gran manera en el comportamiento de quienes lo conforman.

2.4 CLIMA LABORAL

Dado que las empresas hoy en día se encuentran en una crisis de toda índole, estas han tenido que desarrollar nuevas técnicas para todos sus procesos, como son la producción, el mercado, la distribución, así como también el servicio, lo cual debe propender a un mejoramiento del talento humano para poder sobrellevar las cuestiones nuevas y los cambio repentinos.

Dentro de esta dinámica, los puntos clave para el manejo efectivo de una organización están en su productividad y el adecuado manejo del capital humano. La coordinación, la dirección, la satisfacción y la motivación del personal, son aspectos que cada vez cobran mayor importancia en todo contexto.

La satisfacción en este caso cumple un papel primordial, ya que depende de la percepción que los trabajadores tengan de su puesto para que su desempeño sea el que se espera, esto puede influir en las cuestiones como rotación, ausentismo, conflictos y otros.

Las organizaciones por lo general, poseen un propósito y una estructura, así como también una colectividad, que están conformadas por: estructura organizacional, procesos, y las conductas. “La interacción de estos componentes producen patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado Clima Organizacional”.¹⁶

2.4.1 DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL

El clima de la organización es un componente muy importante, se trata de una cuestión multidimensional, ya que se puede desglosar en términos de estructuras, como el tamaño de la empresa, la comunicación existente, liderazgo, etc.

“Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo”.¹⁷

Del mismo modo, afecta al comportamiento de las personas, con este antecedente se podría decir que el clima es un reflejo de la cultura de la organización que determina la percepción del empleado de la empresa, su rendimiento y productividad.

¹⁶ CALIGIORE, C y DÍAZ T. *Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA*. Revista Venezolana de Gerencia (RVG).. Venezuela. 2003 p. 645.

¹⁷ Idem., p. 647.

Estos conceptos son importantes, ya que el comportamiento de una persona en una organización no depende exclusivamente de sus factores, sino de las percepciones que tenga de los mismos. Estas percepciones pueden depender de interacciones, generación de vínculos, experiencias, etc.

2.4.2 FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA LABORAL

2.4.2.1 SATISFACCIÓN DEL TRABAJO

“Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.”¹⁸ Esta satisfacción está directamente relacionada con las cuestiones que conforman el contexto laboral: equipos, supervisión, estructura, etc. La satisfacción es el sentimiento de dolor o placer que difiere del pensamiento, objetivos e intenciones, esto ayuda para predecir su efecto a futuro.

2.4.2.2 AUTOESTIMA

La autoestima, al ser un sistema de necesidades del individuo, manifiesta la necesidad para lograr una nueva situación en la organización. Funciona con aspectos como el reconocimiento, y las oportunidades para demostrar habilidades de todo tipo.

El desarrollo del autoestima es muy importante ya con este se podrían superar trastornos depresivos, ya que las personas pueden ser muy vulnerables si se exponen a verdaderos sentimientos, se debe ser flexible por lo tanto, a situaciones conflictivas dentro de la organización. El equilibrio entre los sentimientos y los conflictos, lo mediatiza la autoestima, determinante para el éxito o el fracaso.

¹⁸DAVIS, K. Y NEWTROM, J. Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. Edit. Mac Graw Hill Interamericana S.A. México. 1991, p. 203.

2.4.2.3 TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo que realizan los miembros de la organización, podría mejora ostensiblemente si estos tienen contacto con los usuarios o si pueden pertenecer a un equipo dentro del cual se pueda evaluar su desempeño.

La estructura que se produce cuando los trabajadores se unen y satisfacen sus necesidades da lugar a lo que se denomina equipo de trabajo. Los fenómenos que se pueden avizorar dentro de esta estructura son la cohesión del equipo, la uniformidad de los miembros, el liderazgo, comunicación, etc., que tienen su base en el comportamiento de sus integrantes, es decir que depende de la naturaleza de los miembros para saber si las actividades que realizan son efectivas.

2.4.2.4 CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR

“Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”.¹⁹

Según Nash, (1989:229), “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos”.²⁰

El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

¹⁹ HERNÁNDEZ, R. FERNÁNDEZ, C. Y BAPTISTA, P. *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición. Edit. Mc Graw Hill. Interamericana. México. 1998, p. 4.

²⁰ NASH, M. *Como Incrementa la Productividad del Recurso Humano*. Edit. Norma. Colombia, 1989, p. 229.

Los factores más importantes son el reconocimiento y la satisfacción dentro de la empresa, ya que de esta manera los trabajadores se motivan incrementando su nivel de responsabilidad y orientación al logro.

“Esto podrá permitir a su vez, que la organización acoja niveles de eficacia altos así como también una comunicación adecuada, que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización, estos elementos serán objeto de análisis en la investigación como factores que tienen gran influencia en la determinación del clima”²¹

De allí que el clima organizacional refleje la interacción entre las características personales y organizacionales. En este sentido, Dessler destaca que los resultados del estudio realizado por George y Bishop sobre la estructura organizacional que incluye “división del trabajo, patrones de comunicación y procedimientos, además del estilo de liderazgo y recompensa tienen gran efecto sobre la manera como los trabajadores visualizan el clima de la organización”.²²

En el caso de las organizaciones aeronáuticas, por dedicarse a realizar actividades sumamente complejas, manejando altos costos en un mercado competitivo, deben realizar una buena gestión y productividad para obtener mayor rentabilidad, preocupándose más por el bienestar de las personas que conforman la empresa, ya que son los que generan la adecuada ejecución de los procesos que se llevan a cabo.

Para esto es importante potenciar los factores de crecimiento o motivadores que permitan compensar la falta de factores ergonómicos, que son los que tienen un costo más alto para la organización.

²¹ NASH, M. Op. Cit. p. 648.

²² DESSLER, G. *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Prentice Hall. México, p. 188.

Asimismo Milkovich y Boudrem, consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Los mencionados cambios, deben ser globales, es decir que deben responder a todas las amenazas de la economía, así como también las oportunidades. Dentro de las estrategias que en la actualidad se están usando están cuestiones como el Outsourcing, que es la externalización de algunas actividades para la mejora de procesos, los cuales no se los puede realizar internamente, con un tercero especializado.

2.5 MOTIVACION Y RECOMPENSAS PARA LAS PERSONAS

En las organizaciones se presenta una serie de conflictos relacionados con el desempeño laboral, lo cual se puede evidenciar y cuantificar en el nivel de ausentismo y rotación de personal, así como también en la baja calidad de los productos y servicios.

Las principales causas es que los puestos de trabajo no han sido elaborados de tal manera que los operarios sean motivados y se sientan satisfechos de lo que obtienen a cambio de su fuerza de trabajo.

“Definiremos motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia de un individuo por conseguir una meta.”²³ Nos referimos a la intensidad como el esfuerzo que pone la persona para ejecutar sus funciones asignadas, la cual debe ir direccionada hacia una meta para alcanzar los resultados esperados, finalmente está la persistencia que se refiere al tiempo que la persona sostiene su esfuerzo, es así que el individuo motivado se aferra a la tarea hasta alcanzar su meta.

²³ ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*, Edición 10ª, Editorial Pearson Prentice Hall, p. 155.

2.5.1 PRIMERAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

En la década de 1950 se desarrollaron tres teorías que dan las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados. Se trata de la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores y las teorías X y Y, desde entonces se han dado explicaciones más válidas de la motivación, pero estas teorías deben ser explicadas por ser los cimientos sobre las que erigen las teorías contemporáneas.

2.5.1.1 TEORÍA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW

Se trata de la teoría de motivación más conocida, es un primer intento de clasificar las motivaciones del ser humano y comprenderlas, ya que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de las cinco necesidades siguientes: Fisiológicas, de Seguridad, Sociales, Psicológicas y de Autorrealización.

Estas necesidades se organizan jerárquicamente en forma de una pirámide, con las fisiológicas en la base y las de autorrealización en la cima. Se tiende a satisfacer estas necesidades en forma ascendente, es decir que el individuo organizara su conducta para satisfacerlas en “orden”.



Fuente: los autores.

“Partiendo del interés por satisfacer las necesidades fisiológicas, las personas normalmente pasaban, en el transcurso del tiempo, a las necesidades de preocupación por la seguridad y la protección, la pertenencia y amor, la valorización y la realización personal”²⁴.

- **Necesidades fisiológicas:** Se refieren a las necesidades verdaderamente básicas como alimentarse, agua, cobijo y sexo, o en términos más amplios a la capacidad para cuidar de los hijos del trabajador y cubrir gastos médicos u odontológicos.
- **Necesidades de seguridad y protección:** Describen el afán de la defenderse de daños físicos y emocionales.
- **Necesidades de pertenencia y amor:** Se centra en los aspectos sociales de las situaciones laborales y no laborales. Además se trata de satisfacción de afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
- **Necesidad de valorización:** Incluyen la preocupación de la persona por alcanzar la maestría, competencia y estatus. Las personas anhelan ser reconocidos por sus logros.
- **Necesidad de realización personal:** Deseo de la persona por crecer y desarrollar su potencial al máximo. Es la necesidad de creatividad, autonomía, responsabilidad y retos.

“En el momento en que unas necesidades quedan razonablemente satisfechas, la siguiente se vuelve la dominante. El individuo asciende los peldaños de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que aunque ninguna necesidad queda satisfecha completamente, si está lo suficientemente satisfecha deja de motivar”²⁵.

²⁴ GORDON, Judith R. *Comportamiento Organizacional*, Edición 5º, Edit. Prentice Hall, México, 1997, p. 116.

²⁵ ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*, Edición 10º, Edit. Pearson Prentice Hall, p. 156.

Maslow dividió las cinco necesidades en orden superior e inferior, de tal manera que, en el orden inferior incluyó a las necesidades fisiológicas y de seguridad, y en las de orden superior a las necesidades sociales, de estima y auto realización.

Las necesidades de orden superior se caracterizan por satisfacerse desde el interior de la persona, por ejemplo: las sociales a través de relaciones armónicas con las personas, las de estima con reconocimientos como ascensos, las de autorrealización con la asignación de un trabajo desafiante, etc. Mientras que las de orden inferior se satisfacen de manera externa, por medio de salarios y beneficios socioeconómicos, estabilidad laboral, etc.

2.5.1.2 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES

La teoría de los dos factores es denominada también teoría de motivación e higiene fue postulada por el psicólogo Frederick Herzberg, “propone que la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos”.²⁶

Herzberg creía que las actitudes de las personas se relacionan con el éxito o fracaso de sus actividades, los factores internos están relacionados con la satisfacción e incluyen características como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad.

Por otro lado, la insatisfacción se relaciona con factores externos o factores de higiene, como son: las políticas de la compañía, el salario, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y condiciones laborales.

Herzberg recomienda que para motivar a los miembros de la organización se debe acentuar los factores relacionados con el trabajo como son: oportunidades de ascensos, reconocimiento, responsabilidad y logros.

²⁶ ROBBINS, Coulter, *Administración*, Edición 8º, Edit. Pearson Prentice Hall, México 2005, p.395.

2.5.1.2.1 CRITICAS DE LOS DOS FACTORES²⁷

Entre las objeciones en contra de esta teoría están las siguientes:

- El procedimiento es limitado por su metodología. Cuando las actividades resultan positivas, las personas se atribuyen los méritos, de lo contrario culpan al entorno.
- La confiabilidad de esta metodología es cuestionable, ya que se debe a interpretaciones que muchas veces pueden ser distorsionadas.
- No existe ninguna medida general de la satisfacción. Puede ser que aun persona no le gusta cierta parte de trabajo, pero sin embargo la considera aceptable.
- La teoría no concuerda con investigaciones anteriores ya que pasa por alto variables situacionales.
- El autor supone una relación entre satisfacción y productividad, pero su método fue enfocado únicamente en la satisfacción y no en la productividad.

A pesar de las criticas expuestas, el extender verticalmente los puestos de trabajo para dar a los operarios mayor responsabilidad en la planeación y control de su trabajo puede deberse en gran medida a la teoría de Herzberg.

²⁷ ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*, Edición 10º, Edit. Pearson Prentice Hall, p. 160.

2.5.1.3 TEORÍA X y TEORÍA Y DE MCGREGOR²⁸

Douglas McGregor es conocido por proponer dos series de supuestos de la naturaleza humana: la teoría X y la teoría Y.

La teoría X presenta un aspecto negativo de las personas, al suponer que los trabajadores poseen poca ambición, no les gusta trabajar, evitan la responsabilidad y necesitan un control estricto.

La teoría Y por su parte ofrece un punto de vista positivo, al creer que las personas pueden trabajar por sí mismos, aceptan las responsabilidades asignadas y consideran al trabajo como una actividad natural.

De acuerdo al esquema presentado por Maslow, la teoría X implicaría las necesidades de nivel inferior. Mientras que la teoría Y implicaría las necesidades de nivel superior, es decir, las necesidades dominantes.

McGregor apoyó la creencia de que la teoría Y era más válida que la teoría X y por lo tanto propuso que la participación, la toma de decisiones, el trabajo responsable y las buenas relaciones pueden motivar de manera más eficiente a los empleados. Sin embargo, no hay una evidencia que confirme que ninguna de las dos teorías sea válida o que aplicar los supuestos de la teoría Y motive a los empleados.

²⁸ ROBBINS, Coulter, *Administración*, Edición 8º, Edit. Pearson Prentice Hall, México 2005, p. 395.

2.5.1.3.1 DIFERENCIAS ENTRE LAS TEORÍAS X Y TEORÍA Y

Teoría X	Teoría Y
<ul style="list-style-type: none">• Las personas son perezosas e indolentes• Las personas rehúyen al trabajo.• Las personas evaden la responsabilidad, para sentirse más seguras.• Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.• Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.	<ul style="list-style-type: none">• Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.• El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.• Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.• Las personas pueden automotivarse y autodirigirse.• Las personas son creativas y competentes.

Fuente: URDANETA, Rubén, *Teoría de la motivación*,

<http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion/motivacion.shtml>

2.5.2 TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA MOTIVACIÓN²⁹

Se llaman teorías contemporáneas porque representan la explicación moderna de la motivación de los empleados. Estas son:

2.5.2.1 TEORÍA DE E.R.C DE ALDERFER

Esta teoría E.R.C expuesta por Clayton Alderfer, plantea que los seres humanos tienen tres grupos básicos de necesidades: existenciales, de relaciones y de crecimiento.

²⁹ ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*, Edición 10º, Edit. Pearson Prentice Hall, p. 161.

- 1. Necesidades existenciales:** Incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de la pirámide de Maslow.
- 2. Necesidades de relación:** Se refiere al deseo que tenemos de mantener vínculos personales importantes. Esos deseos sociales y estatus exigen el trato con los demás y corresponden a la necesidad social y de estima de Maslow.
- 3. Necesidades de crecimiento:** Corresponden a necesidades de valorización y realización personal de Maslow. Estas se combinan con las necesidades de relación para constituir las necesidades superiores.

Así como Maslow Alderfer, afirmaba que una necesidad insatisfecha motiva a una persona, asimismo opinaba que la satisfacción de las necesidades de orden superior aumenten su importancia, es decir, adquieren intensidad en lugar de disiparse.

Existen diferencias individuales respecto a las diversas necesidades, las cuales están ligadas a las diferencias tanto en el desarrollo personal, cuanto en las experiencias grupales. Ejemplo: una persona que se siente frustrada por no satisfacer cierta necesidad superior, lo que implicaría una vuelta a una necesidad inferior. Variables como educación, antecedentes culturales y familiares modifican el impulso de las necesidades que tiene un individuo, así como su importancia.

“¿En qué difiere la teoría ERC de la teoría de Maslow? 1) Es posible que estén en activo dos o más necesidades al mismo tiempo y 2) si se reprime la gratificación de las necesidades superiores, se acentúa el deseo de satisfacer las necesidades inferiores”.³⁰

Esta teoría supone un ordenamiento flexible de las necesidades, a diferencia de la teoría de Maslow que sigue una progresión rígida de necesidades.

³⁰ ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. p. 161

2.5.2.2 TEORÍA DE LA TRICOTOMÍA DE NECESIDADES DE McCLELLAND

McClelland y sus colaboradores formularon una teoría de las necesidades que se enfoca en tres: necesidades de logro, de poder y de afiliación que se definen así:

1. **Necesidad de logro:** refleja el afán de individuo por alcanzar objetivos, demostrar su competencia, luchar por tener éxito.
2. **Necesidad de poder:** refleja la necesidad de ejercer control, en el trabajo personal o en el de otros.
3. **Necesidad de afiliación:** Necesidad de tener relaciones amistosas y cercanas.

McClelland y sus compañeros mencionan que es posible indicar a los trabajadores la manera en la que pueden aumentar su necesidad de logro, en consecuencia mejorar su desempeño laboral

Por otra parte los individuos que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarlos, además ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz.



Fuente: AMORÓS, Eduardo, Comportamiento organizacional, en busca del desarrollo de ventajas competitivas, <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/44.htm>

2.5.2.3 TEORÍA DE LA IGUALDAD

Esta proposición tiene su origen en la teoría de la psicología social llamada *Teoría de la comparación social*, se refiere a la equidad o justicia dentro de la organización.

Esta teoría explica la manera en que afecta a la motivación la comparación que los individuos hacen con sus compañeros en lo referente a los aportes que hacen y a los beneficios que reciben dentro de la organización, ya que si la relación entre los resultados y los aportes propios es equivalente a la relación entre resultados y aportes de su compañero, habrá un sentido de igualdad y el individuo se sentirá motivado hacia una conducta de elevado desempeño, pero si percibe como diferentes los aportes y beneficios obtenidos, se disminuye la motivación de la persona sub-retribuida, quien desarrollará conductas compensatorias, generalmente disminuyendo sus aportes o incrementando sus resultados por cualquier vía.

Además de alterar los aportes y/o los resultados propios, las personas pueden desarrollar otras conductas para restituir la igualdad: pueden modificar los aportes, los resultados del otro, cambiar de compañero, objeto de comparación o cambiar la situación.

2.5.2.4 TEORÍA DEL REFUERZO

Esta teoría argumenta que todo comportamiento tiene una causa externa y está controlado por reforzadores que al presentarse después de un comportamiento pueden provocar la repetición de la misma. Además recomienda formas para facilitar comportamientos deseados en las personas, desalentando los no deseados, aplicando refuerzos.

2.5.2.4.1 TIPOS DE REFUERZOS

Las técnicas de refuerzo pueden fomentar o suprimir el comportamiento deseado mediante la aplicación o la eliminación de los refuerzos.

2.5.2.4.1.1 EL REFUERZO POSITIVO.

El refuerzo positivo implica aparejar un comportamiento o resultado deseado con recompensas o retroalimentación. Esta retroalimentación da forma al comportamiento porque fomenta el comportamiento reforzado o recompensado para que se repita.

Si el comportamiento no es el que desea un superior o un cliente, los refuerzos que se repiten y derivan en aproximaciones sucesivas al comportamiento deseado pueden hacer que el comportamiento real se acerque más al comportamiento deseado.

2.5.2.4.1.2 EL REFUERZO NEGATIVO.

En el refuerzo negativo la persona actúa para detener un estímulo desfavorable, es decir, el individuo se retira de una situación indeseable cuando se presenta el comportamiento no deseado.

2.5.2.5 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

La teoría de las expectativas ofrece un panorama completo de la motivación, ya que integra elementos de las teorías de las necesidades, igualdad y refuerzo.

2.5.2.5.1 FÓRMULA ORIGINAL

“Victor Vroom popularizó esta teoría que, explica un modelo de motivación a través de las expectativas, la valencia y el conducto.

$$\text{Motivación} = E \times V \times I \text{ (Expectativa, Valencia, Instrumento).}^{\text{31}}$$

- **Expectativa:** Un individuo percibe que su esfuerzo dará por resultado un desempeño.
- **Instrumentalidad:** Se refiere a la percepción que el individuo tiene sobre los resultados positivos o negativos que puede generar con el desempeño de las funciones que le han sido asignadas, como puede ser un reconocimiento por su esfuerzo o aislamiento personal.
- **Valencia:** Se refiere a la valoración que la persona da a los resultados que se han obtenido por su desempeño laboral.

³¹ GORDON, Judith R. *Comportamiento Organizacional*, Edición 5°, Edit. Prentice Hall, México, 1997, p. 134

Vroom afirma que la motivación está diseñada de acuerdo a la interacción de las expectativas, de la instrumentalidad o de la valencia. La motivación aumenta conforme lo hacen cada uno de estos elementos, y disminuye a medida que lo hace cada componente.

De acuerdo a esta teoría, los trabajadores pueden percibir que un mayor esfuerzo en la ejecución de las funciones, elevará su nivel de desempeño (expectativa positiva), hay gran probabilidad de que quieran mantenerse con la idea de mejorar cada vez más los resultados de su trabajo. (Valencia positiva).

En el caso expuesto se dará lugar a una motivación positiva. Mientras que si piensan que a pesar de su esfuerzo y dedicación no obtendrán ningún tipo de reconocimiento personal o profesional, sus instrumentos bajaran, y dará lugar a la desmotivación.

2.5.2.5.2 VISIÓN INTEGRAL DE LA MOTIVACION

La formula más reciente de esta teoría esclarece la función de las necesidades insatisfechas, la igualdad, los refuerzo y el establecimiento de metas para la motivación.

$$\text{Motivación} = [E \rightarrow D] \times \sum [(D \rightarrow R) (V)]$$

En este caso, $E \rightarrow D$ es equivalente a la expectativa, y describe la manera en que el trabajador percibe la probabilidad de que el esfuerzo conduzca al desempeño. El establecimiento de metas, pueden aumentar la expectativa. $D \rightarrow R$, se refiere a la percepción que tiene el individuo de que el desempeño genera resultados.

V se refiere al valor de los resultados, la cual está relacionada con las necesidades de la persona.

En esta fórmula, los vínculos del desempeño y los resultados se combinan con la valencia para reflejar los múltiples resultados que se derivan del desempeño.

Como el desempeño puede conducir a múltiples resultados, cada uno de ellos con diferente valor asignado, cada expectativa se multiplica por la valencia correspondiente.

Esta teoría sin embargo, se explica mejor en culturas donde los trabajadores piensan que pueden controlar su entorno, los administradores deben estar seguros de que la disposición de las recompensas se ajuste a la cultura.

2.5.2.6 TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

Esta teoría señala que en el momento en que la persona se fija metas, pueden centralizarse en su comportamiento y de tal manera motivar a la persona.

“La motivación aumenta cuando las personas reciben retroalimentación constante sobre su avance para alcanzar sus metas. Esta retroalimentación actúa como un refuerzo que ayuda a mantener la motivación alta”.³²

2.5.2.6.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS METAS

Las metas describen un cambio deseado a futuro, como puede ser el reducir costos, elevar la satisfacción y desempeño de los trabajadores, de tal manera que se reduzca el ausentismo. En el momento en que son establecidas, pueden fijarse en el comportamiento y motivar a los miembros de la organización para que alcanzar el estado final deseado.

2.5.2.6.2 VARIACIÓN DE LAS METAS

“Las metas pueden variar cuando menos en tres sentidos: 1) grado de especificidad, 2) grado de dificultad, 3) grado de aceptación.”³³

³² GORDON, Judith R. *Comportamiento Organizacional*, Edición 5°, Edit. Prentice Hall, México, 1997, p. 136

³³ Idem. p.137

- 1. Grado de especificidad o claridad de metas:** Se refiere al grado en que el alcance de las metas puedan ser medibles y observables, esas son las razones por las cuales, las metas específicas son las que motivan más a los trabajadores.
- 2. Grado de dificultad de las metas:** Señala que para motivar a los empleados se debe establecer metas de grados de dificultad creciente hasta un nivel de reto razonable, ya que algunas investigaciones recientes, indica que conforme aumenta el grado de dificultad, aumenta el desempeño de los trabajadores, ya que las personas se esfuerzan más por alcanzar las metas, de tal manera que las que creen en que las pueden alcanzar, se verán más motivadas que quienes las visualizan como imposibles de alcanzar.
- 3. Grado de aceptación:** Menciona que las metas deben ser personalizadas y no dejarlas como ideas simples para poder alcanzarlas. Evidentemente, el grado de autoridad de la persona que establece la meta influirá en la motivación.

La motivación eficiente podría solicitar una gama de metas para todos los niveles de la organización, ya que la fijación de metas mejora el desempeño de los trabajadores, asimismo la retroalimentación es necesaria para el establecimiento de metas, ya que las personas necesitan saber su nivel de eficacia y eficiencia para alcanzar las metas como parte del refuerzo continuo para alcanzarlas.

2.6 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El Diagnostico Organizacional se basa en el análisis periódico de las empresas o instituciones, con el fin de conocer los posibles conflictos o inconvenientes que se encuentren en ellas, antes de que estos se agraven.

La práctica de dichos análisis periódicamente permite perfeccionar la dinámica de las diferentes empresas. Al identificar las problemáticas del funcionamiento de la organización, mediante el diagnostico, es posible eliminar o disminuir las mimas, que en contexto constituyen parte de la planeación operativa.

2.6.1 DEFINICIÓN DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico es definido como “la aplicación del conocimiento y capacidad a una situación real. Los diagnósticos acertados constituyen la base de la acción eficaz.”³⁴

Se trata de una actividad interactiva entre las personas que forman parte de la empresa, con la finalidad de plantear soluciones a diferentes situaciones conflictivas, mediante un autoanálisis encaminado a un plan de acción que permita remediar las mismas.

Se debe tomar en cuenta que en el diagnóstico lo que se considera evaluar es el sistema y su comportamiento. El diagnóstico organizacional, no es necesariamente el primer punto en un proceso de planeación, ya que se debe conocer la visión y la misión y las estrategias para llegar a este punto.

Su principal objetivo radica en la cuantificación del estado actual de la organización, con los diferentes estándares que la empresa debería manejar, teniendo en cuenta de manera eficiente y eficaz las cuestiones en potencial desarrollo.

2.6.2 ENFOQUE DIAGNÓSTICO

La aplicación del enfoque diagnóstico permitirá enriquecer el diagnóstico institucional. Suponemos que los hechos, los comportamientos, y las actitudes que se presentan en las organizaciones normalmente tienen más de una causa, y es importante tratar de entender las causas tanto como sea posible, para poder actuar de la manera más adecuada posible ante las situaciones y conflictos que se presenten en las organizacionales.

³⁴ GORDON, Judith R. *Comportamiento Organizacional*, Edición 5ª, Edit. Prentice Hall, México, 1997, p.18

2.6.2.1 FASES DEL ENFOQUE DIAGNÓSTICO

Existen cuatro fases que pueden ser de gran utilidad para enfrentar muchos de los retos administrativos que se presenten. “Las cuatro fases son: la descripción, el diagnóstico, la prescripción y la acción.”³⁵

2.6.2.1.1 DESCRIPCIÓN

Es un informe de aspectos o hechos concretos de una situación específica, sin tratar de explicar las razones de los hechos ni de inferir nada en cuanto a los motivos o propósitos de la persona. Reunir datos por medio de la observación, los cuestionarios y entrevistas.

El diagnóstico eficaz y la comprensión de la situación dependen de una descripción válida y real de la misma. Cuanto mejor se pueda describir las situaciones, mayor será su comprensión.

2.6.2.1.2 DIAGNÓSTICO

Esta fase, pretende explicar las causas de los comportamientos actitudes. Se diagnostica primero cuando se describe una situación, y después se identifica sus elementos y causas. El diagnóstico completo incluye la especificación de todos los aspectos de una situación dada.

Esta fase, comprende cuatro pasos:

1. Estudiar varias teorías, sin aplicarlas a situaciones concretas.
2. Explicar la situación aplicando cada una de las teorías.
3. Establecer vínculos entre las diferentes perspectivas teóricas.
4. Cerciorarse de que se hayan aplicado todos los modelos teóricos pertinentes.

³⁵ GORDON, Judith R, Op. Cit, p. 18.

Al examinar la medida en que encajan las teorías y los aspectos centrales de cada situación, se podrá identificar las causas más probables de comportamientos y actitudes específicas.

También se podrá determinar en qué medida se aplican las diferentes perspectivas. Además, a lo largo del proceso de diagnóstico se tendrá una motivación constante para elaborar sus propias explicaciones de las circunstancias que se está describiendo.

2.6.2.1.3 PRESCRIPCIÓN

Se trata de la primera parte para traducir el diagnóstico, o la forma en que entiende la situación en acción. La prescripción implica identificar, revisar, evaluar, y después decidir qué acción tomar para cada circunstancia completa con base en el diagnóstico anterior.

Se debe considerar las soluciones alternativas razonables, viables y prácticas posibles para solucionar cada problema diagnosticado. Se debe evaluar estas alternativas y su eficacia usando los modelos teóricos necesarios para pronosticar los resultados de diversas acciones. Considerar los costos y beneficios de cada alternativa y escoger la mejor.

2.6.2.1.4 ACCIÓN

Esta última fase, se refiere a la viabilidad y aplicabilidad de las soluciones propuestas. Además, incluye un escrutinio cuidadoso de todas las personas y demás sistemas organizacionales, con el fin de planear el impacto de los cambios, es decir evalúa las posibles resistencias al cambio, y hacer planes para superarlas.

En resumen, el enfoque diagnóstico, que incluye las fases mencionadas anteriormente, nos ayudara a enfrentar retos llevándonos a diagnosticar sistemáticamente las causas de los hechos antes de actuar.

2.6.3 FUNCIONAMIENTO DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL³⁶

Uno de las condiciones principales en las que el Diagnostico Organizacional tiene su base es que dentro de una institución o empresa, lo miembros suelen estar conscientes de los problemas que se les presentan, con lo que se hace necesaria una síntesis, que permita clarificar el problema, para así poder brindar soluciones.

Existen 3 Factores en un Diagnóstico Organizacional que son importantes tanto para determinar la problemática como para dar soluciones:

- 1.- La situación de la empresa dentro del contexto de su rama industrial.
- 2.- La posición de las empresas en el ciclo de vida de las organizaciones.
- 3.- El estilo organizacional que prevalece en el sistema social de la empresa.

2.6.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL³⁷

2.6.4.1 VENTAJAS

- Al aplicarlo se despierta un espíritu de grupo
- Es participativo
- La gente se siente comprometida con las soluciones

³⁶ DÍAZ Jonathan, MENDOZA, Victor ,
<http://www.scribd.com/doc/32850068/Capitulo-I-diagnostico-organizacional>

³⁷ SÁNCHEZ CORTÉS, José Antonio, *la importancia del desarrollo organizacional en una institución pública de educación superior*,
<http://www.eumed.net/libros/2008b/390/Ventajas%20y%20desventajas%20del%20diagnostico%20organizacional.htm>

- Da una estructura lógica a la problemática
- Es una manera muy eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas
- Permite conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata
- Proporciona datos para estructurar una planeación temporal, hasta que se fijen el nuevo rumbo, objetivos de la organización y se implanten cambios en los sistemas y procesos de la organización
- Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares más eficientes

2.6.4.2 DESVENTAJAS

- El modelo normativo nunca es especificado y puede ser diferente para diversas personas
- No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones
- El definir problemas despierta expectativas de solución
- Puede provocar conflictos interpersonales
- Puede ser manipulado

2.6.5 BENEFICIOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL³⁸

Ciertamente, cuando se aplica el diagnóstico en una organización, lo primero que se espera son los beneficios del mismo, estos de acuerdo a la situación y otras variables, serán de corto, mediano y largo plazo, sin embargo estos se pueden generalizar para todo tipo de organización y de diagnóstico así:

- Concienciación del estado actual de la empresa en un ambiente globalizado.
- Identificación de las áreas potenciales de desarrollo organizacional.

³⁸ DÍAZ Jonathan, MENDOZA, Victor ,
<http://www.scribd.com/doc/32850068/Capitulo-I-diagnostico-organizacional>

- Calificación comparativa de las diferentes áreas de a organización frente a empresas de alta categoría.
- Crear elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros.
- Crea las bases para el desarrollo de Benchmarking y para el desarrollo de Indicadores de Gestión.

2.7 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

El estudio de la comunicación organizacional, se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades.

Al estudio de la comunicación organizacional se la conoce en diversas latitudes con denominaciones diferentes: comunicación organizacional, empresarial, institucional, organizativa, corporativa, todas referidas al mismo fenómeno.

2.7.1 DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN

Según Fernández Collado, la comunicación organizacional es “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”³⁹, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”⁴⁰.

³⁹ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*, Editorial Trillas, México 1997, pág. 27

⁴⁰ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. Op Cit. p. 31.

Basados en esta visión, vemos que el autor determina 5 herramientas para obtener una adecuada comunicación organizacional:

- **La comunicación interna:** Que son las actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación, con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización.
- **La comunicación externa:** Son aquellos actos comunicativos dirigidos a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.
- **Las relaciones públicas:** Son actividades y programas de comunicación creados para sostener buenas relaciones con los diferentes públicos de la organización.
- **La publicidad:** Son mensajes emitidos a través de medios masivos de difusión con el objetivo de incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
- **La publicidad institucional:** Es la actividad de las relaciones públicas, que evoca en los públicos una imagen favorable de la organización.

Por su parte Trelles, asevera que “la comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas

transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes”⁴¹.

A los efectos del presente trabajo, la comunicación organizacional será determinada como un sistema o conjunto de procesos de construcción de símbolos, significados compartidos e intercambios de información, establecidos entre los integrantes de una organización (**departamento de mantenimiento**) para con ellos mismos y con el entorno externo. Un subsistema en interactividad con otros que forman parte de uno mayor: la organización (Tame)

Los procesos comunicativos implican siempre interrelaciones de personas que comparten información entre sí, a través de la construcción, emisión y recepción de mensajes, los elementos que conforman estos procesos son la fuente, el mensaje, los canales o medios, el receptor, los efectos y la retroalimentación.

Habiendo definido el fenómeno, es necesario descubrir sus dimensiones de proyección: la comunicación organizacional no se produce, como ya hemos dicho, sólo a lo interno de la entidad, sino también con el entorno, por tanto, puede hablarse de comunicación interna (aquella que se efectúa entre los miembros de una colectividad laboral) y comunicación externa (la que tiene lugar desde la organización hacia su medio exterior y viceversa).

Operativamente se diferencian los sistemas de comunicación que se establecen en una organización en internos y externos, pero no debemos perder de vista que en realidad no hay separación entre ambos, y que lo que el público piense de una empresa se condiciona por la opinión que de la misma tengan sus trabajadores, al ser éstos el principal transmisor de la cultura empresarial.

⁴¹ TRELLES RODRÍGUEZ, Irene, *Comunicación Organizacional*. Editorial Félix Varela. Ciudad de La Habana, 2001. p.2

Tomando en referencia lo planteado por Nosnik, quien propone una teoría de los sistemas de comunicación en organizaciones, donde procura conservar tanto los aspectos funcionales como estructurales típicos de las explicaciones sistémicas. Expone que “en la medida en que se explica la comunicación organizacional sistémicamente, puede estudiarse como proceso y ser analizada de manera más completa “como dinámica organizacional y formadora de estructuras organizacionales⁴²”.

2.7.2 NIVEL DE ABSTRACCIÓN DE LA COMUNICACIÓN.

Según lo planteado por Nosnik, su propuesta se conforma de tres niveles de abstracción:

- **Primer Nivel.-** La organización como sistema, explica los aspectos fundamentales de un sistema; estructura (integrada por un número finito de partes y uno potencialmente infinito de relaciones entre estas) y funcionalidad (referida a la orientación general de la organización hacia cierto tipo de actividades, determinables por el giro y la misión).
- **Segundo Nivel.-** Los aspectos estructurales y funcionales de la organización, donde se catalogan dos tipos de partes estructurales: personas y elementos impersonales (medios o canales físicos de transmisión y recepción de mensajes en la organización) y de relaciones entre ellas: interpersonales y organizacionales.

“La funcionalidad del sistema se designa por las variables de permanencia y de orientación; las de permanencia tienen por objeto que el sistema sea reconocido como tal a lo largo del tiempo, las de orientación precisan el conjunto de actividades que la organización realiza para lograr su misión.

⁴² NOSNIK, Abraham. *Comunicación Productiva “Un Nuevo Enfoque Teórico”*, Congreso Internacional de Comunicación, Santa Fe Bogotá Colombia, 2003, p. 15

Es en este nivel donde se generan las estrategias, los modelos y las definiciones que proveerán un contexto conceptual y analítico, a partir del cual se evaluarán las prácticas organizacionales”⁴³.

- **Tercer Nivel.-** Características de un sistema de comunicación en la organización. Para Nosnik las funciones de los sistemas de comunicación en la organización son “la descriptiva (que persigue exponer lo que sucede, el estado de cosas o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos organizacionales), la evaluadora (describe, pondera o juzga cada ámbito organizacional) y la de desarrollo (analiza cómo reforzar lo evaluado como acertado, y mejorar aquello que fue considerado erróneo en las actividades del ámbito organizacional que se haya estudiado)⁴⁴.

Una vez caracterizado el sistema de comunicación organizacional como se ha hecho, podemos pensar que, por lo menos en el contexto de la presente teoría, la comunicación es un medio importante que tiene la organización para adaptarse a los cambios que experimenta como sistema, tanto desde dentro, como desde fuera de ella, y tratar de sobrevivir de manera exitosa.

La anterior explicación de lo que significaría la comunicación organizacional, está basada en la teoría o escuela de los sistemas o sistémica, la misma que otorga relevancia a las relaciones existentes entre las partes de la organización (subsistemas constitutivos del todo) con el entorno y a la naturaleza interdependiente de estas.

Asimismo, sostiene que la organización, debido a la naturaleza de sus interacciones con el medio ambiente es un sistema social abierto y determinante en sí mismo. Desde esta postura epistémica, la meta organizacional sería lograr la máxima eficiencia del todo,

⁴³ NOSNIK, Abraham. Op. Cit., p. 16

⁴⁴ Idem, p. 17

mediante el papel armónico de la comunicación. Por otra parte, “los factores estructurales pueden facilitar o entorpecer la comunicación.”⁴⁵

La comunicación ascendente y descendente que se da en la organización es dirigida por la cadena de mandos establecida, los cuales a su vez podrían restringir los canales de transmisión de mensajes, por lo que no siempre es fundamental seguir la cadena de mandos o jerarquía para comunicarse por cuanto en ocasiones la información no llega en el momento oportuno, lo cual implica una barrera en el momento en que los miembros de la organización piensan en no actuar en contra de la jerarquía o cadena de mandos para comunicarse. Además “la centralización de la autoridad restringe la difusión de la información porque diferentes miembros y grupos de las organizaciones tienen acceso a diferente información”.⁴⁶

Es frecuente en los directivos de una organización limitar la información, lo cual trae como consecuencia que los empleados sean portavoces de diversas ideas, que tienden a distorsionar el verdadero mensaje y se promueve la creación de rumores dentro de la organización.

Al mismo tiempo, los grupos especializados en los diferentes departamentos poseen metas y destrezas diferentes y esto puede crear dificultades para comunicarse con eficacia. Además, en la organización los problemas de comunicación se pueden presentar cuando los directivos no proporcionan a los empleados los datos requeridos para realizar las actividades en forma eficiente, o simplemente no transmiten la información importante sobre las políticas y objetivos organizacionales que guíen la actuación de los empleados.

⁴⁵ GORDON, S. *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Prentice Hall, 1997

⁴⁶ Idem, p. 278

2.7.3 TIPOS DE COMUNICACIÓN⁴⁷

Existen tres tipos básicos de comunicación que son: oral, escrita y no verbal.

2.7.3.1 COMUNICACIÓN ORAL

Es el medio de comunicación más frecuente e importante dentro de la organización. Las ventajas de este tipo de comunicación son la velocidad y la retroalimentación. Se puede enviar y recibir mensajes en un plazo muy corto, y la retroalimentación se genera de manera inmediata.

La principal desventaja que se da sobre todo en las organizaciones, ese da cuando un mensaje debe ser transmitido entre varias personas, con lo cual el mismo podría ser distorsionado. En las organizaciones se corren estos riesgos con frecuencia, ya que los comunicados normalmente se transmiten por la jerarquía de autoridad.

2.7.3.2 COMUNICACIÓN ESCRITA

Se trata de la comunicación que las personas mantienen a través de memorandos, cartas, correos, fax, etc. Estos son utilizados con frecuencia por que son tangibles y verificables, y por lo tanto generan un respaldo de lo que se quiere comunicar.

Los mensajes que se transmiten por este medio se los puede guardar indefinidamente, con lo que se posee un medio muy eficaz cuando se trata de comunicaciones complicadas y prolongadas. La comunicación escrita también tiene sus inconvenientes, consumen tiempo, no cuenta con un medio incorporado de retroalimentación.

⁴⁷ ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*, Edición 10^o, Editorial Pearson Prentice Hall, p. 286 – 288.

2.7.3.3 COMUNICACIÓN NO VERBAL

Ninguna expresión comunicativa estaría completa si no posee su parte no verbal, la misma que implica movimientos del cuerpo, entonación o énfasis de las palabras, expresiones faciales y la distancia entre emisor y receptor.

Se puede decir que todo movimiento corporal tiene un significado. Existen dos aspectos importantes que se transmiten con la comunicación no verbal y son los siguientes: 1) El grado en que un individuo simpatiza con otro, y 2) el status relativo percibido entre emisor y receptor.

“El ser humano se comunica con sus semejantes a través del medio más común que es la palabra. La misma está presente en la mayoría de las prácticas humanas, casi todas los sentimientos, pensamientos y demás pueden ser expresados en palabras, es por esta razón que Ebner la llama “documento de la vida espiritual”, la palabra existe para interaccionar con el otro, para abrirse al mundo y transmitir ideas, conceptos, pensamientos, etc.

Existen dos dimensiones principales de la palabra, la primera es la veritativa, es decir que la palabra debe adecuarse a la realidad que pretende comunicarse, la segunda la dimensión retórica, se refiere a que la palabra debe adecuarse a la persona a la que se está comunicando algo.

En el caso de las empresas, estas dos dimensiones son muy importantes ya que si lo que se quiere por ejemplo es motivar, es necesario que el contenido de lo que se va a comunicar sea verdadero y a la vez persuasivo, con lo que se atañe a ambos tipos.

2.7.4 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

En otro orden de ideas, las fallas en la comunicación son aspectos de suma importancia, ya que suelen ser síntomas de problemas más profundos, como por ejemplo, una planificación poco adecuada, una estructura mal diseñada cuyas relaciones no estén suficientemente claras para las comunicaciones organizacionales.

Las barreras en la comunicación organizacional representan los obstáculos que distorsionan la transferencia del significado. Todo elemento o circunstancia que impida, interfiera y obstaculice el adecuado flujo de los contenidos de un mensaje a través de sus respectivos canales, es considerado una barrera comunicacional.

Además las barreras “intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado”⁴⁸, interrumpiendo así, la claridad en el significado y el entendimiento del mensaje.

2.8 TEORIA SISTÉMICA

Es cada vez más claro que el concepto tradicional de empresa, muy jerarquizada y con estructuras complejas, no se puede enfrentar a los nuevos retos que se presentan en las organizaciones empresariales.

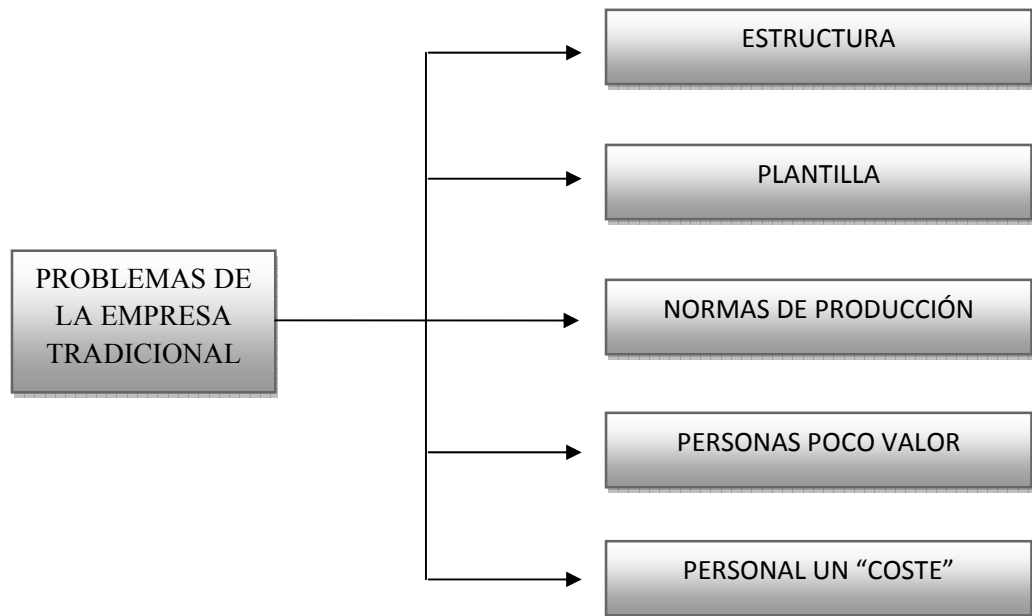
El rápido desarrollo tecnológico, los cambios socioculturales y económicos que se dan constantemente, la aparición de un nuevo sistema de valores en la sociedad, etc., son variables que obligan a replantearse dicho concepto tradicional.

La razón por la cual, la empresa tradicional no puede responder de manera adecuada a los cambios y retos que le plantea un mercado cada vez más competitivo, es porque está conformada por:

⁴⁸ CHIAVENATO, I. *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Mc Graw Hill, México 2.000 p. 93.

- a) Una estructura muy jerarquizada, en la cual, las decisiones se lleva a cabo únicamente en los niveles superiores del organigrama.
- b) Una plantilla formada, fundamentalmente, por especialistas, es decir, por personas que tienen las competencias exigidas por su puesto de trabajo, pero que son poco flexibles y tienen poca autonomía para tomar decisiones.
- c) La producción está absolutamente estandarizada. No se atienden las sugerencias de los clientes en cuanto a las características particulares que desean en los bienes o servicios que adquieren.
- d) El único objetivo que tiene la empresa es el beneficio económico, no planteándose, en ningún momento, la existencia de objetivos sociales en la organización.
- e) Las personas tienen poco valor, porque se parte del principio de que en el mercado laboral se encontrarán fácilmente candidatos que reúnan las competencias exigidas por los empleados.
- f) No existe una verdadera gestión de Talento Humano, ya que al considerarse al personal como un “coste”, la política que se sigue es la de reducir al máximo el mismo. Las inversiones se hacen en otro ámbito, como el tecnológico o el comercial.

La explicación acerca de los problemas a los que se debe enfrentar la empresa tradicional, se esquematiza en el Diagrama siguiente:



Fuente: PAREDA MARIN, Santiago, *La empresa como sistema abierto*. Fundación General de la Universidad Politécnica de Madrid, p. 60

Este tradicional planteamiento se ha ido superando, mediante el análisis de las características de las empresas consideradas como excelentes. Es difícil llegar a definir las características de dichas organizaciones, pero los diferentes autores que abordan el tema, están de acuerdo con una serie de aspectos:

- a) **Están cerca del cliente:** éste se convierte en uno de sus principales fuentes de información para la planificación de acciones futura. Son organizaciones enfocadas hacia el cliente.
- b) **Se pone un gran énfasis en la acción:** no se pierde el tiempo en múltiples análisis, muchas veces reiterativos, que paralizan la acción. Si se comete un error, se aprende de él.

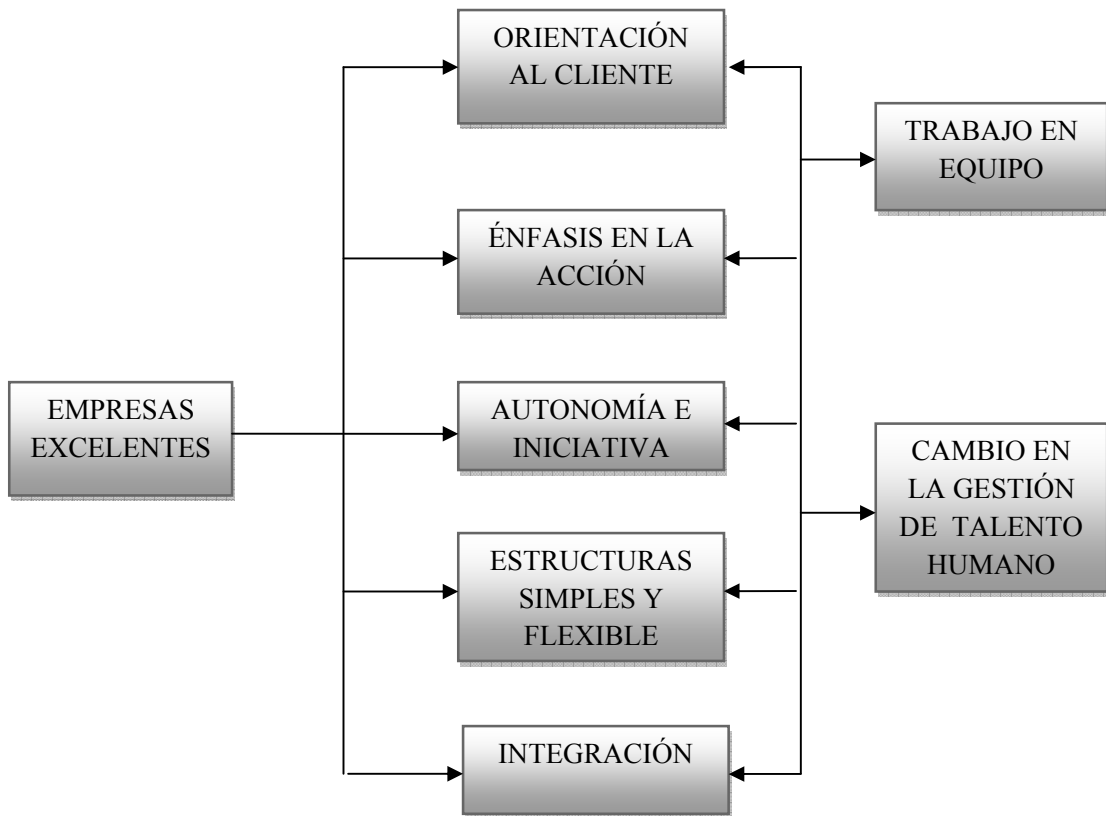
- c) **El énfasis puesto en la acción y la focalización hacia el cliente:** conlleva la necesidad de aumentar la autonomía y la iniciativa a todos los niveles, lo cual, a su vez, exige la disposición de personas para asumir responsabilidades y tomar decisiones.

- d) Lo anterior obliga a disponer de **estructuras sencillas y flexibles:** que permitan una rápida respuesta a los cambios, producidos o previstos, y como consecuencia de ello, las estructuras centralizadas pierden eficacia, por lo que es preciso llevar la descentralización hasta donde sea posibles.

- e) Es preciso, por tanto, **desarrollar el espíritu empresarial:** lo que sólo se puede conseguir a partir de la integración de los valores y objetivos empresariales con los de los individuos que conforman la organización. Esto exige una adecuada gestión de Talento Humano, dejando a las personas, tal y como antes se ha apuntado, de ser un “coste”, que es preciso reducir, para ser consideradas como un “recurso”, que hay que gestionar de manera adecuada.

Así pues, de todo lo anterior, podemos deducir que las organizaciones modernas serán cada vez más “planas”. En este tipo de empresas, las relaciones jerárquicas tradicionales serán sustituidas por grupos o equipos de trabajo, en los cuales, aumentará la responsabilidad de todos los empleados, que dispondrán de mayor información y, como consecuencia, podrán tomar sus propias decisiones.

Lo explicado sobre las características de las empresas consideradas “excelentes”, se esquematiza en el Diagrama siguiente:



Fuente: PAREDA MARIN, Santiago, *La empresa como sistema abierto*. Fundación General de la Universidad Politécnica de Madrid, p. 63

Para tener un mejor entendimiento de todo lo que se acaba explicar, y comprender la importancia que las personas y los recursos humanos, tienen en la consecución de los objetivos organizacionales y la repercusión que los cambios socioeconómicos, culturales, etc., tienen sobre la empresa, es preciso analizar el concepto de la misma como sistema abierto.

Para esto, es importante primero, definir al sistema como “conjunto de variables interrelacionadas que tratan de conseguir un fin común. A partir de esta definición,

parece claro que, la empresa es un sistema, formado a su vez, por otro conjunto de subsistemas.”⁴⁹

- a) Financiero, comercial, producción, personal, cuando se adopta una división funcional.
- b) Tecnológico, económico, humano, cuando se adopta un enfoque por componentes.

A continuación se darán unas explicaciones, a partir del enfoque funcional, según el cual, tendríamos:

- a) Un sistema total, la empresa con unos objetivos a corto, mediano y largo plazo, y algunos planes que permitirán conseguir dichas metas.
- b) Para que el sistema pueda en su totalidad, alcanzar sus objetivos, es primordial que en la empresa se desplieguen una serie de funciones, que darán lugar a un conjunto de subsistemas: Financiero, Comercial, Personal y Producción.
- c) Cada uno de los subsistemas tendrán metas propias, objetivos, los cuales estarán subordinados a los del sistema total, es decir, a los de la empresa. Cada uno de dichos objetivos, estarán acompañados de los planes correspondientes que permitirán alcanzar la meta del subsistema. En el caso del subsistema “Personal” existirán, por tanto, unos objetivos y planes para conseguirlos, los mismos que constituirán la planificación de Talento Humano.

⁴⁹ PAREDA MARIN, Santiago, *La empresa como sistema abierto*. Fundación General de la Universidad Politécnica de Madrid, p. 62

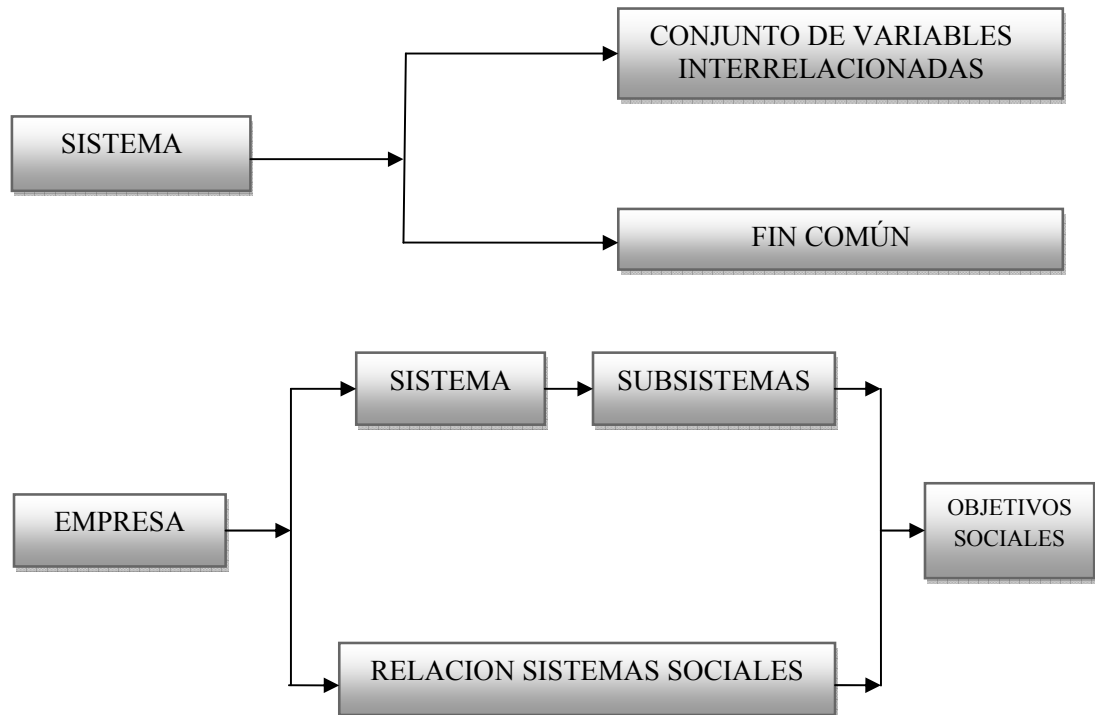
- d) A su vez, cada uno de estos subsistemas deberá ejecutar una serie de funciones que le permitirá alcanzar sus objetivos y, como consecuencia, ayudarán a conseguir las metas empresariales. Esto originará la aparición de subsistemas más simples, con sus correspondientes objetivos y funciones.

Por ejemplo, el subsistema “Personal” podría subdividirse en los dominados “Departamento de selección y formación” y “Departamento de administración y Relaciones Laborales”. Estos departamentos podrían dividirse en Servicios, Secciones, etc., es decir, en subsistemas cada vez más simples.

- e) Los objetivos del sistema total determinan los de los subsistemas, pero al mismo tiempo, las metas y funciones de cada subsistema influirán y se verán influidos por los de los restantes. Por ejemplo: el objetivo del Subsistema Comercial “abrir un nuevo segmento del mercado”, puede afectar a los objetivos del Subsistema Producción, el cual puede verse forzado a cambiar el proceso y la tecnología de producción para atender a las nuevas demandas, y/o al Subsistema Personal, que puede verse obligado a modificar sus objetivos y/o actividades de reclutamiento, selección, formación, etc.

Ahora bien, el sistema “empresa” no existe en el vacío. Por el contrario, estará incluido en una sociedad con unas determinadas características económicas, políticas, socioculturales, etc. Estará, por tanto, en relación con otros sistemas (clientes, empresas competidoras, proveedores, administraciones públicas, asociaciones ecologistas, etc.) que influyen significativamente y que, a su vez se ven influidos por la empresa, que será, por tanto, un sistema abierto.

La explicación del sistema como empresa, se resume en el Diagrama siguiente:



Fuente: PAREDA MARIN, Santiago, *La empresa como sistema abierto*. Fundación General de la Universidad Politécnica de Madrid, p. 67

2.8.1 LAS PERSONAS, RECURSO BÁSICO DEL SISTEMA.

Los gerentes o directivos de las empresas deben enfrentarse con una serie de cambios constantes, muchas de las veces imprevistos, en lo que se refiere a tecnología, información, conocimientos, etc.

De igual manera, los clientes exigen cambios constantes en los servicios de la empresa, en busca de mayor calidad. Los cambios de orden demográfico afectan muy significativamente al mercado laboral y de forma tan rápida que necesitan ponerse al día frecuentemente.

Todas estas variables, podrían manejarse de una manera mucho más eficaz, si se entiende que las personas son un recurso básico de la empresa. Así las cosas, se debe dar por entendido que las personas tienen una importancia muy grande en la empresa y no es solo cuestión de conseguirlas.

“Los recursos humanos deben ser gestionados con rigor, esto es cuidados y dirigidos así como se hace con los tecnológicos, materiales y financieros”. Solo las empresas que entiendan esta importancia, podrán estar al nivel de competitividad preciso.

Entonces, “los diferentes cambios a los que deben estar enfrentados los responsables de recursos humanos son los siguientes.”⁵⁰

a) CAMBIOS DEMOGRAFICOS

Se Puede citar los siguientes:

- **Aumento de la edad de trabajadores:** Son muchas las personas mayores de 50 años que se mantienen en sus puestos. Si bien es cierto, estos pueden aportar de manera importante con su experiencia, los más jóvenes podrían ver cerrados sus caminos de promoción.
- **Las mujeres:** Se han incorporado mujeres de todos los niveles socioeconómicos y educativos, cada vez es más frecuente encontrar parejas con carreras profesionales dobles, lo que complica traslados o cambios de residencia.
- **La apertura de los mercados laborales:** Cada vez se abren mas las fronteras, con libre circulación de profesionales.

⁵⁰ PAREDA MARIN, Santiago, *La empresa como sistema abierto*. Fundación General de la Universidad Politécnica de Madrid, p. 68.

- **El aumento de la emigración:** La salida masiva de trabajadores a países desarrollados complica la adquisición e personal capacitado.
- **El aumento del nivel educativo y cultural de los trabajadores:** Esto produce un cambio en dos vías, tanto positivo como negativo. Por un lado, estarán más preparados para los retos, pero por otro aceptarán empleos por debajo de su rango, por la falta de los mismos y la necesidad.

Así entonces, los responsables de recursos humanos deberán afrontar los siguientes retos:

- Si los caminos clásicos de promoción vertical están cerrados, al ocupar trabajadores mayores puestos más atractivos, será necesario aplicar una cuidadosa planificación de recursos humanos, con el fin de superar conflictos y problemas.
- Las organizaciones tradicionales han trabajado con organigramas de múltiples niveles jerárquicos, ahora, para que una empresa en la actualidad sea realmente competitiva, deberá tener una estructura más ‘plana’ con muchos menos niveles de dirección. “El responsable de recursos humanos, deberá trabajar para desarrollar nuevas actitudes y valores que permitan recuperar la motivación a todas las personas que puedan encontrarse desorientadas”.
- Los cambios tecnológicos, así como de mercado, podrían obligar al responsable de RRHH, a desarrollar programas de formación y planes de carrera, que permitan a la organización, disponer de las personas adecuadas en el momento y lugar oportunos.

b) CAMBIO EN LOS VALORES

Los cambios en las condiciones socioeconómicas generales de la sociedad, afectan significativamente a las expectativas y valores de las personas hacia el trabajo, por lo que los trabajadores jóvenes presentaran algunas diferencias importantes que, se deberá tomar en cuenta:

- Las personas hacen, cada vez más, sus elecciones laborales con base en sus deseos, preferencia y circunstancias individuales.
- A causa de su formación más elevada, los trabajadores tiene expectativas más altas sobre su trabajo.
- Las personas valoran cada vez más su tiempo libre.
- Las prácticas directivas tradicionales y clásicas, pueden producir situaciones de descontento que afectan la eficacia y competitividad de la empresa.

Se debe tomar en cuenta:

- El deseo de mantener a la empresa en línea de competitividad requerida, será preciso tener en cuenta los valores de la organización a la hora de planificar el tipo de personas necesarias para la empresa.
- Los nuevos valores referidos al tiempo libre y a la flexibilidad y autonomía en el trabajo, deberán hacerse compatibles con la cultura y valores empresariales.

c) CAMBIO SOCIOECONOMICOS

Este tipo de cambios tiene un efecto muy significativo sobre las organizaciones, y sobre las personas incluidas en las mismas.

Se pueden destacar los siguientes:

- Aumento de las leyes reguladoras: Distintas formas de actividad social y económica: leyes laborales, exigencias de salud, exigencias ambientales.
- Disminución del crecimiento económico.
- Cambios políticos.
- Disminución de recursos naturales.

d) CAMBIOS TECNOLOGICOS Y DE INFORMACION

Los cambios que más rápidamente suceden se dan en la información y la tecnología.

Los cambios de esta índole no son exclusivos de la alta dirección, estos se encuentran en toda la empresa, los mismos obligan a llevar información a todos los puntos de la organización.

Los cambios tecnológicos han modificado la naturaleza de los trabajos y el tipo de competencias de los trabajadores, así como el tipo de relaciones.

Así entonces, la persona encargada de la gestión de los recursos humanos deberá tomar en cuenta:

- **El uso cada vez mayor de ordenadores:** El control al empleado deberá ser con base al cumplimiento de objetivos, siendo máximo la autonomía del empleado.
- **El trabajo de oficina automatizado:** Las tareas aburridas, monótonas y peligrosas serán realizadas por maquinas, así las personas tendrán espacio para otras actividades.
- Aumento del tiempo en actividades de integración, disminuyendo los periodos temporales dedicados a actividades repetitivas y manuales.

Así también se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- Los avances tecnológicos, harán desaparecer muchos trabajadores tradicionales.
- Gran parte de las tareas podrán realizarse en casa.
- Será preciso analizar formas de mantener la cultura de la organización, por el aumento de autonomía.
- Las relaciones humanas han de cambiar cualitativa y cuantitativamente.
- Se podrá aumentar la calidad de vida, por la utilización de maquinas, aunque esto implique reducción de personal.

e) CAMBIOS EN LOS SISTEMAS DE PRODUCCION

Las organizaciones que deseen mantener su competitividad deberán centrarse en el cliente. Esto sin desatender el servicio ni la producción.

Será precioso que las empresas cuenten con profesionales preparados para responder eficazmente a las exigencias del cliente.

Se necesita entonces tomar en cuenta:

- La necesidad de mejorar el proceso de producción para poder responder de manera eficaz y eficiente. Para esto el personal deberá ser flexible, autónomo, y capaz de asumir riesgos.
- Mejorar la rapidez de producción.
- Establecer mecanismo que permitan ajustar los procesos de producción a las exigencias del mercado.

REFLEXIONES CONCLUSIVAS

El tema de la Organización, sus definiciones y acepciones son de gran importancia en lo que respecta a la intencionalidad de este trabajo. En este contexto se están tratando temáticas como la estructura organizacional, sus elementos constitutivos, especialización laboral, departamentalización, etc. Estos nos han permitido clarificar la idea de la clase de organización que estamos enfrentando, los diferentes procesos a los cuales esta se evoca, entender su estructura, su cadena de mandos, etc. Dentro de la Gerencia de Mantenimiento, la estructura organizacional así como la departamentalización se muestran de manera bastante vertical.

Asimismo, mediante el estudio del comportamiento organizacional podemos evaluar a las personas, la manera en que llevan a cabo los procesos, etc. Dentro de la Gerencia de Mantenimiento este tipo de evaluaciones al parecer no se le ha dado la importancia necesaria, lo cual nos ha ayudado a esclarecer el grado de identificación que tienen los operarios con la empresa, las relaciones interpersonales que se llevan a cabo dentro de la misma.

Desde esta perspectiva, el tema del clima laboral va de la mano con este, permitiéndonos tener un mayor entendimiento sobre las diferentes dinámicas de la empresa, las diferentes dimensiones de lo que significa estar y pertenecer a una organización.

Existen asimismo diferentes factores que pueden influir en el clima laboral, como son: la satisfacción en el trabajo, la autoestima individual, el trabajo en equipo, la capacitación y aprendizaje del trabajador, ya que se encuentran dentro de contextos como conflictos, cambios organizacionales, etc. Si tenemos en cuenta su nivel de importancia podemos sacar provecho para mejorar de alguna manera el ambiente de trabajo. Uno de los factores más importantes a trabajar en la Gerencia de Mantenimiento sería la satisfacción en el trabajo, así como las oportunidades de crecimiento.

La motivación de las personas es un tema que requirió una atención especial en este capítulo, puesto que la mayoría de conflictos como el ausentismo, la rotación del personal y baja calidad del servicio, se debe al manejo no satisfactorio de este factor. Definiremos motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia de un individuo por conseguir una meta. (Robbins).

Consideramos de suma importancia el hecho de que una persona está lo suficientemente motivada para que su trabajo resulte eficiente y eficaz, ya que el individuo que está motivado estará listo para alcanzar sus metas.

Las diferentes teorías motivacionales también se las tomo en cuenta, dado que se debe hacer una investigación exhaustiva de las mismas para poder sacar las mejores conclusiones.

En primera instancia tomamos en cuenta las *teoría de las necesidades de Maslow*, que al tratarse de las más conocidas, vienen a ser la base para las demás y así también la base para nuestro estudio, es así como empezamos a visualizar el contexto de la motivación.

Por otro lado, se encuentra la teoría de los dos factores de Herzberg, la misma que propone que las actitudes de las personas influyen de manera directa e indirecta en la motivación y en la realización de las metas, además expone que los factores tanto intrínsecos como extrínsecos tienen influencia, lo que no nos ha servido de gran valía para entenderlos y poder usarlos como referencia.

Dentro de este mismo contexto de la motivación, encontramos la *teoría X y teoría Y de McGregor*, la teoría X presenta una parte negativa, mientras que la teoría Y presenta la parte positiva de las personas. La teoría X se va mas por la cuestión de necesidades inferiores como comer o dormir, mientras q la Y se va por las necesidades de orden superior como el logro y la satisfacción personal, la cual nos sirve de alguna manera para poder visualizar de manera más clara los estímulos a que las personas se avocan para ser creativos, competentes y eficientes.

Existen además, teorías que se encuentran consideradas como contemporáneas, como la **teoría E.R.C. de Alderfer**, que plantea que los seres humanos tienen 3 necesidades básicas que son de existenciales, relación y crecimiento.

Así como Maslow, Alderfer afirmaba que una necesidad insatisfecha motiva a una persona, asimismo opinaba que la satisfacción de las necesidades de orden superior aumenten su importancia, es decir, adquieren intensidad en lugar de disiparse. Esto nos sirve de manera muy importante para lograr entender las diferentes motivaciones, e inclusive llegar a tener una idea del porque de los problemas.

Esta teoría difiere de la teoría de Maslow, al momento de señalar que dos o más necesidades pueden estar presentes al mismo tiempo, tratándose de una teoría más abierta y flexible.

Por otra parte, consideramos a la **teoría de la tricotomía de necesidades de McClelland**, la misma que formula necesidades como las de logro, poder y afiliación que son aspectos importantes para desarrollar las competencias y un desempeño eficaz.

Consideramos también a la **teoría de la igualdad**, ya que plantea la equidad y justicia dentro de la organización, a partir de la teoría de la comparación social. Esta teoría aporta con ideas como la comparación entre compañeros de trabajo, para así poder motivarse de manera más eficaz, con relación a los aportes que cada uno pone y los beneficios que recibe por ello.

La teoría de refuerzo, por su parte, se basa en las teorías conductistas de estímulo-respuesta. Aplica refuerzos, ya sean positivos o negativos para alentar comportamientos deseados y desalentar los no deseados. Esto sirve de manera muy eficaz para facilitar comportamientos y mantenerlos.

En la **teoría de las expectativas**, Vroom afirma que la motivación está diseñada de acuerdo a la interacción de las expectativas, de la instrumentalidad o de la valencia. La motivación aumenta conforme lo hacen cada uno de estos elementos, y disminuye a

medida que lo hace cada componente. Esto podría servir de manera muy eficaz, al permitir conocer el valor que los operarios le dan a su trabajo y cuanto podrían optimizar sus resultados, de acuerdo a la percepción entre esfuerzo y valor.

Existe además, la *teoría del establecimiento de metas*, la cual señala que en el momento en que la persona se fija metas, pueden centralizarse en su comportamiento y de tal manera motivar a la persona.

Las personas se comprometen y trabajan eficazmente si reciben retroalimentación constante de su desempeño, las metas que se ponen, pueden variar de acuerdo a distintos niveles como complejidad o duración, así entonces esto sirve para evaluar si los objetivos están siendo alcanzados o no.

Otro tema que goza de suma importancia es el *Diagnóstico Organizacional*, ya que mediante su intervención se puede conocer los posibles conflictos o inconvenientes organizacionales existentes, antes de que estos se agraven.

Si el diagnóstico es acertado, puede ser la clave para un plan de acción eficaz de cualquier índole. Como en todas las instancias, existen ventajas y desventajas, sin embargo el diagnóstico siempre va a traer más beneficios, como identificación de áreas con problemas, concientización de los mismos, creación y descubrimiento de elementos de análisis para futuras intervenciones, etc.

Para esto además es muy importante el estudio de la Comunicación Organizacional, ya que se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el cliente externo, fortaleciendo y mejorando así, la identidad y desempeño de las entidades. En este contexto parece ser que la comunicación en la Gerencia de Mantenimiento se vuelve difícil por la verticalidad de su organigrama así como también por la limitación informativa que podría darse.

Finalmente, la Teoría Sistémica, rama de la Teoría de Sistemas, que representa la plenitud del enfoque sistémico, lo consideramos de gran importancia para nuestra investigación, ya que un sistema es un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario.

Una empresa es un sistema creado por el hombre, que mantiene una interacción dinámica con su ambiente, influye sobre él y recibe influencias de éste. Se caracteriza por tener un comportamiento probabilístico y no determinista de las organizaciones; es decir, el comportamiento humano nunca es totalmente previsible, las personas son complejas, responden a muchas variables que no son totalmente comprensibles. También, una organización es un sistema abierto creado por el ser humano, el cual se basa en políticas y reglas ya sean extrínsecas o intrínsecas, con este conocimiento se puede trabajar de manera más eficaz y hacer un diagnóstico y propuesta mucho más óptimos.

CAPITULO III

TAME “LINEA AEREA DEL ECUADOR”

3.1 RESEÑA HISTÓRICA

Como antecedentes históricos de la compañía, podemos señalar que su origen se remonta al decreto emitido por la Junta Militar de Gobierno el 28 de Noviembre de 1963, decreto supremo No 1020 publicado en el registro oficial No 272 ⁵¹ del 18 de Junio de 1964, mediante el cual crea como departamento de la Fuerza Aérea Ecuatoriana a los Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos (TAME), bajo la consideración, entre otros de que desde el mes de Diciembre de 1962 la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE) a través de TAME a extendido su servicio hacia los lugares más lejanos del país, estableciendo un estrecho nexo entre las Fuerzas Armadas y el pueblo en general, con la finalidad de promover integración, coadyuvar al desarrollo del país, ofrecer entrenamiento constante a sus calificados pilotos y mejorar el servicio aéreo.

El Decreto Supremo antes citado confiere a TAME personería jurídica para el desenvolvimiento de sus actividades económicas y financiamiento de sus operaciones. Cabe destacar que tanto sus aspectos administrativo, normativos y jurídicos estarán sujeto a las leyes y reglamentos militares emitidos por el Consejo Nacional de Aviación Civil (C.N.A.C) y la Dirección de Aviación Civil (D.A.C).

⁵¹ **Ley constitutiva de la empresa estatal de Aviación Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos (TAME) (ley no. 104)** “Que mediante el Decreto Supremo No. 1020, publicado en el Registro Oficial No. 272, del 18 de junio de 1964, se estableció el servicio de Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos (TAME), como Departamento de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE); Que por el avance tecnológico de la industria aeronáutica es preciso revisar y actualizar el conjunto de normas y disposiciones administrativas y financieras vigentes, a fin de crear una administración autónoma y más ágil para el mejoramiento del servicio aéreo comercial”[...]

3.1.1 TAME COMPAÑÍA ANÓNIMA

El 23 de agosto de 1971, a los 9 años de haber iniciado sus operaciones. TAME se transforma en compañía anónima con la denominación de TAME C.A, cuyo objetivo fue la incursión de vuelos al exterior para lo cual, realizó alianzas estratégicas, como charter y pool con otras empresas, con la finalidad de brindar un servicio de calidad a la comunidad.

Entre los años 1971 al 1985 podemos citar los siguientes puntos como los más sobresalientes:

- Gracias a su nueva configuración se facilitó la compra de 4 aviones Electra Turbo, propuesta en agosto de 1974 para operar en las rutas hacia Guayaquil, Salinas, Manta, y principalmente vuelos chárter a Galápagos y al exterior, adicional a esto, se compró el Hangar de Mantenimiento, para precautelar la seguridad de las operaciones.
- A fines del año 1975 y comienzos de 1976 se adquirieron los tres pisos del edificio del Banco Pichincha en la Av. Amazonas y Colón, destinados al funcionamiento de las oficinas administrativas. Sin embargo nunca se descuidó al objetivo primordial, situación que lo ubicó como la Primera Línea Aérea del Ecuador al culminar sus quince años de funcionamiento en diciembre de 1977.
- Entre los años 1977 a 1979 se da principal énfasis a las rutas del Oriente, dando inicio con vuelos a Lago Agrio, Shell, Macas, Coca, en equipo Avro y a Tiputini en equipo Twin, con pasajes de 50% de costo para colonos y gratuidad para los enfermos.
- En 1980 se adquiere el primer B-727-200 a Braniff International dando inicio a la era Jet.

- En 1983 se adquieren un flamante B-737-200 Nuevo de Fábrica y un B-727-100.

Coincidentalmente, con esto se forma un Sindicato de Trabajadores, en el cual no participaron la mayoría de los empleados, razón por la cual tuvo una duración únicamente de dos años.

3.1.1.1 DISOLUCIÓN DE TAME C.A.

A partir del 25 de abril de 1985 se derivan una serie de problemas laborales, en tal virtud, la Fuerza Aérea Ecuatoriana (F.A.E), resuelve la liquidación de la compañía TAME C.A, pasando nuevamente al manejo y control militar. Esta decisión conllevó a un replanteamiento de las normativas y políticas de la empresa, mismas que debieron ser acatadas por los empleados que hasta la fecha formaban parte de la institución, lo cual generó malestar entre ellos.

En 1986 llega al País un flamante Fokker F-28 adquirido por el Gobierno Nacional para dar servicio a la ciudad de Loja y para los vuelos de Integración con Colombia en la ruta Quito- Tulcán- Cali. Con esto, TAME se abre a la era del Boeing, como su mejor inversión.

En 1988 TAME cuenta con una excelente flota de aviones la misma que no está debidamente utilizada. Además por ser una empresa pública, la ley de contratación pública y sus trámites eran un serio obstáculo para su desarrollo como línea aérea, por lo cual fue necesario contar con una nueva estructura jurídica que le permita tener autonomía y actuar con rapidez acorde al dinámico proceso Aero comercial.

3.1.1.2 APROBACIÓN DE LA LEY CONSTITUTIVA ESPECIAL NO. 104

En agosto de 1990 el Congreso Nacional, actualmente denominado “Asamblea Nacional Constituyente” aprobó la nueva ley constitutiva de TAME, concediéndole **“Personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa”** y además de definir su vinculación con las fuerzas armadas, en cuanto a una empresa estatal de aviación

adscrita a la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE), lo que ha venido siendo el precepto primordial y una herramienta para su desarrollo hasta la presente fecha.

En 1991, se empezaron a realizar vuelos al exterior, en la ruta Quito- Bogotá- Quito con equipos B727-200, efectuados en tres frecuencias por semana, a través de convenios con LUFTHANSA y se presentó la reforma a los Estatutos para aprobación en el Congreso.

En 1992 se negoció un B727-200 para realizar la operación fronteriza, el cual se incrementó de dos a cinco frecuencias semanales en las rutas Quito- Tulcán- Cali y Quito- Esmeraldas- Cali.

En 1996 el Congreso Nacional, aprobó un cambio en la ley 133 **“Ley reformativa a la ley constitutiva de la Empresa Estatal de Aviación Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos”** publicada en R.O. 1002⁵² , la cual hace referencia a la facultad de la empresa a expandir sus servicios de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo y más actividades conexas hacia el exterior.

En el mismo año, se dieron inicio los vuelos regulares al exterior en las rutas, la Habana, Santiago de Chile y Panamá. Posteriormente se incrementó la ruta a Lima.

Los vuelos al exterior se suspendieron en las siguientes fechas:

- El 30-jun-2002 se suspendió la operación a Chile.
- El 05-feb-2003 se suspendió la operación a Lima.
- El 08-feb-2003 se suspendió la operación a la Habana.

⁵² LEY DE TRANSITO Y TRANSPORTE TERRESTRE. Ley No. 000. RO/ 1002 de 2 de Agosto de 1996.

3.1.1.3 PROCESO DE MODERNIZACIÓN

En el año 1997, la modernización y re-estructuración orgánica del personal, permitió la elaboración de un cambio de paradigmas tradicionales de los 35 años anteriores, creando nuevos retos tendientes a enfrentar el nuevo milenio con responsabilidad y eficacia.

3.1.1.4 CERTIFICACIÓN DE TAME

En el año 2000, la recertificación del País para obtener la categoría 1 ante la Federal Aviation Administration (F.A.A). Esto obliga a la empresa a cumplir con las exigencias aeronáuticas impuestas, lo cual aumenta los estándares de calidad y de rendimiento técnico y operacional, dando lugar así a una inversión económica y humana muy elevada.

3.1.1.5 REFORMAS A LA LEY DE TAME

El 18 de agosto del 2000, el Congreso Nacional aprobó la reforma a la ley de TAME, con la cual se transformaría en Sociedad Anónima, la misma que quedó sin efecto por Inconstitucional.

En la Ley de 18 de Agosto del 2002 el Congreso Nacional aprobó que el Directorio pudiera transformar a Tame en una empresa de economía mixta. Sin embargo, estando a criterio del Directorio este hecho no se ha dado y continúa como Línea Aérea Estatal.

3.1.1.6 ETAPAS INSTITUCIONALES

En la vida institucional podemos distinguir 5 etapas:

1. Fecha de creación de Tame 17 de diciembre de 1962
2. De 17 de diciembre de 1962 al 23 de agosto de 1971 Tame fue parte del departamento de la Fuerza Aérea.
3. Del 23 de agosto 1971 al 25 de abril de 1985, se denominó TAME C.A, es decir compañía anónima. Inicia la era del jet con la compra de aviones Boeing.

4. Del 25 de abril de 1985 al 18 de agosto de 2002, se liquidó a la compañía anónima, originando un cambio organizacional mediante la aprobación de la ley constitutiva 104, la cual garantizó la autonomía administrativa y financiera.
5. El 18 de agosto de 2002 se renovó la flota de aviones de la 4ta. generación A-320 y Embraer 170/190.

3.1.1.7 REFORZAMIENTO DE LA IMAGEN

En atención a la amenaza constante de la competencia, los miembros de la empresa Tame “Línea Aérea del Ecuador” se han preocupado por rectificar y corregir errores, reforzando la atención al cliente y mejorando su servicio, para de tal manera mejorar su prestigio Institucional.

3.1.1.8 ESTÁNDARES DE CALIDAD

Tame “Línea Aérea del Ecuador”, actualmente se encuentra empeñada en ser protagonista de nuevos retos, de la globalización de los mercados, internacionalización de la economía y alcanzar estándares de calidad internacional mediante la implantación del proyecto de Gestión de Calidad ISO 9001/2000, Gestión Ambiental ISO 14001, Gestión de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional OHSAS 18001.

3.1.2 MISIÓN Y VISIÓN DE TAME “LINEA AEREA DEL ECUADOR”

3.1.2.1 MISIÓN⁵³

Proporcionar transporte aerocomercial nacional e internacional con aviones modernos, garantizando a sus clientes altos estándares de calidad, eficiencia y seguridad.

⁵³ TAME,
http://www.tame.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=21&lang=es

3.1.2.2 VISIÓN⁵⁴

Mantener el liderazgo nacional, ser preferida por la calidad de su servicio y proyectarse internacionalmente.

3.1.3 OBJETIVOS DE TAME “LINEA AEREA DEL ECUADOR”

3.1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Operar una flota moderna, suficiente y adecuada a sus permisos de operación, con estándares de calidad y seguridad internacionales, con un servicio personalizado hacia el cliente, brindado por un grupo humano altamente capacitado y motivado.

3.1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Incrementar la excelencia del servicio, generando valor al cliente, especialmente por medio del personal que tiene contacto directo con él.
- Incrementar la eficiencia (mejoramiento de procesos y disminución de errores).
- Incrementar los niveles de seguridad, salud ocupacional y clima laboral para generar un mejor entorno de trabajo, mediante una correcta administración de los Factores Humanos.
- Generar las bases para el desarrollo sustentable.

3.1.4 FINALIDAD DE TAME

- Promover integración
- Coadyuvar al desarrollo del País
- Ofrecer entrenamiento constante a sus calificados pilotos
- Mejorar el servicio aéreo

⁵⁴ TAME,
http://www.tame.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=21&lang=es

3.1.5 RUTA TERRITORIAL

3.1.5.1 RUTAS INICIALES

- Tulcán, Ibarra, Latacunga, Ambato, Riobamba, Esmeraldas, Guayaquil, Loja, y posterior a Machala y Macará.
- El valor de los pasajes no cubre el costo de operación, la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE) subsidia con el 40%.
- Filosofía de Tame, “no fines de lucro” servicio a la comunidad

La Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE) transformo los C-47 de empleo militar en los apreciados DC-3 de tipo comercial. “El 20 de noviembre de 1964 el Gobierno Nacional expide el decreto 1020, publicado en el registro OF. 272”⁵⁵ en junio del mismo año con el que crea y da vigencia legal a TAME “Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos”.

Alrededor de los años 1967 y 1968 TAME se preocupó por mejorar su equipo para responder a la demanda de los usuarios puso a su servicio los poderosos DC-6 con capacidad para 80 pasajeros para la ruta a Guayaquil, se inició una ruta de largo alcance e insuperable proyección como Galápagos, contribuyendo especialmente al desarrollo turístico e integración nacional, dejando los DC-3 para las rutas menores. En este mismo año se abren las rutas a Manta, Portoviejo y Bahía de Caraquez, siguiendo así su ritmo acelerado de progreso.

El año 1970 es de grata recordación ya que la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE) adquiere dos aviones Avro de fábrica con capacidad para 40 pasajeros y los incorpora a las rutas de TAME en reemplazo de los DC-3, cuya operación fue restringida por la Dirección General de Aviación Civil (DGAC).

⁵⁵ **Ley constitutiva de la empresa estatal de Aviación Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos (TAME) (ley no. 104)** “Que mediante el Decreto Supremo No. 1020, publicado en el Registro Oficial No. 272, del 18 de junio de 1964, se estableció el servicio de Transportes.

3.1.5.2 RUTAS ACTUALES

La empresa Tame “Línea Aérea del Ecuador” dentro de la gama de servicios que oferta a la colectividad ecuatoriana, se encuentra el servicio de transporte aéreo de pasajeros y de carga, desde y hacia las principales ciudades del país como son: Quito, Guayaquil, Lago Agrio, Coca, Esmeraldas, Cuenca, Machala, Loja, San Cristóbal, Galápagos (isla Baltra) y a nivel internacional, cuenta con vuelos directos hacia Cali (Colombia), y vuelos chárter a la Habana (Cuba), con lo cual la empresa se erige como líder en el mercado nacional de servicios aéreos.

3.1.6 POLÍTICAS DE CALIDAD

Proporciona servicios de transporte aéreo nacional e internacional de excelencia con los más altos estándares de seguridad y cuidado del medio ambiente, con personas comprometidas con la calidad, bajo un sistema de mejora continua, conociendo a los clientes y esforzándose para sobrepasar sus necesidades y expectativas, así como estableciendo relaciones de mutuo beneficio con los proveedores.

El compromiso y la política para la calidad de la administración ejecutiva de Tame “Línea Aérea del Ecuador” están reflejados en el enunciado de los objetivos para la calidad que se listan a continuación:

- La política de calidad de la empresa se muestra abiertamente como signo de orgullo y compromiso, y como recordatorio claro de la visión y de los valores corporativos de la empresa.
- La política de calidad es utilizada para mantener la popularidad de Tame “Línea Aérea del Ecuador” durante y más allá de la primera década del nuevo milenio y para conservar un ambiente de trabajo agradable y disciplinado.

3.1.6.1 OBJETIVOS DE CALIDAD

- Cumplir las expectativas de los clientes
- Proporcionar nuevos productos y servicios
- Contar con personal más competente
- Lograr la participación de todos quienes forman parte de la empresa, para alcanzar los objetivos.
- Mejorar permanentemente el clima organizacional
- Incrementar las utilidades netas de la empresa
- Establecer un sistema de evaluación de los proveedores
- Implantar el Sistema Integrado de Gestión de Calidad
- Implantar y certificar un sistema de calidad basado en las normas ISO 9001-2000, IOSA, ISO-14001 y OHSAS 18001
- No tener incidentes ni accidentes y evitar impacto negativo en el medio ambiente.

3.1.7 VALORES CORPORATIVOS

Son las acciones y actitudes fundamentales que Tame requiere en sus empleados para satisfacer las exigencias del cliente (interno y externo), las que permitan el cumplimiento de los objetivos para alcanzar la misión y viabilizan el logro de la visión.

Estas acciones y actitudes son: servicio, compromiso e integridad.

- **Servicio:** Refleja el amor, la vocación y la satisfacción propia por la asistencia a los demás. Es el afecto, la cordialidad, el respeto y la amabilidad en el trato con nuestros, clientes, viajeros socios comerciales y compañeros.
- **Compromiso:** Exigencia asumida por voluntad propia, empleando sus mejores capacidades para el cumplimiento de lo encomendado y el logro de los objetivos de la organización.

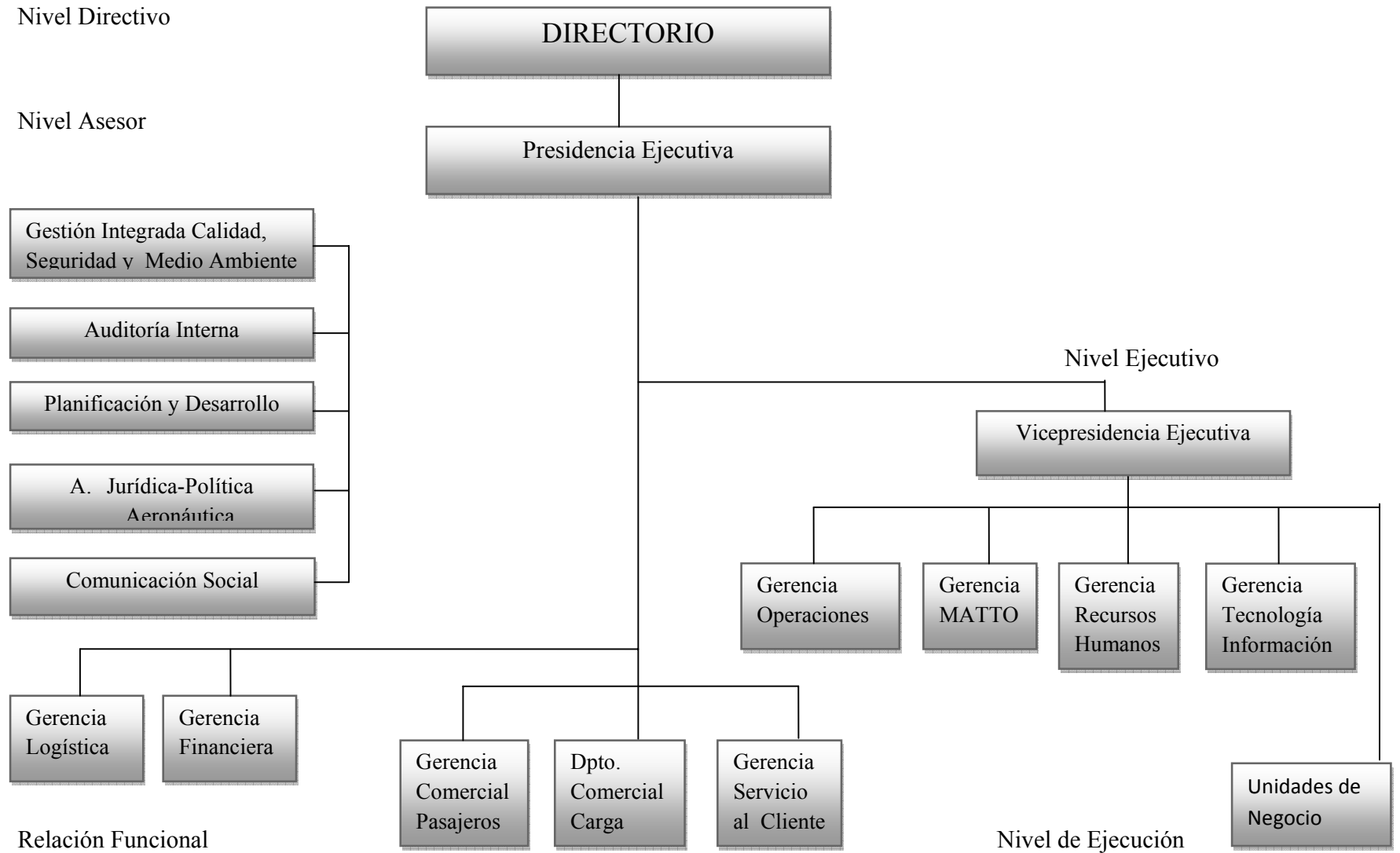
- **Integridad:** Colaboradores fiables, leales con la organización y con alto sentido de la responsabilidad, en todos sus actos.

3.1.8 ESTRUCTURA ORGANICA DE TAME POR PROCESOS

El Directorio ha aprobado la Estructura Orgánica por Procesos, determinando claramente:

- Procesos gobernantes o de análisis del mercado y seguimiento a la satisfacción del cliente a responsabilidad de los ejecutivos.
- Procesos vitales o productivos que están a cargo de operaciones, servicio al cliente, comercial y mantenimiento, que cumplen el objeto mismo de la actividad de Tame “Línea Aérea del Ecuador” (Transportar pasajeros, carga y correo).
- Procesos de apoyo o habilitantes a cargo de las gerencias que manejan los recursos humanos, económicos, materiales y las asesorías.

3.1.9 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL TAME



3.1.9.1 ORGANIZACIÓN DE TAME

3.1.9.1.1 VÍAS DE AUTORIDAD

En la empresa existen vías de autoridad administrativa y operativa.

Autoridad Administrativa

- Directorio
- Presidencia y vicepresidencia
- Gerencias y accesorias
- Jefaturas departamentales, de aeropuerto o estación, unidades de negocio
- Jefaturas de sección y supervisores

Autoridad Operativa

1. En Tierra

- Presidente
- Gerente de operaciones
- Jefe de pilotos (operaciones en vuelo)
- Jefe de aeropuerto (operaciones en tierra)
- Jefe de auxiliares de vuelo (tripulación menor y cabina de pasajeros)

2. En Vuelo (Situación Normal)

- Comandante de nave (representante presidente ejecutivo)
- Jefe de cabina (cabina de pasajeros) debe permanecer bajo la autoridad del comandante o quien le suceda en el mando y su responsabilidad es directa en lo referente a la seguridad y confort de los pasajeros.

En Vuelo (Situación de Emergencia)

- Comandante de nave (Asume autoridad de todo el avión)

Vuelos Internacionales

- Gerente de Operaciones (abierto el avión en tierra y dentro de límites nacionales)
- Comandante de nave (A bordo cerrado el avión y fuera de territorio nacional)

3.1.10 REGLAS DE CONDUCTA

- El Personal de Tame “Línea Aérea del Ecuador”, en su desempeño laboral deben observar las reglas de conducta: sociales, disciplinarias y profesionales que permita su labor en términos de eficiencia y eficacia.
- Constituye la observancia de las leyes, reglamentos, regulaciones y directivas que rigen en la empresa para su desarrollo. El desconocimiento no exime de responsabilidad.
- El conocimiento de los deberes, derechos y prohibiciones como empleados es obligatorio para todos.
- En caso del personal operativo y tripulantes adicionalmente, deben conocer las regulaciones y más normas de la Dirección de Aviación Civil (DAC). Corporación QUIPORT S.A, Terminal Aeroportuaria de Guayaquil S.A (TAGSA).
- Así como también las leyes y normas aeronáuticas internacionales que rigen en los países a donde vuela Tame, especialmente los señores tripulantes.

3.1.11 LEYES Y REGLAMENTOS VIGENTES EN TAME

Por tener la condición de servidores públicos de la Fuerza Aérea en el régimen administrativo se aplican:

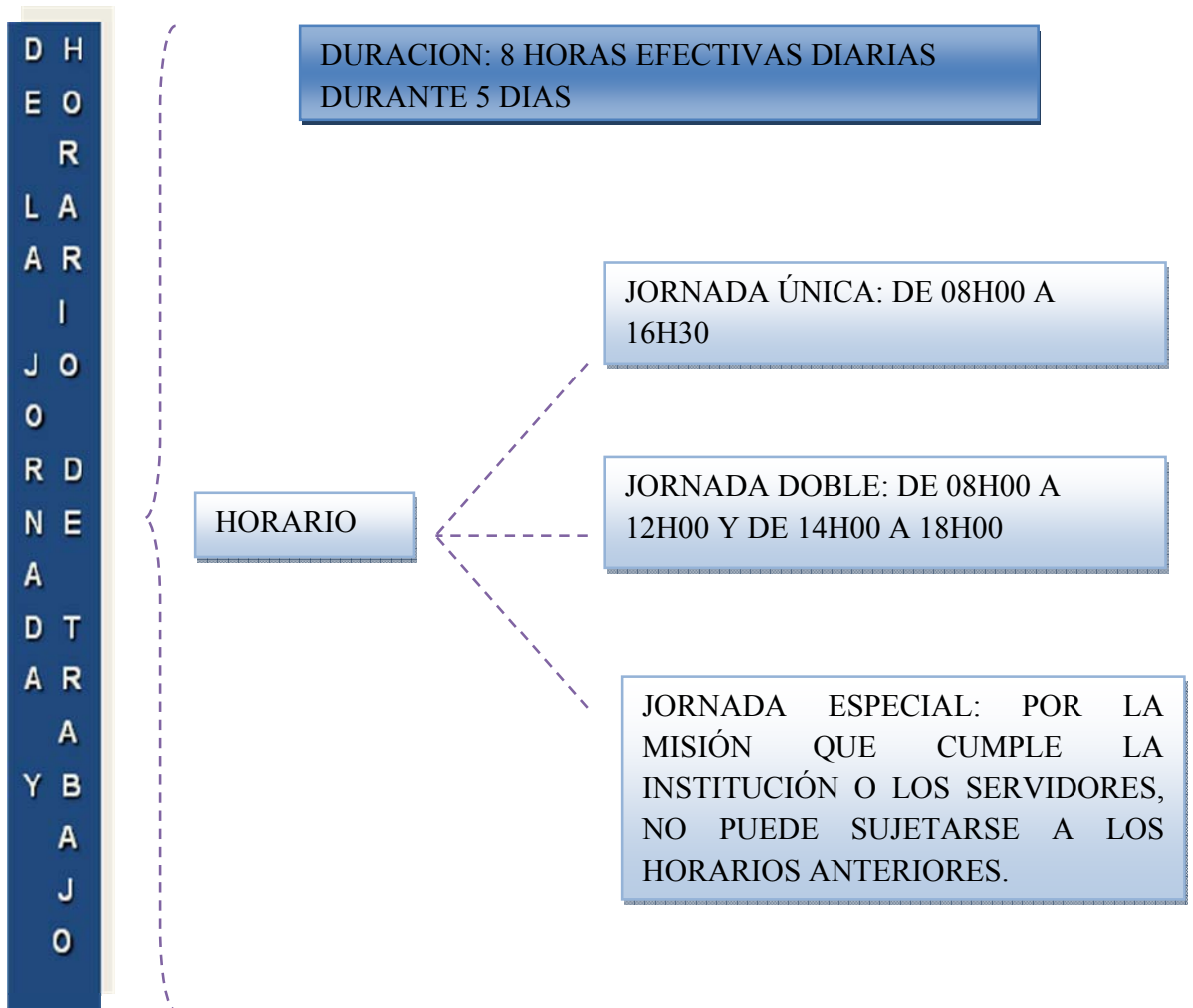
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA) y su Reglamento.
- Ley orgánica de defensa nacional.
- Ley orgánica de administración financiera, control y ley de la contraloría general del Estado.
- Reglamentos de remuneraciones y reglamento de asignaciones económicas no remunerativas en el país y en el exterior de la empresa.
- Manual de competencias, clasificación y valoración de puestos.
- Manual de evaluación del desempeño.
- Reglamento e instructivo de capacitación.

3.1.11.1 REGLAS DE CONDUCTA Y REGIMEN DISCIPLINARIO

- Constituye la observancia de las leyes, reglamentos y directivas que rigen en la Empresa para su desarrollo.
- El conocimiento de los deberes y obligaciones como empleados, adicionalmente el personal de aeropuerto debe conocer las regulaciones y reglamentos de la Dirección General de la Aviación Civil (DGAC) y de las Autoridades Aeroportuarias como la Corporación QUIPORT S.A, Terminal Aeroportuaria Guayaquil S.A (TAGSA).
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA) y su Reglamento para servidores Públicos

- Reglamento Interno de la administración de los Recursos Humanos y régimen disciplinario de TAME “Vuela Ecuador” para ambas clasificaciones.

3.1.11.2 JORNADA LABORAL



ARTÍCULOS 29 Y 30 DEL REGLAMENTO LOSCCA

3.1.11.3 DEBERES DEL SERVIDOR PÚBLICO

D
Y
E
B
O
E
B
R
L
E
I
S
G
A
D
C
E
I
R
O
E
N
C
E
H
S
O
S

Art. 24 de la LOSCCA:

- a) Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución, leyes, reglamentos y demás normas.
- b) Desempeñar personalmente las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia y con diligencia cumpliendo las disposiciones reglamentarias de su dependencia.
- c) Cumplir, de manera obligatoria la semana de trabajo de de cuarenta horas.
- d) Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos; Negando por escrito acatar órdenes cuando afecten la legalidad o moralidad.
- e) Mantener dignidad en el desempeño de su puesto y en su vida pública y privada; que no afecte el orden y moral o menoscabe el prestigio de la Institución.
- f) Velar por la economía del Estado; conservación de documentos, equipos muebles y bienes bajo su custodia.
- g) Observar en forma permanente, en sus relaciones con el público, toda la consideración y cortesía debidas.

3.1.11.4 DERECHOS DEL SERVIDOR PÚBLICO

D
Y
E
B
O
E
B
R
L
E
I
S
G
A
D
C
E
I
R
O
E
N
C
E
H
S
O
S

Art. 25 de la LOSCCA:

- a) Gozar de estabilidad en el puesto, luego del período de prueba.
- b) Percibir una remuneración justa en relación a la función, eficiencia y responsabilidad.
- c) Gozar de prestaciones legales y de jubilación cuando corresponda.
- d) Ser restituido a su puesto cuando terminare el servicio militar obligatorio.
- e) Recibir indemnización por eliminación y/o supresión de puestos o partidas.
- f) Asociarse y designar sus directivas.
- g) Disfrutar de treinta días de vacaciones; no se podrá compensar en dinero salvo que cese en las funciones.
- h) Ser restituidos a sus puestos en el término de cinco días posteriores a la ejecutoria de la sentencia.
- i) Demandar ante los organismos y tribunales competentes el reconocimiento o reparación de los derechos que consagra la ley.
- j) Recibir tratamiento preferente para reingresar en las mismas condiciones a la institución en la que hubiere renunciado para

3.1.11.5 PROHIBICIONES AL SERVIDOR PÚBLICO

Art. 26 de la LOSSCA:

D
Y
E
B
O
E
B
R
L
E
I
S
G
A
D
C
E
I
R
O
E
N
C
E
H
S
O
S

- a) Abandonar injustificadamente el trabajo.
- b) Ejercer otros cargos o desempeñar actividades extrañas a sus funciones durante su horario de trabajo; excepto la docencia universitaria.
- c) Retardar o negar injustificadamente el despacho oportuno de los asuntos o la prestación de servicios a la que está obligado de acuerdo a su puesto.
- d) Ordenar la asistencia a actos públicos de respaldo político.
- e) Usar de la autoridad que le confiere el puesto para coartar la libertad de sufragio u otras garantías constitucionales.
- f) Ejercer actividades electorales en uso de sus funciones.
- g) Paralizar a cualquier título los servicios públicos.
- h) Mantener relaciones comerciales o financieras directa o indirectamente con contribuyentes o contratistas, en caso que tenga que atender los asuntos de ellos.
- i) Resolver asuntos en que sean personalmente interesados, o lo sea su cónyuge o su conviviente en unión de hecho, o sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.
- j) Intervenir, emitir informes o dictaminar por sí o por interpuesta persona en la tramitación o suscripción de convenios y contratos con el Estado, a favor de empresas, sociedades o personas particulares en que el servidor, su cónyuge, conviviente en unión de hecho legalmente reconocida o sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad sean interesados y, gestionar nombramientos o contratos a favor de los mismos.
- k) Solicitar, aceptar o recibir dádivas, recompensas, regalos o contribuciones.
- l) Realizar actos inmorales.
- m) Frecuentar salas de juego o azar, especialmente cuando fuere depositario de valores, bienes o fondos del Estado.
- n) Suscribir o mantener contratos con el Estado o sus instituciones, por sí mismo o como socio o accionista, o miembro de una persona de

3.2 DESCRIPCIÓN ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA DE MANTENIMIENTO

Posterior a la breve explicación de la empresa Tame “Línea Aérea del Ecuador”, describiremos el área designada para la elaboración del presente plan de intervención. Para esto es importante primero señalar que el Gerente de Mantenimiento es quien tiene la responsabilidad de todas las actividades que se realizan en esta área. Reporta directamente a la Vicepresidencia Ejecutiva y es responsable ante la Dirección General de Aviación Civil (DGAC) del cumplimiento de la ley aeronáutica.

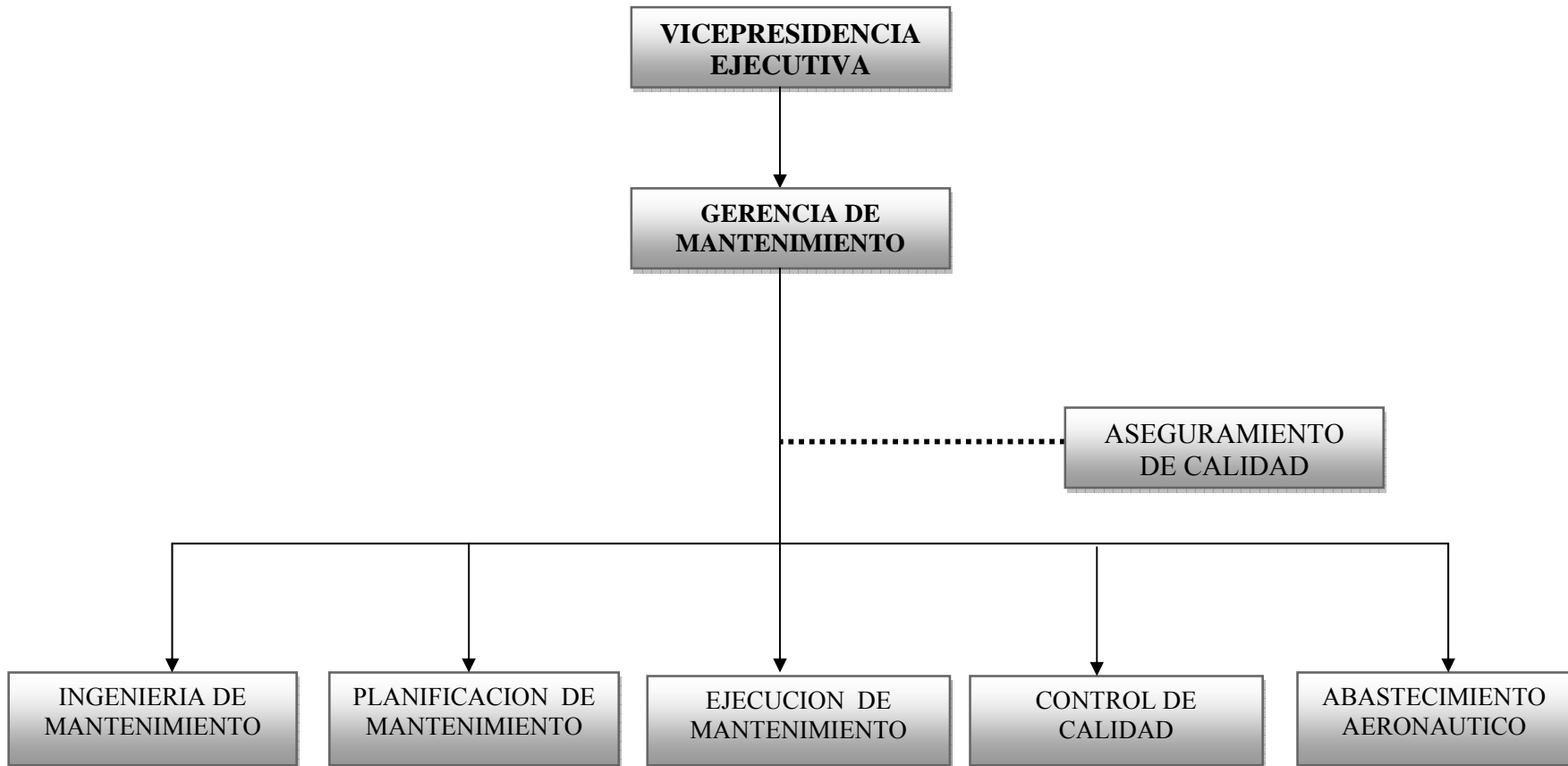
La Gerencia de Mantenimiento se encuentra conformada por seis departamentos:

1. Ingeniería de Mantenimiento.
2. Planificación de Mantenimiento
3. Ejecución de Mantenimiento
4. Control de calidad
5. Abastecimiento Aeronáutico
6. Aseguramiento de Calidad

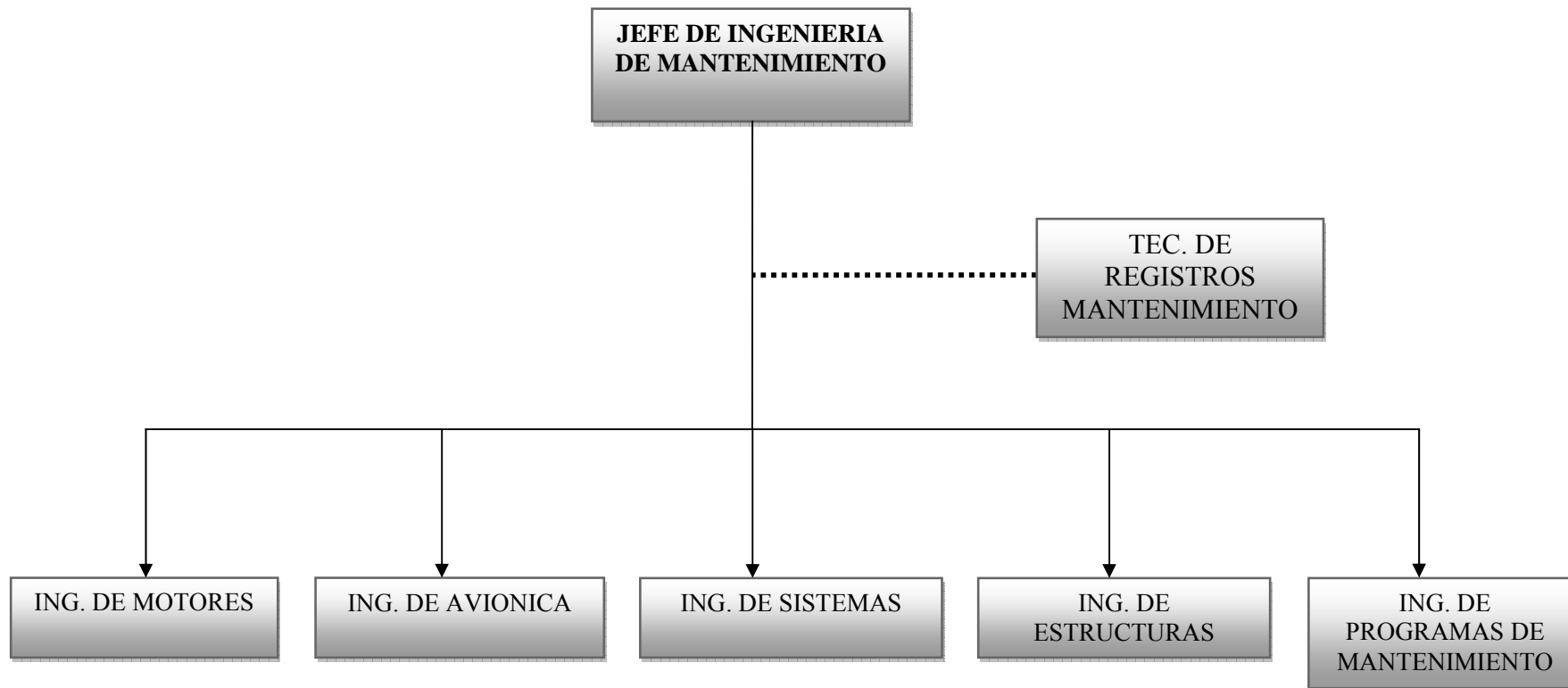
Las actividades técnicas y administrativas que se realizan en estos departamentos están basados en procesos, procedimientos e instructivos que le permite interactuar con los demás departamentos de la Gerencia. El jefe departamental delega función, sin embargo eso no lo exime de su responsabilidad.

3.2.1 ORGANIGRAMA DE CADA DEPARTAMENTO

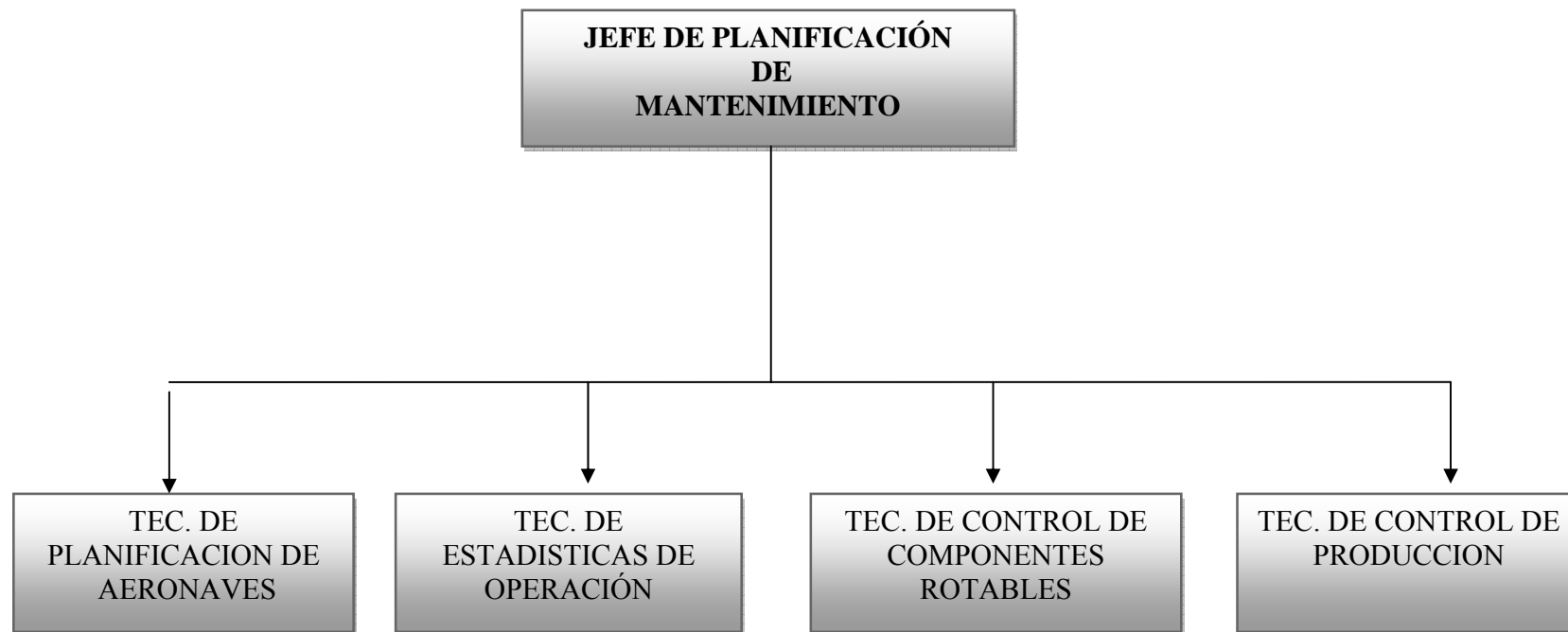
3.2.1.1 GERENCIA DE MANTENIMIENTO



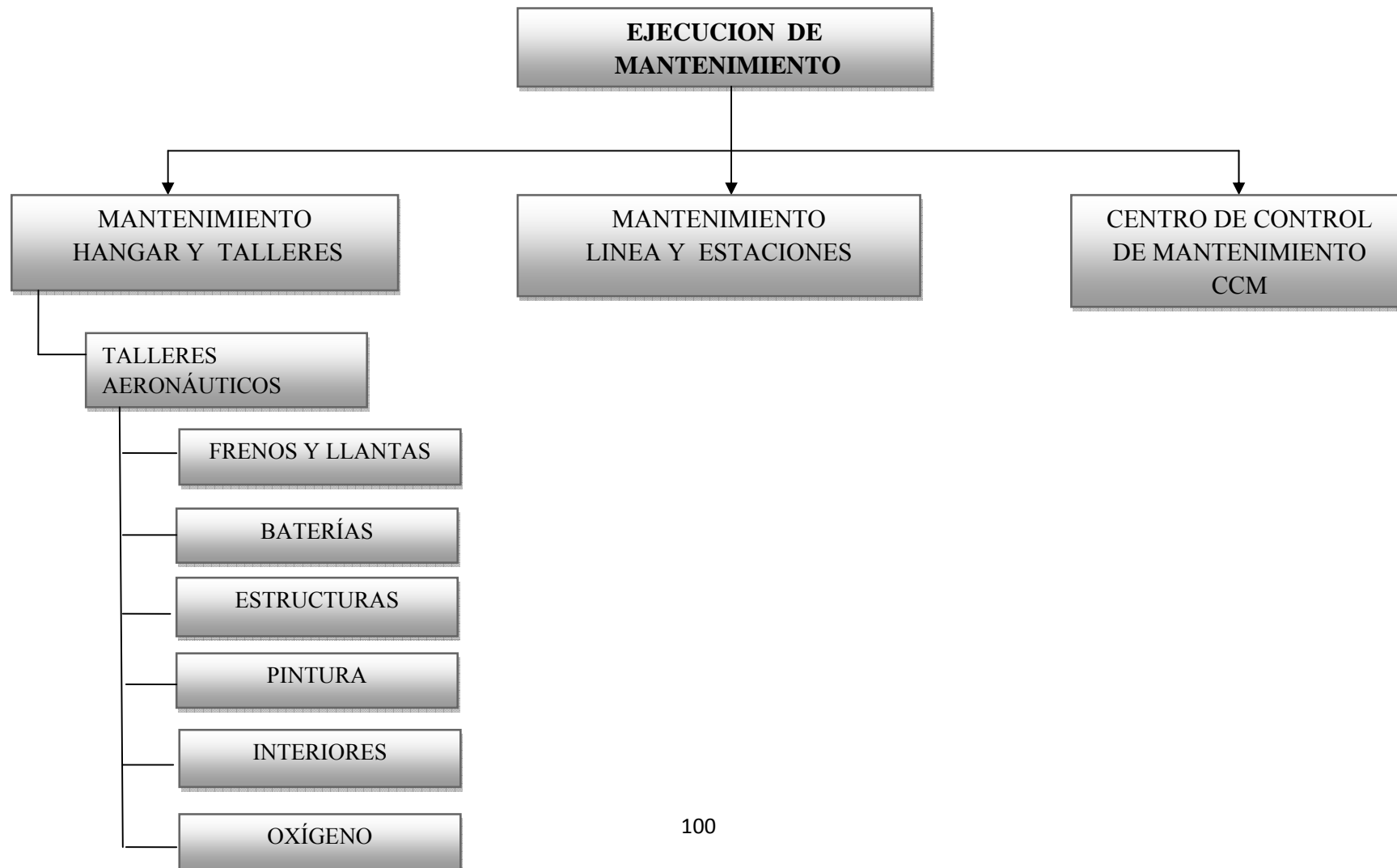
3.2.1.2 DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA



3.2.1.3 DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN



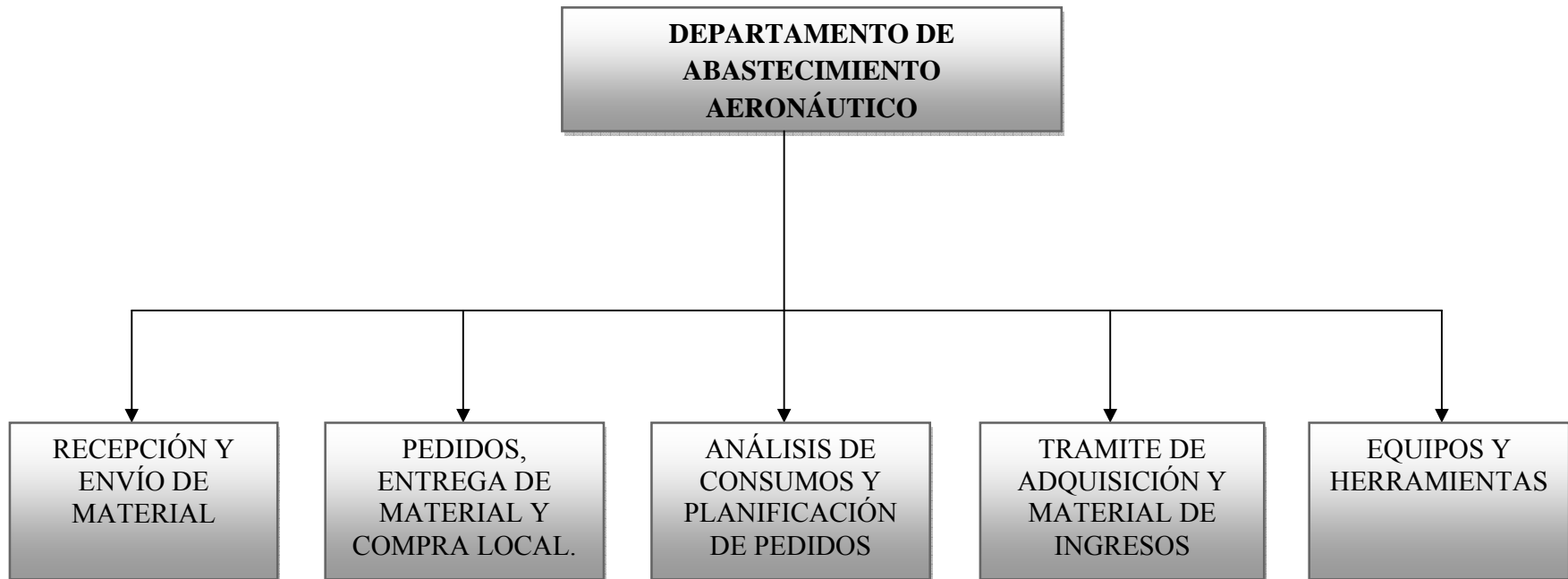
3.2.1.4 DEPARTAMENTO DE EJECUCIÓN



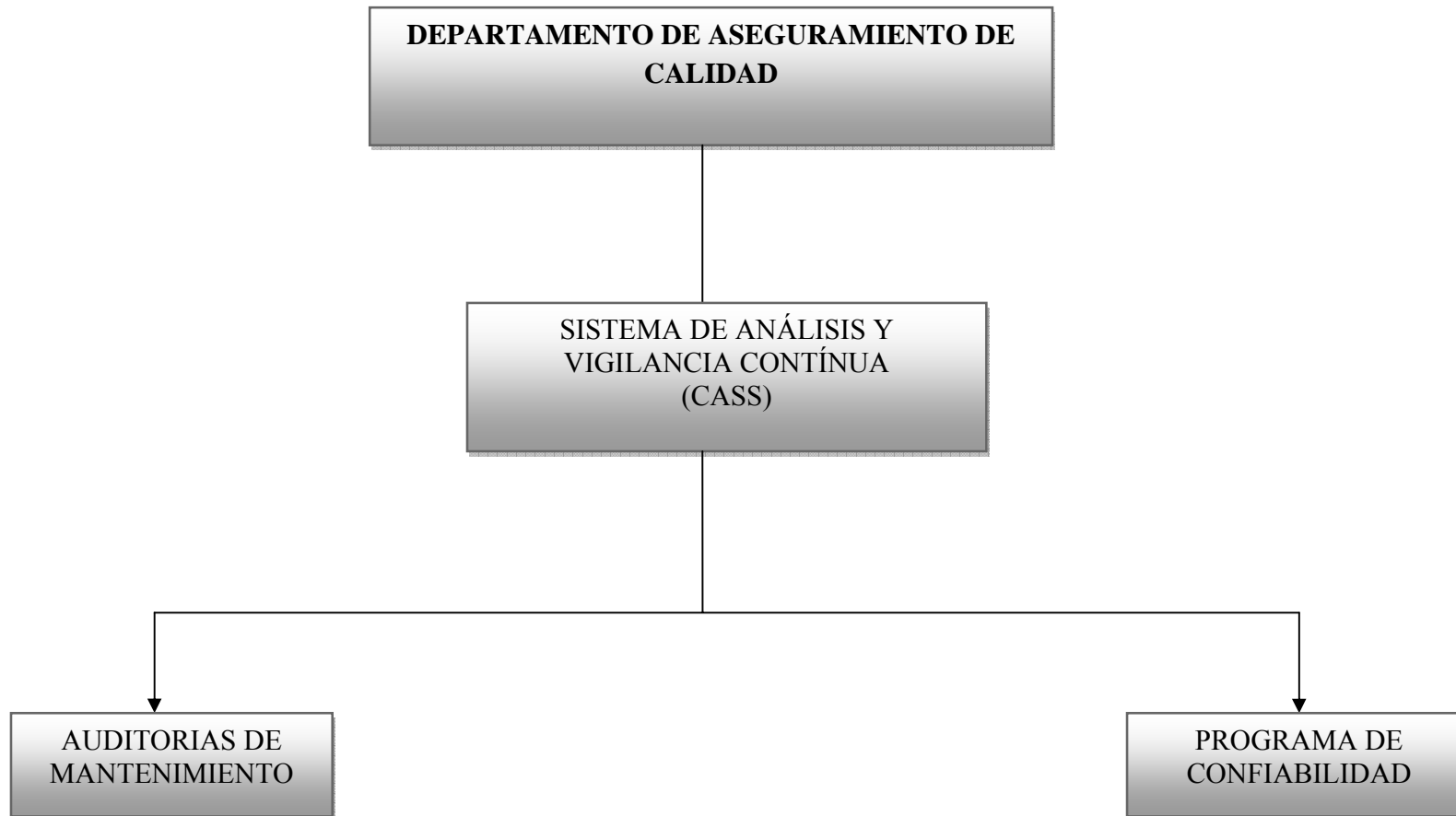
3.2.1.5 DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD



3.2.1.6 DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO AERONÁUTICO



3.2.1.7 DEPARTAMENTO DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD



3.2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS QUE CONFORMAN LA GERENCIA DE MANTENIMIENTO.

3.2.2.1 GERENCIA DE MANTENIMIENTO

Este departamento está conformado por 5 personas que son: gerente, secretaria, mensajero, agente de adquisiciones y chofer de adquisiciones, los cuales laboran normalmente de 8:00 a 17:00 con una hora de almuerzo.

3.2.2.1.1 GERENTE DE MANTENIMIENTO

Formula y revisa anualmente la política de mantenimiento global de la empresa para aprobación de la Presidencia Ejecutiva. Garantiza la aeronavegabilidad y seguridad de las aeronaves, mediante el cumplimiento de la ley aeronáutica y del manual general de mantenimiento.

Por otra parte, aprueba el presupuesto anual de los departamentos de la gerencia de mantenimiento, así como también, verifica que los contratos de inspección, reparación y servicios de mantenimiento con reparadoras nacionales e internacionales, se ajusten a los estándares técnicos de mantenimiento a nivel de la industria.

En su ausencia, puede delegar sus funciones al jefe (a) de ingeniería de mantenimiento u otro funcionario, para asegurar la continuidad de la administración de la gerencia.

3.2.2.1.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE MENSAJERÍA.

Conformado por una secretaria, un mensajero, un agente de adquisiciones y un chofer de adquisiciones, que son quienes llevan a cabo lo referente a la logística de la gerencia.

3.2.2.2 INGENIERÍA DE MANTENIMIENTO

Este departamento está conformado por 7 personas que son: 1 jefe, 1 Ing. Motores, 1 Ing. Aviónica, 1 Ing. Sistemas, 1 Ing. Estructuras, 1 Ing. Programas y 1 Tec. Mantenimiento. Los cuales laboran normalmente de 8:00 a 17:00 con una hora de almuerzo.

3.2.2.2.1 JEFE DEL DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA

Planifica, organiza, dirige y controla todas las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, indicadores de gestión y metas del departamento de ingeniería, así como generar las propuestas de cambio requeridas para lograr la mejora continua. Además se encarga de recibir y distribuir las directivas de aeronavegabilidad de acuerdo al tipo de aeronave y al área de responsabilidad, incluyendo las directivas de emergencia.

Por otra parte, se encarga de aprobar las circulares de ingeniería mandatorias y recomendadas, previo a su emisión y distribución. Asegurar que el programa de mantenimiento de las aeronaves se encuentra actualizado de acuerdo con el documento de planificación de mantenimiento. (MPD) y contiene los cambios solicitados por el personal de mantenimiento, debidamente justificados en base a la experiencia operacional y a los requerimientos de las autoridades aeronáuticas.

El jefe en ausencia de su puesto de trabajo, puede delegar sus funciones dentro de los ingenieros del departamento, para asegurar la continuidad de la administración y control del departamento de ingeniería.

3.2.2.2.2 INGENIERO DE MOTORES

Evalúa y controla la documentación técnica proveniente de autoridades aeronáuticas y fabricantes de motores y accesorias aplicables a la flota de TAME e ingresa al sistema de control.

Además proporciona soporte de ingeniería en el área de motores para la operación de las aeronaves y brinda apoyo a los procesos de contratación para la compra o

arrendamiento de aviones, componentes, herramientas o servicios que tengan relación al área de motores de las aeronaves.

3.2.2.2.3 INGENIERO DE AVIÓNICA

Evalúa y controla la documentación técnica proveniente de autoridades aeronáuticas y fabricantes de los sistemas aviónicos aplicables a la flota de TAME e ingresa esa información al sistema de control. Además se encarga de proporcionar soporte de ingeniería en el área de aviónica para la operación de las aeronaves y de brindar apoyo a los procesos de contratación para la compra o arrendamiento de aviones, componentes, herramientas o servicios que tengan relación con dicha área.

3.2.2.2.4 INGENIERO DE SISTEMAS

Evalúa y controla la documentación técnica proveniente de autoridades aeronáuticas y fabricantes de los sistemas aplicables a la flota de TAME e ingresa esa información al sistema de control. Además se encarga de proporcionar soporte de ingeniería en el área de sistemas para la operación de las aeronaves y de brindar apoyo a los procesos de contratación para la compra o arrendamiento de aviones, componentes, herramientas o servicios que tengan relación con el área de sistemas.

Finalmente realiza contactos con los fabricantes de sistemas de aeronaves para solventar los problemas que se presentan en esta área.

3.2.2.2.5 INGENIERÍA DE ESTRUCTURAS

Evalúa y controla la documentación técnica proveniente de autoridades aeronáuticas y fabricantes de sistemas aplicables a la flota de TAME e ingresa esa información al sistema de control.

Mantiene actualizado el status de modificaciones estructurales efectuadas a las aeronaves, proporciona soporte de ingeniería en el área de estructuras para la operación de las aeronaves y de brindar apoyo a los procesos de contratación para la compra o arrendamiento de aviones, componentes, herramientas o servicios que tengan relación con el área de estructuras de las aeronaves.

Finalmente realiza contactos con los fabricantes de estructuras de aeronaves para solventar los problemas que se presentan en esta área.

3.2.2.2.6 INGENIERO DE PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO

Elabora el programa de mantenimiento inicial para los tipos de aeronave de reciente incorporación en la flota y gestiona su aprobación ante la Dirección General de Aviación Civil (DGAC). Además revisa los programas de mantenimiento de acuerdo a los estándares de los fabricantes, regulaciones de las autoridades aeronáuticas y experiencia operacional.

Por otra parte, emite órdenes de trabajo de ingeniería para monitorear el comportamiento de partes y sistemas de las aeronaves antes de incorporar los cambios al programa de mantenimiento; acoge las disposiciones emitidas por el Comité de Confiabilidad con el fin de incorporarlas al programa de mantenimiento aplicable a las flotas de TAME, las cuales son posteriormente aprobadas por el comité de confiabilidad.

Finalmente, realiza contacto con los fabricantes para brindar soporte a la operación en los programas de mantenimiento y difunde los cambios realizados.

3.2.2.2.7 TÉCNICO DE REGISTROS DE MANTENIMIENTO

Recepta, clasifica, controla y archiva todos los registros técnicos entregados por los departamentos de mantenimiento. También reporta al jefe de control de calidad las novedades sobre los registros de inspecciones faltantes y realiza el seguimiento hasta el cierre, determina los registros que deben ser eliminados de acuerdo al tiempo de retención por requerimientos regulatorios y cumplir con el procedimiento establecido por la sección de inventarios, dependiente de la gerencia de finanzas.

Finalmente, debe mantener un registro de entrada y salida de la documentación entregada en calidad de préstamo.

3.2.2.3 PLANIFICACION DE MANTENIMIENTO

Este departamento está conformado por 8 personas que son: 1 jefe, 1 de Control de Rotables y 6 de Control de producción. De las cuales 6 laboran normalmente de 8h00 a 17h00 y 2 laboran de 18h00 a 2h00.

3.2.2.3.1 JEFE DE DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION DE MANTENIMIENTO

Las funciones del mismo son: Planificar, dirigir y controlar todas las actividades necesarias para el logro de objetivos, indicadores de gestión y metas del Departamento de Planificación, así como generar las propuestas de cambio requeridas para lograr una mejora continua, asimismo, receiptar mensualmente el forecast de tareas mandatarias y recomendadas para verificar su cumplimiento de acuerdo a los límites, además el departamento se encarga de designar el responsable del análisis, seguimiento y respuesta a solicitudes de información, reportes de la DGAC y soporte a la operación, determinar los requerimientos de Planificación que serán realizados anualmente en las aeronaves y el presupuesto correspondiente, también está a cargo del establecimiento anual de los requerimientos de capacitación y la asistencia a los seminarios, fórum y talleres del personal.

3.2.2.3.2 TÉCNICO DE PLANIFICACION DE MANTENIMIENTO

Se encarga de analizar los datos estadísticos de operación de las aeronaves, motores y componentes para proyectar la planificación de mantenimiento, establecer los límites de control de las inspecciones programadas y las tareas de mantenimiento de acuerdo a la versión actualizada del Programa de Mantenimiento, analizar las tareas del Programa de Mantenimiento y sus intervalos, para su incorporación en la orden de trabajo, asegurara la disponibilidad de los materiales y equipos y herramientas requeridos con la bodega de abastecimientos.

3.2.2.3.3 TÉCNICO DE ESTADISTICAS DE PLANIFICACION

Recopila del Centro de Control de Mantenimiento, las bitácoras de vuelo de la flota., asimismo ingresa los datos de horas y ciclos de operación de la flota al sistema computarizado previa verificación de los datos consignados en la bitácora, elabora

los reportes estadísticos de utilización de la flota, chequeos programados, motores y componentes. Mantener estadísticas de utilización de la flota en años anteriores y distribuir los reportes de operación de la flota a los usuarios internos de TAME, DGAC, fabricantes y representantes técnicos de las diferentes flotas de aviones.

3.2.2.3.4 TÉCNICO DE CONTROL DE COMPONENTES ROTABLES.

Utiliza la información estadística de operación de la flota para determinar las horas y ciclos acumulados de los componentes rotables, establecer los límites de control de componentes rotables de acuerdo a la versión actualizada del Programa de Mantenimiento, elaborar forecast y ordenes de trabajo para cambio de componentes rotables, elaborar un reporte estadístico mensual de su gestión.

3.2.2.3.5 TÉCNICO DE CONTROL DE PRODUCCION.

Verificar en la bodega de Abastecimientos, la disponibilidad de material, herramientas y equipos para la ejecución de las diferentes tareas, asistir a la planificación semanal de los paquetes de trabajo, organizar las tareas y distribuir las, elaborara el reporte de Control de Producción incluyendo las novedades de horario, personal, etc.

3.2.2.4 DEPARTAMENTO DE EJECUCIÓN DE MANTENIMIENTO

Este departamento cuenta con 89 personas distribuidas en 4 grupos que laboran en turnos de 8 horas diarias, con lo cual se garantiza el correcto funcionamiento de las naves las 24 horas del día los 365 días del año.

3.2.2.4.1 JEFE DE EJECUCION DE MANTTO.

El jefe se encarga de planificar, dirigir y controlar todas las actividades necesarias para el logro de objetivos, indicadores de gestión y metas del Departamento de Planificación, así como generar las propuestas de cambio requeridas para lograr una mejora continua. Asimismo, recepta mensualmente el forecast de tareas mandatorias y recomendadas para verificar su cumplimiento de acuerdo a los límites.

Por otra parte se encarga de designar el responsable del análisis, seguimiento y respuesta a solicitudes de información, reportes de la DGAC y soporte a la operación. Determina los requerimientos de Planificación que serán realizados anualmente en las aeronaves y el presupuesto correspondiente.

Finalmente está a cargo del establecimiento anual de los requerimientos de capacitación y la asistencia a los seminarios, fórum y talleres del personal.

3.2.2.4.2 JEFE DE HANGAR Y TALLERES.

Planifica, organiza y controla las actividades del hangar y talleres necesarios. Además elabora y controla el programa de mantenimiento de equipos de apoyo incluyendo: generadores de corriente, arrancadores neumáticos, remolcadores, barras de remolque, drenadoras, plataformas hidráulicas, gatos hidráulicos, y receptor los reportes de cumplimiento de las unidades de negocio.

Presenta el requerimiento de reparación en talleres externos de equipos de apoyo, herramientas y materiales, así también asegura la disponibilidad de manuales técnicos para el mantenimiento de equipos de apoyo.

3.2.2.4.3 JEFE DE MANTENIMIENTO EN LINEA DE VUELO Y NEGOCIOS.

Planifica, organiza y dirige todas las tareas concernientes al cargo. Presenta requerimientos de equipos de apoyo, herramientas y materiales, así también controla la ejecución del manual de Mantenimiento.

Por otra parte, se encarga de verificar el cumplimiento de pruebas de contaminación, el cumplimiento de tiempo de rotación del material y finalmente reporta al centro de control de mantenimiento las discrepancias de las aeronaves, para poder tomar correctivos.

3.2.2.4.4 SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO.

Planifica, organiza, dirige y controla las actividades de mantenimiento en línea de vuelo, hangar y talleres. Asimismo, se encarga de distribuir el cumplimiento de las tareas asignadas al personal a su cargo y asegura la presencia de un inspector de Control de Calidad entrenado y calificado. También reporta actividades pendientes en el área, controlando que el equipo y las herramientas estén en buenas condiciones.

3.2.2.4.5 TÉCNICO DE MANTENIMIENTO.

Planifica y ejecuta las tareas asignadas por el supervisor de mantenimiento, utilizando la información técnica actualizada, herramientas y equipos aplicables. Reporta las novedades encontradas durante la ejecución de tareas al supervisor o inspector para determinar las acciones correctivas necesarias, así también, realiza el cambio de componentes verificando que dispongan de la documentación necesaria, manteniendo un inventario actualizado de las herramientas disponibles.

3.2.2.4.6 JEFE DEL CENTRO DE CONTROL DE MANTENIMIENTO

Planifica, organiza y controla las actividades dentro del Centro de Control de Mantenimiento (CCM) para el logro de objetivos, indicadores de gestión, etc. Además determina los requerimientos del Centro de Control de Mantenimiento para el soporte a la operación de los aviones en cuanto a documentación técnica, medios de comunicación y establece el presupuesto correspondiente.

Así también establece anualmente los requerimientos de capacitación de su personal, propone cambios en el manual de mantenimiento, en temas relacionados con el área y las necesidades de la misma.

Mediante reportes, pone en alerta a la Gerencia y las otras jefaturas sobre las fallas mecánicas que afecten la aeronavegabilidad de las aeronaves.

3.2.2.4.7 SUPERVISOR DEL CENTRO DE CONTROL DE MANTENIMIENTO

Elabora y distribuye diariamente el Registro de Disponibilidad de las Aeronaves. Además elabora las instrucciones específicas de caza fallas para la solución de discrepancias reportadas.

Por otra parte se encarga de supervisar la revisión y seguimiento continuo hasta su solución. Proporciona asistencia técnica y recursos cuando se requiere e informar al centro de control sobre los reportes técnicos y a la Gerencias y jefaturas sobre fallas mecánicas.

3.2.2.5 DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD

Este departamento está conformado por 11 personas, las cuales laboran normalmente en horarios de 8h00 a 17h00.

3.2.2.5.1 JEFE DE DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD.

Planificar, organizar y dirigir las actividades del departamento de Control de calidad, para lograr los objetivos propuestos. Determina los requerimientos de Control de Calidad para el soporte a la operación de los aviones, así también establece anualmente requerimientos de capacitación para su persona y asegura que las aeronaves sean operadas bajo los reglamentos establecidos.

Finalmente, elabora reportes para la Gerencia y en caso de ausentarse de su puesto de trabajo, delega sus funciones al Jefe de Inspecciones de Control de Calidad.

3.2.2.5.2 JEFE DE INSPECTORES DE CONTROL DE CALIDAD

Elabora los horarios de turnos del personal de Inspectores según las necesidades requeridas. Además Controla la vigencia de los certificados de matrícula, aeronavegabilidad y seguro. También elabora el programa de inspecciones de Control de Calidad, supervisa el desempeño de los Inspectores y elabora un reporte para la DGAC.

3.2.2.5.3 INSPECTORES DE CONTROL DE CALIDAD DE AERONAVES.

Efectúan las inspecciones de control de calidad a las tareas de ejecución de mantenimiento. Inspeccionan que la caza de fallas sea realizada de acuerdo a las instrucciones del fabricante, de tal manera que puedan reportar de forma verbal o escrita el estado de cada aeronave, reportes diferidos, trabajos programados, pendientes, etc.

Verifican que los registros y formularios tengan la información correcta y realizan evaluaciones técnicas al personal de mantenimiento.

3.2.2.5.4 INSPECTOR DE NON DESTRUCTIVE INSPECTION (NDI)

Realiza inspecciones NDI de las tarjetas de trabajo programadas y no programadas. De acuerdo a los procedimientos especificados por el fabricante. Imparte capacitación en NDI al personal que se encuentre calificado y actualizar el manual de procedimientos.

Por otro lado, debe cumplir con los procedimientos de seguridad, ingresar tarjetas de trabajo por él generadas, al sistema de rutina.

3.2.2.5.5 TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Elaborar anualmente el programa de entrenamiento para la Gerencia de Mantenimiento en función de los requerimientos regulatorios, operacionales y seminarios ofrecidos por los fabricantes.

Realiza trámites de capacitación con la alta dirección, así también controla el procedimiento del programa de capacitación, prepara los certificados y controla el cumplimiento de las actividades de entrenamiento.

Proporciona manuales requeridos para impartir cursos, asimismo remite la información de respaldo sobre el desarrollo del curso. Actualiza las carpetas de todo el personal de acuerdo a los cursos recibidos.

3.2.2.5.6 TÉCNICO DE BIBLIOTECA

Receptar, actualizar, controlar y distribuir la información y documentación de origen interno y externo, asimismo proporciona las revisiones de la documentación técnica de los manuales que se encuentran en custodia de los diferentes departamentos de la Gerencia de Mantenimiento.

Actualiza el servidor de la biblioteca técnica, mantiene un inventario mensual actualizado de los documentos con los que cuenta el departamento, asegura la disponibilidad de los equipos y por otra parte recepta manuales internos aprobados por la DGAC.

3.2.2.4 DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO AERONÁUTICO

Este departamento está conformado por 8 personas que son: 1 jefe, 7 Téc. Abastecimientos y 1 Téc. Pañol. El horario de trabajo de 5 de ellos es de 8h00 a 17h00 y el de 3 personas es un horario rotativo.

3.2.2.4.1 JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO AERONÁUTICO

Planifica, organiza, dirige y controla todas las actividades necesarias para el logro de los objetivos, indicadores de gestión y metas del departamento de gestión de abastecimientos aeronáuticos, así como también genera las propuestas de cambio requerida para lograr la mejora continúa.

Además determina los requerimientos de abastecimientos aeronáuticos para el soporte a la operación de los aviones y el presupuesto correspondiente e informa al gerente de mantenimiento sobre la falta de disponibilidad del material aeronáutico que afecte la operación continua de las aeronaves y talleres.

Por otra parte, controla el cumplimiento del procedimiento sobre ingresos y egresos de material o componentes del almacén de abastecimientos aeronáuticos, manteniendo los registros correspondientes.

Gestiona ante el departamento de adquisiciones aeronáuticas (Gerencia de Logística) la atención oportuna de los pedidos de material aeronáutico y el envío de componentes a reparación y la repercusión de los mismos.

Finalmente, en su ausencia en su puesto de trabajo, delega sus funciones al jefe del Centro de Control de Mantenimiento (CCM) para asegurar la continuidad de la administración y control del departamento de ejecución de mantenimiento.

3.2.2.4.2 TÉCNICO DE ABASTECIMIENTO AERONÁUTICO

Atiende a los requerimientos de materiales, equipos y herramientas para las inspecciones programadas y no programadas de las aeronaves de la flota, cumpliendo los procedimientos de seguridad para componentes electrónicos sensibles a las descargas estáticas y herramientas de precisión.

Registra y controla que los equipos de pruebas y herramientas que requieren calibración, sean utilizadas dentro del período de calibración vigente. Además elabora el reporte de ingresos y egresos de material, remite los originales a la gerencia de finanzas y las copias al archivo correspondiente, reporta las discrepancias encontradas en relación al material recibido, adjuntando el informe del inspector de control de calidad.

Finalmente, se encarga del registro de las fechas de caducidad y elabora el reporte de materiales que cumplen con el tiempo límite en la estantería.

3.2.2.4.3 AUXILIAR DE ABASTECIMIENTOS

Se encarga de atender a los requerimientos del personal de mantenimiento y entregar los materiales, equipos y herramientas solicitados que se encuentran en el almacén de abastecimientos aeronáuticos. Elabora el comprobante de descargo del material, equipos y herramientas entregados, mantiene el control y registro de lecturas de temperatura y humedad en los medidores de las diferentes áreas del almacén de abastecimientos aeronáuticos.

Por otra parte, verifica periódicamente el inventario de equipos y herramientas para solicitar su inmediata reposición en caso de daño, deterioro o faltante por devolución. Verifica también que los equipos de pruebas y herramientas que requieran calibración sean utilizadas dentro del período de calibración vigente, y que la información contenida en la solicitud de partes, equipos y herramientas, estén de acuerdo al catálogo de partes del fabricante.

3.2.2.5 DEPARTAMENTO DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

Este departamento está conformado por 2 personas que son: 1 jefe, 1 Téc. CASS. El horario en el que desempeñan normalmente sus funciones es de 8h00 a 17h00.

3.2.2.5.1 JEFE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

Se encarga de planificar, dirigir y controlar todas las actividades necesarias para el logro de los objetivos, indicadores de gestión y metas de este departamento, así como generar las propuestas de cambio requeridas para lograr la mejora continua.

Determina los requerimientos del departamento y el presupuesto correspondiente, establece y ejecuta el plan de auditorías técnicas para los diferentes procesos de la gerencia de mantenimiento y los proveedores de servicios técnicos, atiende los programas de auditorías externas aplicables a la gerencia de mantenimiento y realiza la distribución y el seguimiento de las partes de no conformidad emitidos.

Por otra parte, se encarga de asegurar que todos los procesos de mantenimiento y los proveedores de servicios técnicos están en cumplimiento con las regulaciones vigentes de la Dirección General de Aviación Civil (DGAC), así también asegura el cumplimiento de los requisitos del programa de Aeronavegabilidad continua y vigilancia (CASS).

Finalmente, analiza las propuestas de cambios al Manual General de Mantenimiento (MGM) y manuales técnicos emitidas por los diferentes departamentos de la Gerencia de Mantenimiento previo a su aprobación por parte del comité de análisis y vigilancia, revisa y acepta las propuestas de acción correctiva para el cierre de los partes de no conformidad.

En caso de ausentarse de su lugar de trabajo, delega sus funciones al técnico del CASS, para asegurar la continuidad de la administración y control del departamento de aseguramiento de calidad.

3.2.2.5.2 TÉCNICO DE ANÁLISIS Y VIGILANCIA CONTINUA

Este técnico se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades necesarias para el logro de los objetivos, indicadores de gestión y metas del sistema de análisis de vigilancia continua CASS, así como generar las propuestas de cambio requeridas para realizar la mejora continua.

Por otra parte, realiza el seguimiento de las acciones de calidad implementada por cada uno de los responsables del proceso o actividad reportada para determinar la efectividad de las acciones tomadas, mantiene registros de las no conformidades emitidas, tratamiento y cierre de las mismas.

Finalmente, analiza el desempeño y efectividad de los programas de inspección de mantenimiento.

3.2.2.5.3 TÉCNICO DE CONFIABILIDAD

Es aquel que elabora y remite el informe mensual de confiabilidad de todas las flotas de los aviones para la Dirección General de Aviación Civil (DGAC), al comité de confiabilidad y usuarios. Además codifica los reportes de pilotos, demoras y cancelaciones técnicas, así también emite y realiza el seguimiento de las alertas de mal funcionamiento de los sistemas o subsistemas de los aviones.

Finalmente prepara reportes y gráficas de tasas, tendencias de los sistemas excedidos durante el mes.

3.2.3 PERSONAL TÉCNICO

Todo el personal técnico de la empresa TAME, que se encuentra directamente a cargo del mantenimiento, mantenimiento preventivo o alteraciones en las aeronaves, debe poseer licencia de mecánico emitida por la Dirección General de Aviación Civil (DGAC).

El personal técnico poseedor de licencia de mecánico en avión y motor, emitido por la (DGAC) y que no se encuentre habilitado en un equipo determinado, podrá realizar trabajos de mantenimiento y mantenimiento preventivo una vez que haya recibido el curso inicial y entrenamiento en el trabajo en equipo.

El personal técnico que cuenta con la habilitación, en un equipo determinado podrá realizar funciones como mecánico a bordo en caso de ser requerido.

Semáforo

3.2.4 PROCEDIMIENTO DE LA GERENCIA DE MANTENIMIENTO

3.2.4.1 Personal autorizado a realizar mantenimiento preventivo, alteraciones, y reconstrucción de aeronaves, motores y componentes.

El personal técnico poseedor de una licencia de mecánico de mantenimientos de aeronaves, motores o ambos (aviones y motores), puede realizar y certificar con su firma la ejecución de mantenimiento preventivo, y alteraciones una vez que haya cumplido con los requisitos establecidos por la Dirección General de Aviación Civil (DGAC) para la obtención de su licencia.

Los técnicos que posean una licencia de mecánico de mantenimiento en aeronaves y motores y que además cuente con la habilitación emitido por TAME en el equipo de vuelo, podrán firmar adicionalmente la liberación de aeronavegabilidad.

El personal que cuente con una licencia de mecánico de mantenimiento y haya aprobado el curso inicial del equipo y antes de obtener su habilitación, podrá firmar los trabajos de mantenimiento preventivo realizados en aviones, motores y

componentes. Una vez obtenida su habilitación podrá firmar el release de aeronavegabilidad.

El personal que no cuente con una licencia de mecánico de mantenimiento, puede realizar el mantenimiento preventivo y alteraciones bajo la supervisión de un poseedor de una licencia de mecánico de mantenimiento en los trabajos que su supervisor lo autorice.

3.2.4.2 Liberación de mantenimiento de aeronaves y componentes

La liberación de mantenimiento es una certificación confirmando que los trabajos programados y no programados, han sido ejecutados y culminados de manera satisfactoria utilizando información técnica aprobada, tales como el manual del fabricante, documentación preparada por el departamento de ingeniería de mantenimiento, datos o procedimientos aprobados por la autoridad aeronáutica aplicable o del Manual de la Gestión de Mantenimiento (MGM).

3.2.4.3 Procedimiento de liberación de mantenimiento

Cada vez que se realicen chequeos de mantenimiento programados, órdenes de trabajo, mantenimiento preventivo, reconstrucción y alteración en las instalaciones de TAME o en estaciones de mantenimiento contratado, el técnico de la empresa o del taller contratado emitirá la correspondiente liberación de mantenimiento, la cual debe contener la siguiente información:

- Descripción básica del mantenimiento realizado.
- Referencia de la información técnica aprobada que ha sido utilizada.
- Fecha de culminación de los trabajos
- Matrícula de la aeronave
- Firma y número de licencia de quien realiza la liberación de mantenimiento.
- Si aplica, registre el nombre de la organización de mantenimiento contratada.

3.2.5 MANTENIMIENTO DE AERONAVES Y COMPONENTES

El departamento de mantenimiento ejecuta sus actividades de mantenimiento preventivo y alteraciones de los aviones de la flota Tame, en mantenimiento de Base o Hangar y en mantenimiento en línea.

3.2.5.1 Mantenimiento en línea de vuelo

El mantenimiento de línea son los chequeos menores, tales como la inspección final, tránsitos que se realizan semanalmente. Una vez que el técnico de línea realiza la liberación de mantenimiento, registra las acciones efectuadas, su nombre, número de licencia y certifica con su firma la “Liberación de Mantenimiento” de la aeronave en el casillero de acción correctiva.

Adicionalmente para garantizar los últimos trabajos realizados antes de cada vuelo de los aviones, se registran los mismos en el formato de mantenimiento de línea de base y estaciones TAE.

Para el cumplimiento de estas funciones, mantenimiento de línea, cuenta con un jefe de línea, supervisores y técnicos de mantenimiento distribuidos en turno de trabajo rotativos.

El supervisor de mantenimiento de línea controla y distribuye las tareas de línea de vuelo. Este grupo de trabajo efectúa la recepción y despacho de aeronaves, inspecciones Final (pre vuelo), tránsito y servicios; y certifica que la aeronave se encuentra en condiciones aeronavegables.

Si es necesario, el inspector de control de calidad o el supervisor de mantenimiento, solicitará a la tripulación mayor y menor, dejar el área de trabajo libre para evitar interferencias.

El inspector de control de calidad de turno, certifica el cumplimiento de la inspección final realizada por mantenimiento a fin de certificar, la aeronavegabilidad del avión.

Cuando la aeronave ha hecho un alto total y se han apagado las luces anticollisión, las personas asignadas, colocan los calzos (tacos) en las ruedas de tren principal y tren de nariz, parte delantera y posterior. Además colocan los conos formando el diamante de seguridad alrededor del avión.

Durante el descenso de los pasajeros, el técnico de línea de vuelo efectúa la inspección externa de la aeronave de acuerdo a los procedimientos indicados en el formulario del chequeo de tránsito.

Una vez que han descendido los pasajeros, el técnico de línea verifica y atiende los reportes del piloto de la bitácora de la aeronave y de auxiliares de vuelo.

Después de cada chequeo de tránsito, el técnico de la estación o el mecánico a bordo, anota en el formulario de Tasa Anual Efectiva (TAE), como también en la bitácora de la aeronave, las acciones efectuadas, firmando y registrando el nombre y número de licencia en el espacio indicado “Tránsito”, con lo cual la aeronave regresa a servicio.

Para asesoramiento en la atención de reportes del piloto o fallas detectadas, el técnico de línea cuenta con el apoyo del Centro de Control de Mantenimiento (CCM), que le brinda información técnica para el análisis de fallas y orientación para la pronta solución de los problemas de mantenimiento.

En las estaciones, el jefe de la estación es el responsable de coordinar la recepción y el despacho de la aeronave, asignando a personal auxiliar, y controlando la ejecución de actividades técnicas de parte del mecánico de abordó.

El Centro de Control de Mantenimiento (CCM) es el ente encargado de notificar de manera oficial al Centro de Control Operacional (CCO) la disponibilidad de las aeronaves de la flota, una vez que se haya cumplido con el procedimiento de liberación.

3.2.5.2 Mantenimiento en base o hangar

Es el mantenimiento encargado de cumplir con los chequeos programados A, B, C, órdenes de trabajo, ingeniería, etc. Trabajos que se realizan utilizando la información técnica del fabricante y procedimientos del Manual de Gestión de Mantenimiento (MGM) y las regulaciones de la Dirección General de la Aviación Civil (DGAC).

Para el cumplimiento de estas funciones, la organización tiene un supervisor, un inspector de control de calidad, un técnico de control de producción en diferentes especialidades, y una bodega de repuestos, equipo y herramientas.

El supervisor del grupo, asegura el correcto llenado de los formatos de mantenimiento y registra en la bitácora Tasa Anual Efectiva (TAE) las acciones efectuadas. Entrega los formatos al técnico de control de producción, quien registra las tareas cumplidas y tiempos empleados, luego de lo cual entrega toda la documentación de la inspección incluido el formulario de la pernocta realizada, al inspector de control de calidad, para su aceptación final.

Para el mantenimiento en base o hangar TAME cuenta con el personal de inspección, supervisión y ejecución de mantenimiento habilitados en cada tipo de aeronaves y además cuenta con las facilidades e instalaciones para efectuar el trabajo.

3.2.5.3 Personal autorizado a aprobar la liberación de mantenimiento de aeronaves y componentes

La certificación de las órdenes de trabajo, los chequeos de mantenimiento preventivo y alteraciones efectuados en las aeronaves y componentes de TAME, será aprobado por el siguiente personal, de acuerdo a las calificaciones aceptadas por la Dirección Gerencial de Aviación Civil (DGAC):

- a) Poseedor de una licencia de mecánico de mantenimiento en aviones y o motores emitida o convalidada por la Dirección General de Aviación Civil (DGAC).
- b) Poseedor de un certificado de estación de reparación autorizado.

- c) El fabricante de aeronaves o componentes que haya efectuado trabajos de mantenimiento y/o reparación.
- d) Poseedor de un certificado de Operador de Transporte Aéreo (Tame).

3.2.6 PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE CALIDAD

3.2.6.1 Inspecciones de control de calidad

Las inspecciones de Calidad tienen por objeto asegurar que cada una de las áreas de la gerencia de mantenimiento, cumple con los procedimientos indicados en el Manual de Gestión de Mantenimiento (MGM) manuales de las aeronaves o componentes y las Regulaciones de la Autoridad Aeronáutica.

El departamento de control de calidades independiente de la ejecución de mantenimiento y de producción y tiene autoridad final sobre asuntos concernientes a aeronavegabilidad y control de calidad.

La responsabilidad inicial de la calidad del trabajo realizado es el técnico de mantenimiento que ejecuta el trabajo, así como también de todos los supervisores quienes distribuyen y dirigen el trabajo al personal bajo su supervisión.

Los supervisores de mantenimiento de la línea de vuelo, hangar y talleres tienen la responsabilidad en asistir y dirigir las acciones correctivas para mantener el estado de aeronavegabilidad continua de los aviones o componentes.

La responsabilidad principal del control de calidad es la de asegurarse que los procedimientos y regulaciones aceptados se cumplen en todas las actividades de mantenimiento, modificaciones, inspecciones ejecutadas por TAME o por un proveedor calificado.

Las inspecciones usadas por el control de calidad para asegurar que los estándares y regulaciones se cumplen son los siguientes: (pero no limitados a estos)

- Inspección visual y física.
- Inspección aleatoria de los trabajos realizados por el personal de mantenimiento
- Inspecciones aleatorias durante inspecciones, reparaciones de componentes y procedimientos de chequeos de aeronaves o componentes.
- Verificación de la documentación técnica de respaldo en las actividades de mantenimiento.
- Inspecciones aleatorias de herramientas y equipos especiales por condición y cumplimiento del programa de calibración.
- Inspecciones de equipos de apoyo.
- Inspecciones de interiores y equipo de emergencia.
- Inspección de recepción de partes.

Estas inspecciones pueden ser realizadas por:

- a) Inspectores designados a tiempo completo del departamento de control de calidad.
- b) Inspectores delegados los cuales pudiesen no pertenecer directamente al departamento, y que pueden ser técnicos de mantenimiento de la base principal o estaciones de TAME o la estación reparadora.

Las inspecciones o chequeos antes indicados y establecidos por TAME, los cuales podrán ser modificados de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

El jefe de control de calidad en coordinación con la sección de entrenamiento técnico debe emitir anualmente el listado de todos los inspectores autorizados tanto delegados como designados.

Si un inspector de calidad designado o delegado determina que la aeronave o componente no está aeronavegables debido a que la discrepancia se encuentra fuera de límites o que las reparaciones y ajustes, no pueden realizarse antes del vuelo o liberación del componente, este tendrá la autoridad de dejar el avión en tierra o el componente no disponible.

Sin embargo, esta autoridad será usada para garantizar la seguridad y aeronavegabilidad de la aeronave y componente. Esta decisión únicamente podrá ser revocada por el jefe de control de calidad quien asume la responsabilidad.

3.3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA GERENCIA DE MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA TAME “LINEA AEREA DEL ECUADOR”

3.3.1 OBJETIVO

Determinar cuáles son las demandas y problemáticas más relevantes de la Gerencia de Mantenimiento de la empresa TAME, en el aeropuerto Mariscal Sucre de la ciudad de Quito.

3.3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE COORDINACIÓN DEL DIAGNÓSTICO.

Una vez realizado el proceso de inserción en la Gerencia de Mantenimiento (área de intervención) de la empresa TAME, en el aeropuerto Mariscal Sucre de la ciudad de Quito, se procedió a la elaboración de un método investigativo, con la finalidad de obtener la información necesaria acerca de las problemáticas existentes en cada uno de los departamentos que conforman dicha gerencia. Para esto, fue necesario llevar a cabo dos actividades que se detallan a continuación:

1. Acercamiento mediante la presentación con las autoridades correspondientes a la Gerencia de Mantenimiento (Gerente, jefes departamentales y supervisores), en donde se explicó de forma clara y concisa, los objetivos y las pretensiones de la presente investigación.

2. Coordinación de horarios, fechas y lugares en los cuales se llevará a cabo el proceso de elaboración del diagnóstico.

3.3.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES SOCIALES PARTICIPES DEL DIAGNÓSTICO

3.3.3.1 GERENCIA DE MANTENIMIENTO

Se solicitó la participación del Gerente del Departamento de Mantenimiento para el proceso de diagnóstico. (Entrevista).

3.3.3.2 INGENIERÍA DE MANTENIMIENTO

Se trabajó con las 7 personas que lo conforman. Al jefe departamental se lo entrevistó, mientras que con los 6 ingenieros realizamos un grupo focal. Son personas que en edad oscilan entre 25 y 40 años, de condición socioeconómica media y media alta.

3.3.3.3 PLANIFICACIÓN DE MANTENIMIENTO

Se trabajó con 6 personas que lo conforman. Al jefe departamental se lo entrevistó, mientras que con los 5 realizamos un grupo focal. Son personas que en edad oscilan entre 25 y 40 años, de condición socioeconómica media y media alta.

3.3.3.4 DEPARTAMENTO DE EJECUCIÓN DE MANTENIMIENTO

Se trabajó con 76 personas que lo conforman. Al jefe departamental se lo entrevistó, mientras que a 24 les aplicamos una encuesta y con 52 realizamos grupos focales divididos en 4 grupos de 13 operarios cada uno. Estas personas en edad oscilan entre 25 y 40 años, de condición socioeconómica media y media baja.

3.3.3.5 DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD

Se trabajó con 11 personas que lo conforman. Al jefe departamental se lo entrevistó, mientras que a los 10 les aplicamos una encuesta. Son personas que en edad oscilan entre 25 y 40 años, de condición socioeconómica media y media baja.

3.3.3.6 DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO AERONÁUTICO

Se trabajó con las 8 personas que lo conforman. Al jefe departamental se lo entrevistó, mientras que con los 7 realizamos un grupo focal. Son personas que en edad oscilan entre 25 y 40 años, de condición socioeconómica media y media baja.

3.3.3.7 DEPARTAMENTO DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

Se trabajó con las 2 personas que lo conforman, mediante una entrevista. Son personas que en edad oscilan entre 25 y 40 años, de condición socioeconómica media y media alta.

3.3.4 METODOLOGÍA, TÉCNICAS O HERRAMIENTAS APLICADAS

Las técnicas que fueron consideradas para la realización de la presente investigación son las siguientes:

3.3.4.1 ENTREVISTAS

Las cuales nos permitieron tomar los aspectos más importantes del discurso, tanto del Gerente, cuanto de los jefes de los diferentes departamentos que conforman la Gerencia de Mantenimiento.

La entrevista se caracteriza por “ser un diálogo, una relación directa en base a la palabra entre dos sujetos: el entrevistador y el entrevistado”⁵⁶. Dentro de las entrevistas existen algunas alternativas, la que se consideró pertinente para este proceso investigativo, es la entrevista semi estructurada.

3.3.4.1.1 ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

Se caracteriza por estar compuesta de dos modalidades, la primera es la entrevista cerrada, un cuestionario en donde el entrevistado responde con un sí o un no, la segunda es la entrevista abierta que consiste en una conversación abierta.

En la entrevista Semi estructurada el entrevistador es quien lleva la pauta y el entrevistado tiene la palabra, como se menciono anteriormente la entrevista se la aplico a los Jefes y Supervisores de área con preguntas abiertas y cerradas. (Formato adjunto anexo 1).

3.3.4.2 GRUPOS FOCALES

Esta técnica al requerir de procesos de interacción, discusión y elaboración de acuerdos dentro del grupo, acerca de las temáticas que son propuestas por el investigador.

Nos brindó el espacio propicio para la participación de los operarios de los diferentes departamentos de la Gerencia de Mantenimiento, de tal manera que nos permitieron conocer su percepción acerca de la empresa y del ambiente de trabajo en el cual se desempeñan.

A un grupo focal se lo puede considerar como “La reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación” (KORMAN) (temas a tratar y fotos adjunto anexo 2)

⁵⁶ BERICAT, Eduardo. “*La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social*”; “*Significado y medida*”. Editorial Ariel, S. A. Barcelona – España 1998, p. 38

3.3.4.3 ENCUESTA⁵⁷

Es una técnica de recogida de información que se vale del cuestionario y de la entrevista, teniendo como elemento común, la variedad de preguntas basados de un cuestionario previamente elaborado, estructurado, mediante el cual se recopilan datos informativos provenientes de la población frente a una problemática detectada.

Ésta encuesta consta de 44 preguntas, divididas en 11 factores de evaluación, los mismos que se detallarán a continuación:

1. Identificación con la institución: Este factor nos permite evaluar la manera en que el trabajador percibe a la empresa, cuan orgulloso(a) se siente de trabajar en Tame, si está de acuerdo con las políticas internas, si se siente considerado como persona, si cree que con su trabajo aporta al desarrollo de la empresa y el grado de conocimiento acerca de la misión y filosofía institucional.

2. Oportunidades para el desarrollo personal: Este factor nos permite evaluar si el operario considera que su trabajo en Tame es un medio para alcanzar sus metas, si cree que el manejo de la evaluación de desempeño en la empresa es una herramienta de crecimiento y si siente que en Tame mejora y prende continuamente.

3. Trabajo: Este factor nos permite evaluar si el trabajador tiene claro cuáles son sus funciones y responsabilidades, si participa en la toma de decisiones, si se siente a gusto realizando las funciones que se le han otorgado, si siente que su jefe tiene claro cuáles son sus aspiraciones o necesidades y si en su puesto de trabajo puede proponer nuevas y mejores formas de realizar sus funciones.

4. Condiciones de trabajo: Este factor nos permite evaluar si el trabajador considera que el ambiente y las herramientas de trabajo son adecuados para la ejecución de sus funciones.

⁵⁷ REGALADO, Luis *Metodología de la investigación científica*, Editorial Abya Yala, Quito, Ecuador, Septiembre 2001, pág. 256.

5. Relaciones Interpersonales: Este factor nos permite evaluar la percepción del operario acerca del compañerismo, si las actividades sociales que realiza la empresa le han ayudado a mejorar sus relaciones interpersonales, si se siente respetado u obligado a realizar actividades en contra de sus valores.

6. Reconocimiento: Este factor nos permite evaluar si la persona ha recibido información sobre los reconocimientos y sanciones que puede obtener por su desempeño y si le han indicado si está dando un buen resultado sobre las funciones que le han sido asignadas.

7. Calidad en el servicio: Este factor nos permite evaluar si se siente motivado para realizar su trabajo con éxito, conocer la calificación que le daría como cliente de la empresa a los servicios recibidos y si considera que la empresa se esfuerza por un servicio de excelencia.

8. Comunicación: Este factor nos permite evaluar el nivel de comunicación existente entre los compañeros de trabajo, si la información recibida sobre su puesto de trabajo le ayudó a ejecutar bien sus funciones, si recibe información clara por parte de su jefe inmediato y si se siente escuchado.

9. Retroalimentación: Este factor nos permite evaluar si el operario considera que su jefe inmediato le da información continuamente acerca de su desempeño laboral y si recibe capacitación constante.

10. Dirección y Liderazgo: Este factor nos permite evaluar si el operario en caso de tener alguna dificultad tiene la confianza suficiente para acudir a su jefe inmediato, si los directivos consideran las habilidades de cada trabajador para asignarle las funciones y si las autoridades se preocupan por innovar o mejorar los procesos y servicios que ofrece la empresa.

11. Normas y Procedimientos: Este factor nos permite evaluar si el trabajador toma en cuenta las políticas y valores de la empresa para ejecutar sus funciones y si considera que las normas son útiles para la obtención de buenos resultados.

Se establecieron 3 escalas (afirmaciones, frecuencia, grado de satisfacción) cada una con 6 parámetros de puntuación.

ESCALAS	5	4	3	2	1	NA
AFIRMACIÓN	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
FRECUENCIA	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca	No aplica
GRADO DE SATISFACCIÓN	Muy bueno	Moderadamente bueno	Bueno	Regular	Malo	No aplica

La aplicación de la encuesta se hizo en 2 grupos, uno con 24 operarios del departamento de Ejecución de Mantenimiento y el otro grupo con 10 trabajadores del departamento de Control de Calidad.

Previo a las indicaciones correspondientes de la encuesta, se les dio una breve explicación sobre la intencionalidad de nuestro trabajo y la confidencialidad del asunto para intentar que de tal manera contesten a las interrogantes con la mayor sinceridad posible.

En la encuesta se trató de que las interrogantes sean lo más claras posible ya que existen diferencias en grados de escolaridad. (Encuesta adjunto anexo 3).

3.3.5 ANALISIS DE RESULTADOS

A continuación se detalla el análisis de la información obtenida mediante grupos focales, entrevistas y encuestas aplicadas al personal que desempeña sus funciones en los diferentes departamentos de la Gerencia de Mantenimiento de la empresa Tame en el aeropuerto Mariscal Sucre de la ciudad de Quito.

3.3.5.1 FOCUS GROUP

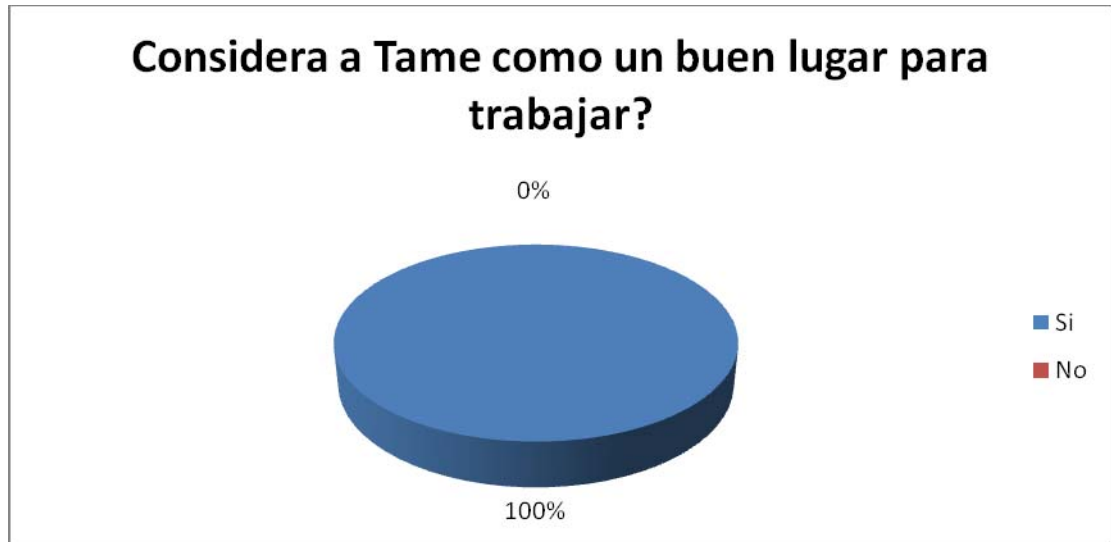
Se dará a conocer a continuación, la información acerca de la percepción que tienen los operarios del departamento de Planificación, de Abastecimientos y de Ejecución de Mantenimiento, con los que se formaron los 6 grupos focales.

DEPARTAMENTO	PERCEPCIÓN
<p>PLANIFICACIÓN</p>	<p>Los trabajadores consideran que reciben buenas capacitaciones, que son de gran utilidad para posteriormente irse a otra empresa que le brinde mejor remuneración y oportunidades de crecimiento.</p> <p>El clima laboral, es muy bueno, ya que su jefe inmediato es amigable en el momento de impartir órdenes y es muy eficiente en el instante de que alguien necesita de su apoyo para la ejecución de alguna actividad o tarea y además hay un ambiente de compañerismo, hacen reuniones de equipo para estar al tanto de la manera en que cada uno va avanzando con las funciones que le han sido asignadas.</p>
<p>ABASTECIMIENTOS</p>	<p>Las personas que conforman este departamento, consideran que la empresa Tame es un buen lugar para trabajar puesto que tiene la oportunidad de realizar actividades con respecto a su especialidad y se sienten a gusto en ello.</p> <p>En cuanto al ambiente laboral, se refirieron a la misma como bastante agradable, hay buena predisposición para colaborar, las capacitaciones son muy eficientes, sin embargo falta mejorar en la parte técnica. Los trabajadores señalan que existe falencia en las remuneraciones, ya que las personas emigran hacia otras empresas al tener ofertas de trabajo más importantes en sentido económico. Un problema grande en la empresa como tal se trata de la rotación de las gerencias.</p>
<p>INGENIERÍA</p>	<p>Las personas de este departamento consideran a la empresa como un buen lugar ya que lo principal que brinda es estabilidad. Sin embargo sienten que el crecimiento es limitado, los requisitos para ser promovido son ambiguos y no se dan reglas claras en este sentido.</p> <p>En lo que respecta al clima laboral, los empleados del área consideran que es agradable, la comunicación fluye de manera eficiente aunque podría mejorar en muchos aspectos. Sin embargo las personas piensan que existe muy buen espíritu de colaboración.</p>

TÉCNICOS DE MANTENIMIENTO	PERCEPCIÓN
<p>GRUPO 1</p>	<p>Los trabajadores de este grupo consideran que en TAME no se recibe un buen proceso de inducción al cargo a desempeñar sino a la empresa en general. Además se refirieron a la baja atención que la empresa pone en lo que respecta a horas extraordinarias y suplementarias. Además señalaron que como grupo de trabajo se llevan bien, pero consideran que falta comunicación con los demás grupos que conforman el Departamento, ya que al tener un horario rotativo no se conocen entre todos y además a veces presentan problemas en la ejecución de funciones porque cada grupo debe registrar las actividades pendientes y las cumplidas, para que el siguiente grupo que ingrese, continúe con el proceso que haya quedado pendiente, pero muchas veces se olvidan de anotar o no entienden la letra.</p>
<p>GRUPO 2</p>	<p>Los operarios que conforman este grupo indicaron que la empresa como tal es un buen lugar para trabajar, pero que los programas de inducción general son buenos, pero falta inducción específica de acuerdo al cargo a desempeñar. En cuanto al clima laboral, la relación entre compañeros es muy buena, al indicar que comparten tiempo dentro y fuera de su lugar de trabajo, pero manifiestan que falta comunicación con los demás grupos de trabajo y que su jefe inmediato los mantiene al tanto de las novedades en un 50%, hay cosas que ‘no competen’ y la información a veces es sesgada en ese sentido.</p>
<p>GRUPO 3</p>	<p>Las personas que conforman este grupo creen que TAME es una buena empresa porque ofrece estabilidad laboral, les brinda buenas capacitaciones para desempeñarse en el área que les gusta, pero los procesos de inducción al cargo a desempeñar no son buenos y deberían hacer sobretodo inducción en seguridad operacional. En cuanto al clima laboral, se llevan bien como grupo de trabajo, pero no con los demás porque como son horarios rotativos, no se conocen mucho.</p>
<p>GRUPO 4</p>	<p>Las personas que forman parte de este grupo señalan que la capacitación que se imparte en la empresa es de muy buena calidad, pero consideran que los procesos de inducción deben ser específicos de acuerdo al cargo a desempeñar y no de una manera general. Además señalan que las horas extras y suplementarias no les pagan completas, sino hasta un límite de hora.</p>

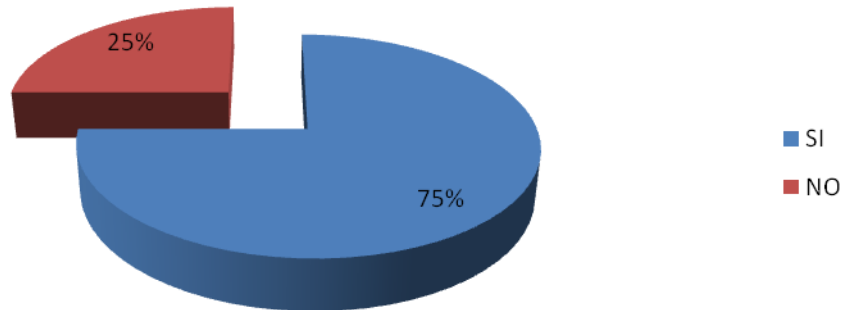
3.3.5.2 ENTREVISTA

Se dará a conocer a continuación la información obtenida mediante las entrevistas aplicadas al Gerente y a los jefes de cada departamento que forman parte de la Gerencia de Mantenimiento de TAME en el aeropuerto Mariscal Sucre de la ciudad de Quito.



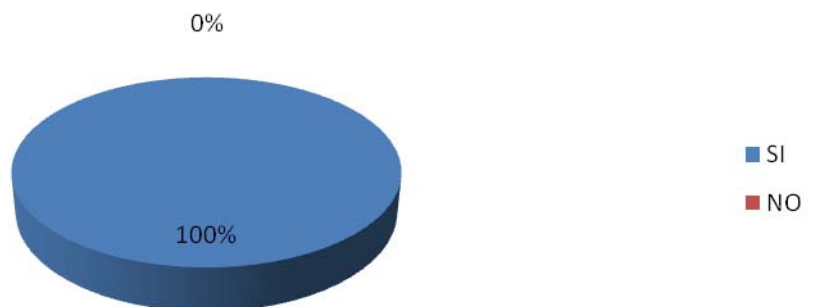
ANALISIS: La mayoría de los entrevistados consideran que Tame es una buena empresa para trabajar, puesto que la perciben como una institución grande, la mayoría de ellos se sienten orgullosos de pertenecer a la misma, con lo cual se puede concluir que se trata de una empresa de mucho prestigio.

Entiende y cree que se cumple la vision y la mision?



ANALISIS: La mayoría de los entrevistados consideran que se conoce y se cumple la visión y la misión empresariales. Sin embargo uno de ellos considera que no es así y que se debería trabajar de una manera exhaustiva para que las mismas sean una realidad.

Conoce los objetivos de desempeno del departamento?



ANALISIS: Todos los entrevistados consideran que los objetivos de desempeño se cumplen a cabalidad, puesto que existe un reglamento al cual deben adscribirse.

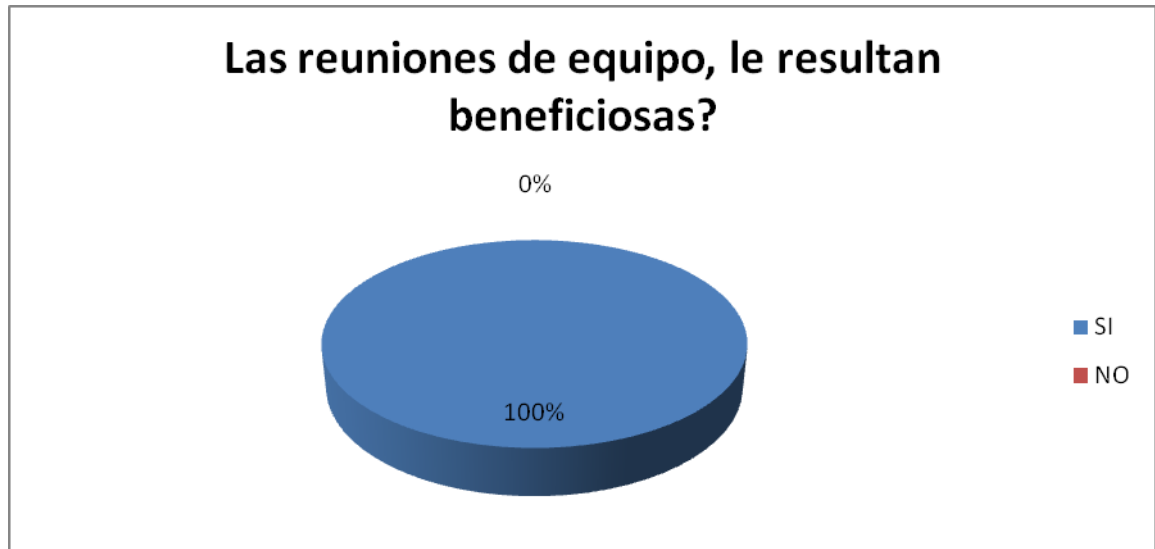
Además de que los mismos deben ser cumplidos por el peligro que corren los pasajeros de los aviones, si no se realiza un buen mantenimiento.



ANALISIS: Los entrevistados coinciden en considerar que la información es bastante accesible, puesto que se cuenta con un sistema que permite hacerlo. Sin embargo, la información se circunscribe hacia el trabajo diario, al no mantener al tanto a los operarios de las novedades que puedan tener una repercusión futura.



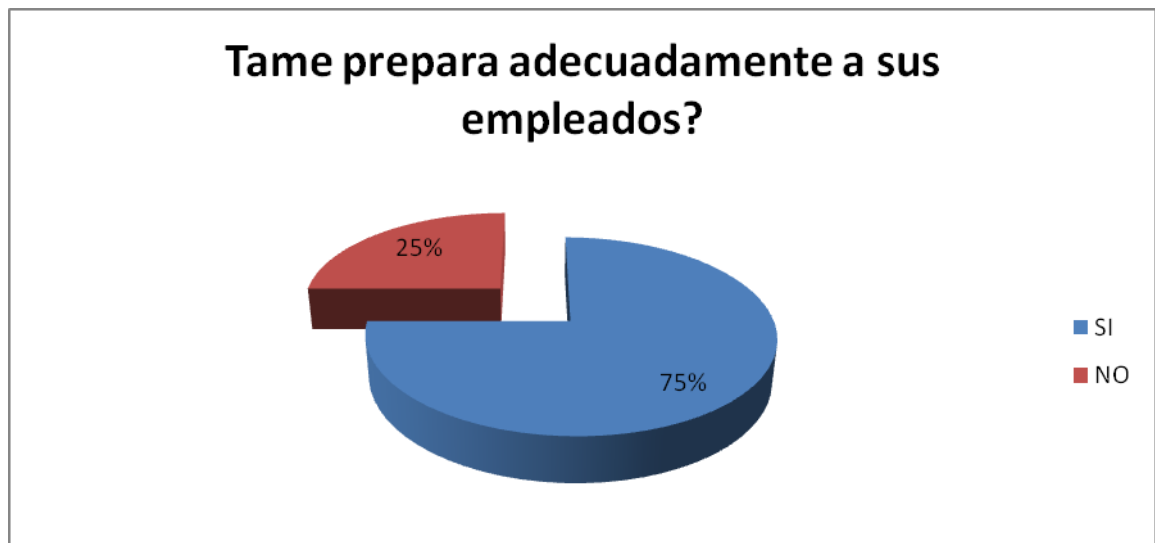
ANALISIS: Los entrevistados coinciden en que si reciben información y están al tanto de las novedades por parte de su jefe inmediato, esto claro, podría darse por el organigrama es sumamente vertical.



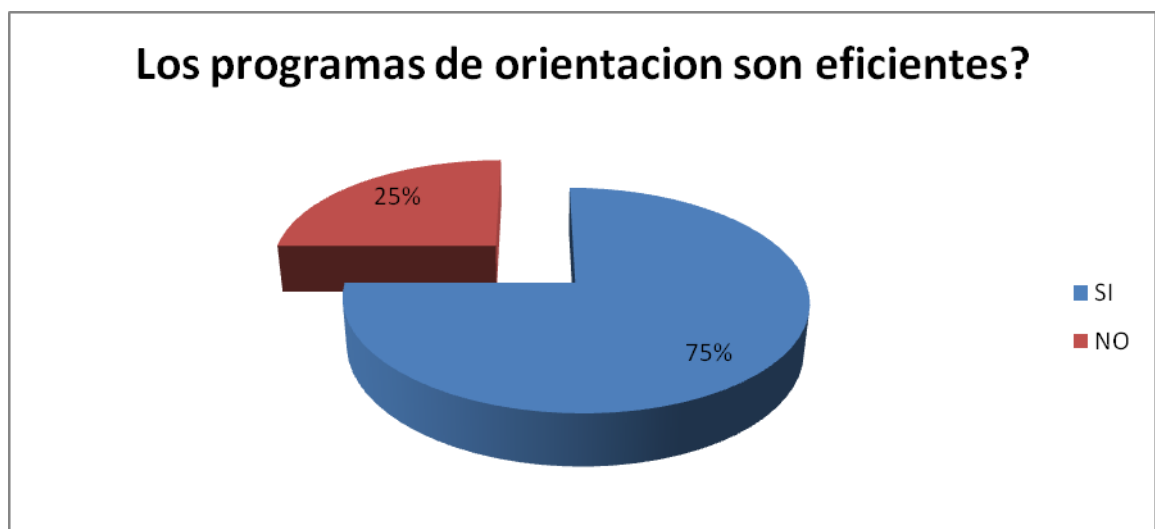
ANALISIS: En esta pregunta, todos los entrevistados coinciden en que las reuniones son beneficiosas, sin embargo hay quienes piensan que estas deberían ser más frecuentes, además de que deberían enfocar en un tema específico, con lo que haría falta un moderador eficiente.



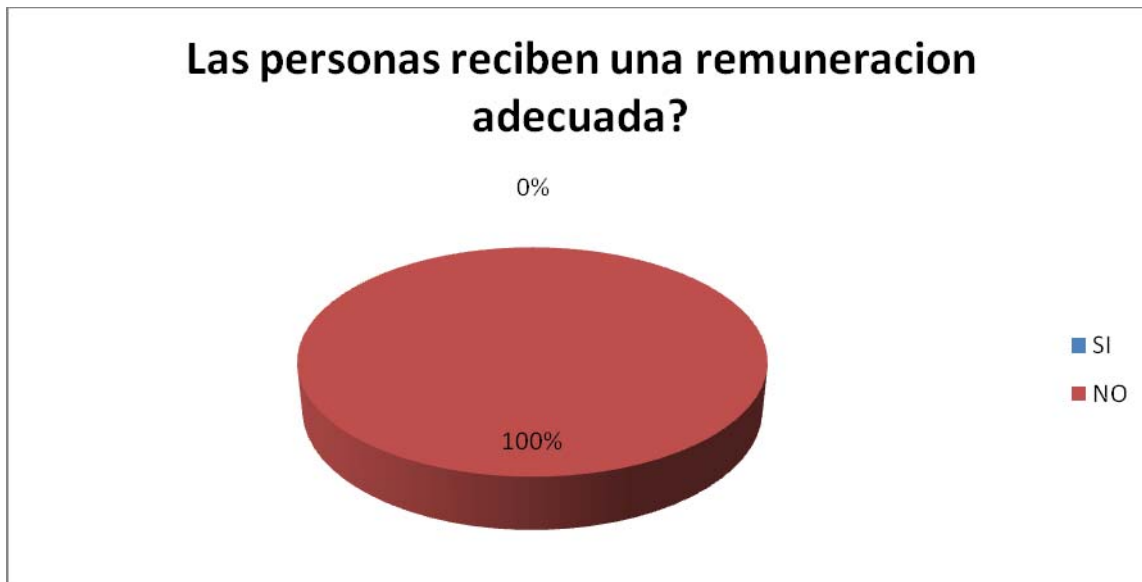
ANALISIS: Los entrevistados consideran que se puede contar con los compañeros de trabajo para cualquier ocasión, existe un sentido de colaboración alto.



ANALISIS: En esta pregunta, la mayoría de los entrevistados consideran que las capacitaciones son de una calidad excelente, sin embargo una persona las percibe como deficientes, puesto que no hay un buen plan de retención de empleados, así los mismos se van a trabajar en otras empresas con mayor sueldo.



ANÁLISIS: La mayoría de los entrevistados consideran que los programas de orientación son eficientes, sin embargo una persona considera que este programa se realiza de manera general y debería ser más específico en cuanto al cargo a desempeñar.



ANALISIS: Todos los entrevistados en este contexto coinciden en que las remuneraciones no responden al nivel de responsabilidades, funciones y competencias. Las empresas rivales ofrecen mejores salarios, lo que decanta en una rotación muy grande de personal.

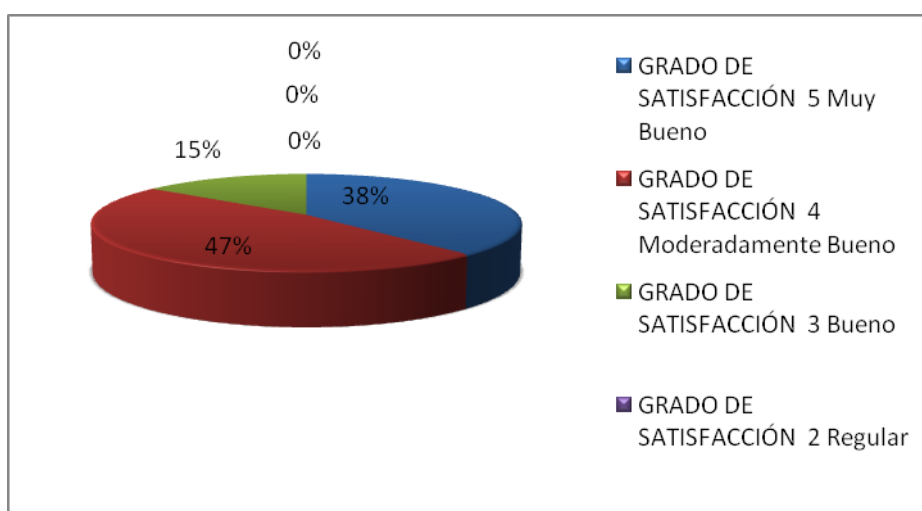
3.3.5.3 ENCUESTAS

A continuación se dará a conocer el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas.

1. IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN

1.1 PERCEPCIÓN SOBRE LA EMPRESA TAME “VUELA ECUADOR”

GRADO DE SATISFACCIÓN						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Muy Bueno	Moderadamente Bueno	Bueno	Regular	Malo	No Aplica	
13	16	5	0	0	0	34

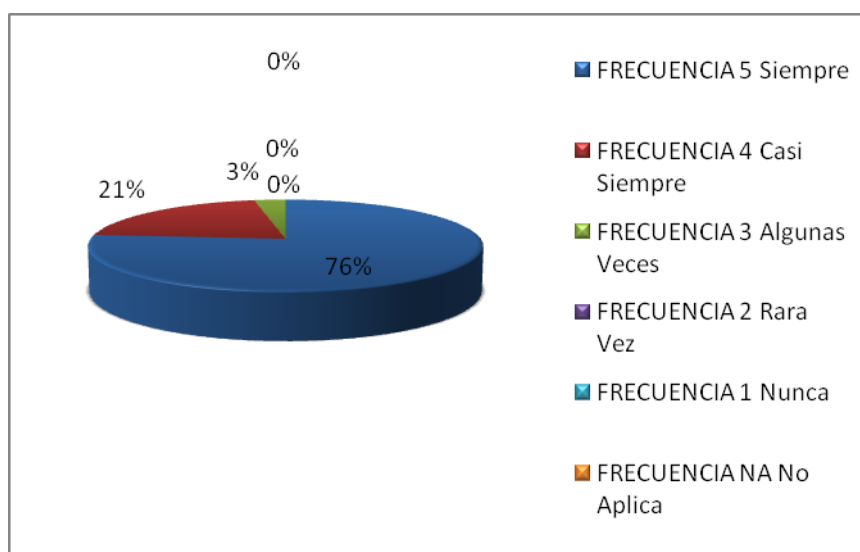


ANALISIS: Mediante la aplicación de la encuesta se puede evidenciar que en la mayoría de los casos, las personas perciben a la empresa como un lugar moderadamente bueno para trabajar, en donde se sienten a gusto. Sin embargo

existen ciertos puntos a mejorar. Hay puntos básicos como el plan carrera, cuestión muy importante para que la percepción de la empresa sea completamente satisfactoria.

1.1 ¿ESTÁ ORGULLOSO/A DE TRABAJAR EN TAME?

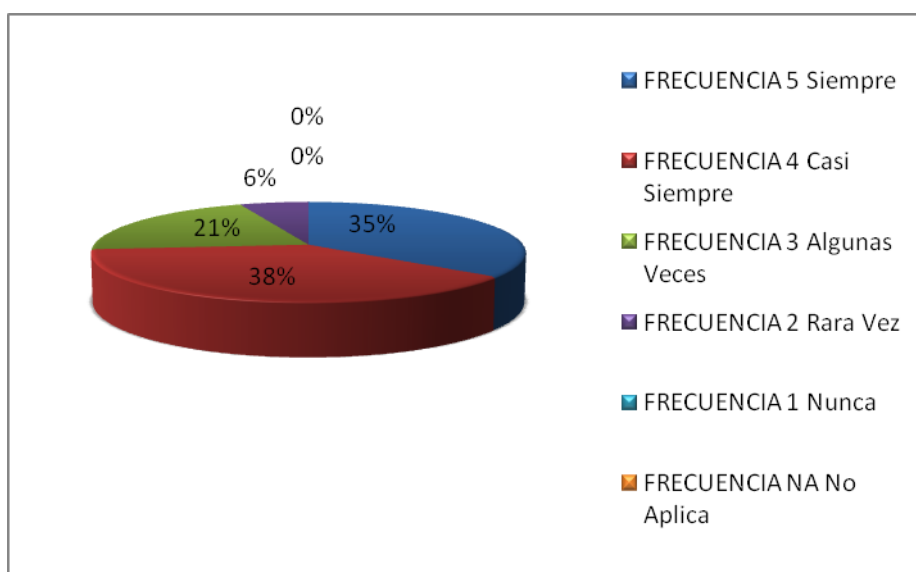
FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
26	7	1	0	0	0	34



ANALISIS: En contexto, el orgullo de trabajar en la empresa es bastante grande, la percepción de la misma en el tejido social es muy bueno, razón por la cual las personas sienten que están trabajando en una empresa importante.

1.3 ¿SE SIENTE CONSIDERADO COMO PERSONA?

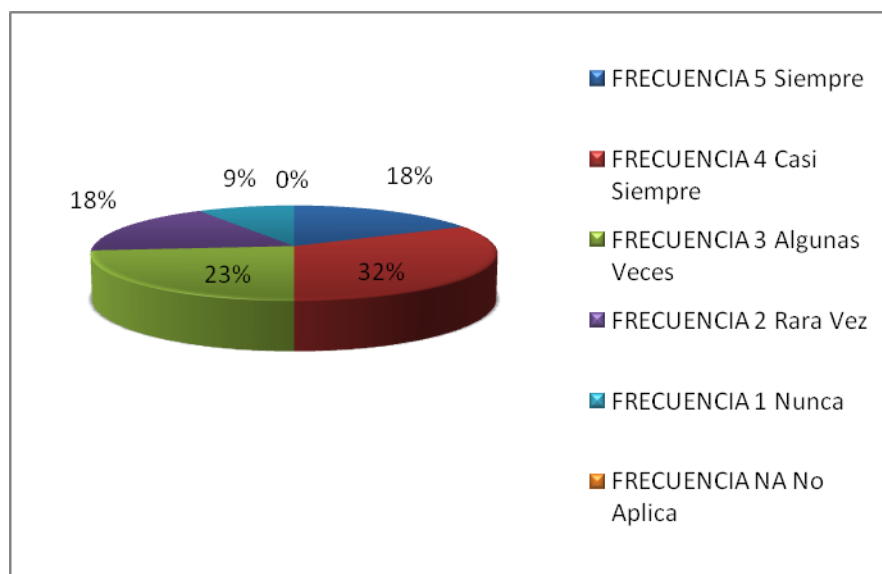
FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
12	13	7	2	0	0	34



ANALISIS: El trato a las personas en la empresa se encuentra en un rango normal, la mayoría de las personas sienten que son pocas las veces que los discriminan o los hacen de menos, sin embargo este fenómeno si existe, razón por la cual los resultados no son del todo satisfactorios.

1.4 ¿LA EMPRESA SE PREOCUPA POR CREAR BUEN AMBIENTE DE TRABAJO?

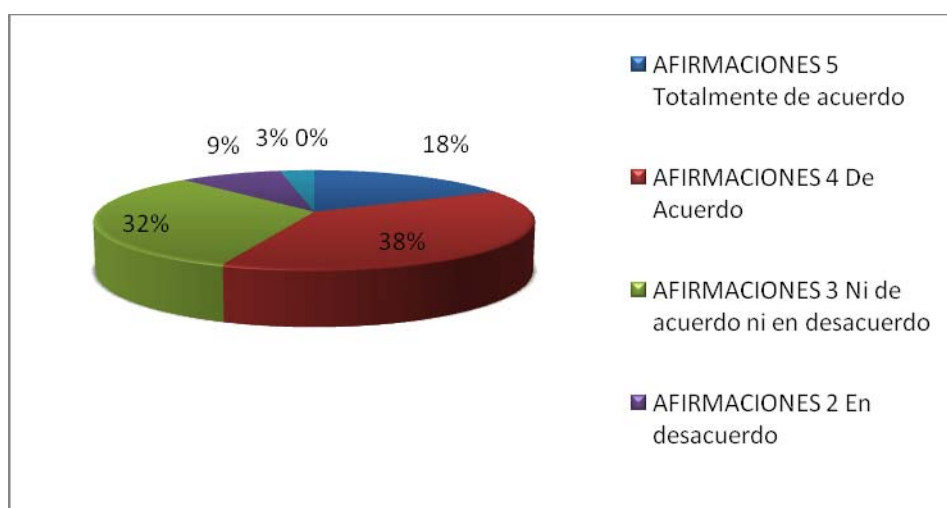
FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
6	11	8	6	3	0	34



ANALISIS: La mayoría de las personas encuestadas perciben que la empresa se preocupa por generar un buen ambiente de trabajo gran parte del tiempo, sin embargo existen discrepancias en este aspecto, los puntajes son muy acercados en cada uno de los factores.

1.5 ¿ESTÁ DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA?

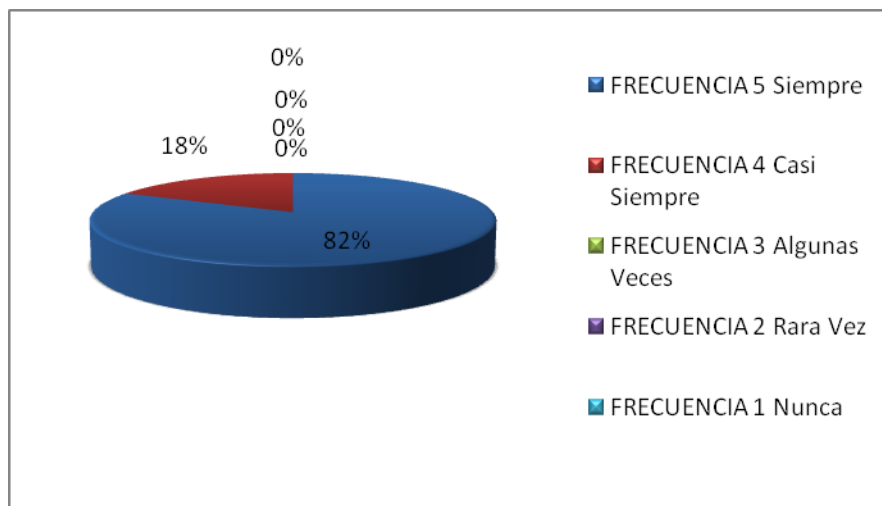
AFIRMACIONES						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Aplica	
6	13	11	3	1	0	34



ANALISIS En esta ocasión la mayoría de las personas manifestaron estar de acuerdo con las políticas de la empresa, sin embargo existe un buen porcentaje de personas que no se encuentran muy a gusto con las mismas, sobre todo por la falta de plan carrera y políticas de retención.

1.6 ¿CONSIDERA QUE CON SU TRABAJO APORTA AL DESARROLLO DE LA EMPRESA?

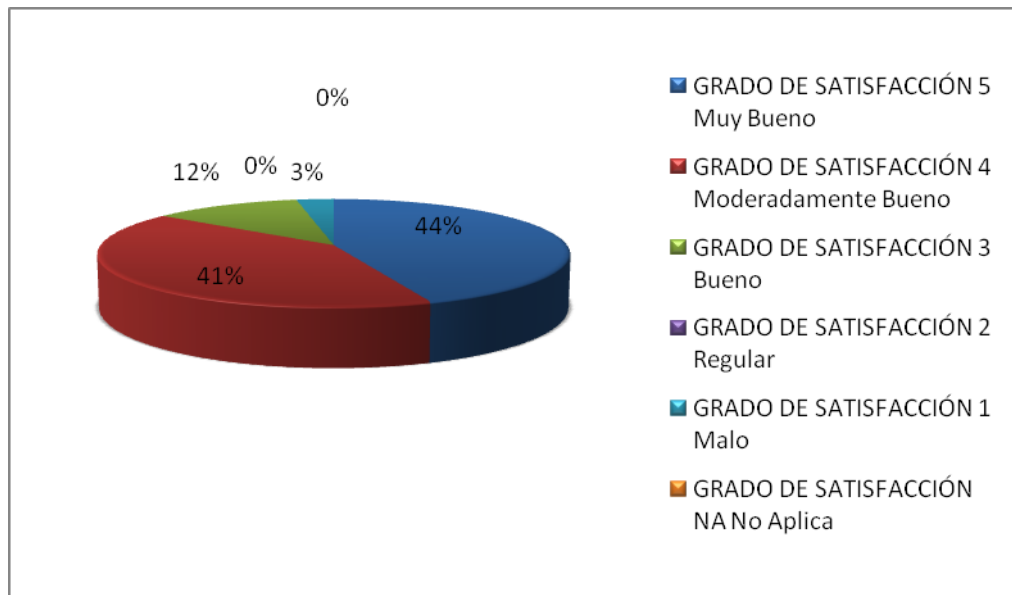
FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
28	6	0	0	0	0	34



ANALISIS: Con relación a esta pregunta la gran mayoría de personas creen que mediante la ejecución de sus funciones, aportan en gran manera a la empresa. Esto tal vez se deba a la percepción ideal que cada uno quiere tener de sí mismo y de los suyos.

1.7 ¿CONOCE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA? (grado de conocimiento)

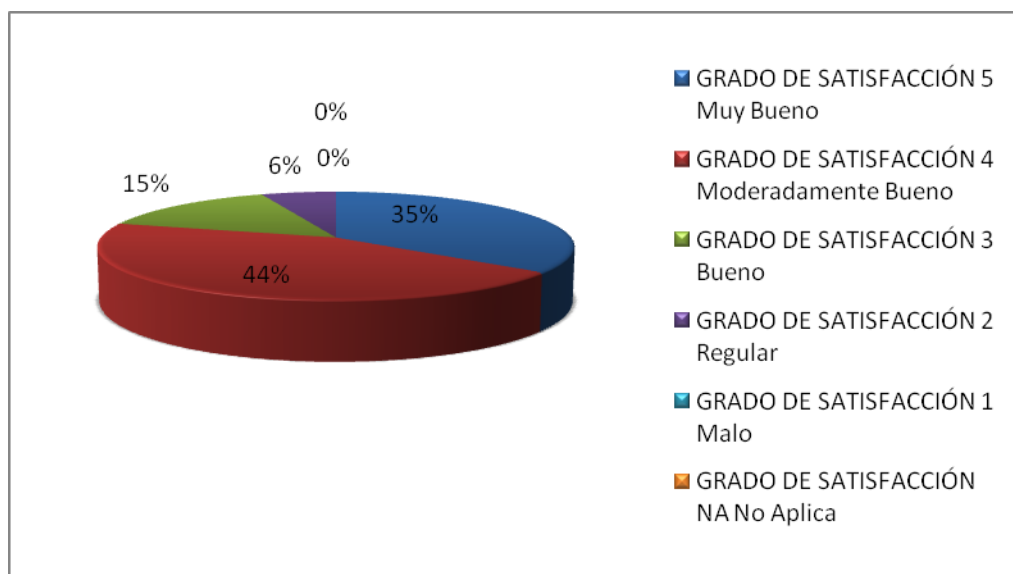
GRADO DE SATISFACCIÓN							TOTAL
5	4	3	2	1	NA		
Muy Bueno	Moderadamente Bueno	Bueno	Regular	Malo	No Aplica		
15	14	4	0	1	0	34	



ANÁLISIS: La percepción y el conocimiento de la visión y la misión de la empresa se muestran en un alto nivel, aunque muchas de las veces no se cumplan del todo, debido a cuestiones políticas o de fuerza mayor.

1.8 ¿TIENE CONOCIMIENTO SOBRE LOS VALORES CORPORATIVOS DE LA EMPRESA?

GRADO DE SATISFACCIÓN							TOTAL
5	4	3	2	1	NA		
Muy Bueno	Moderadamente Bueno	Bueno	Regular	Malo	No Aplica		
12	15	5	2	0	0	34	

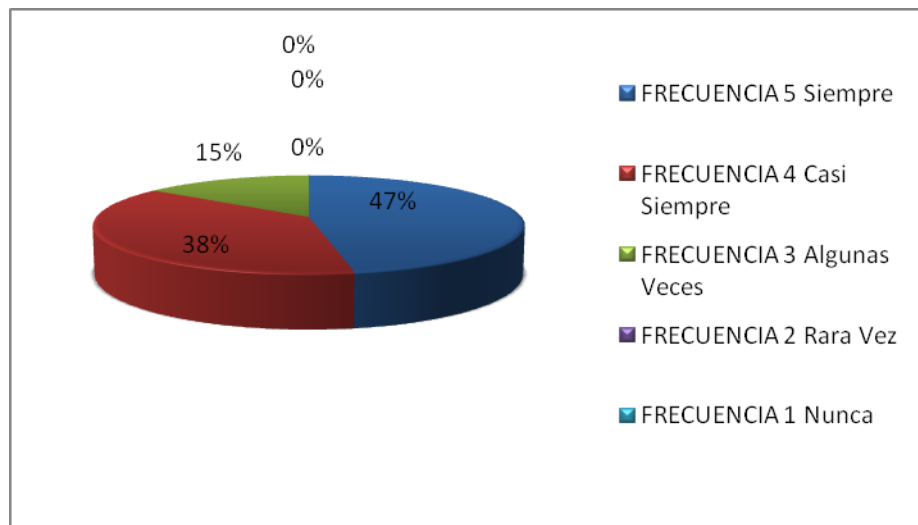


ANALISIS: El conocimiento en general de los valores corporativos es bastante bueno, aunque existen personas que los conocen de forma superficial y otros que no los conocen muy acertadamente, aunque son relativamente pocos.

2. OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO PERSONAL

2.1 ¿SU TRABAJO EN LA EMPRESA ES UN MEDIO PARA ALCANZAR SUS METAS PERSONALES?

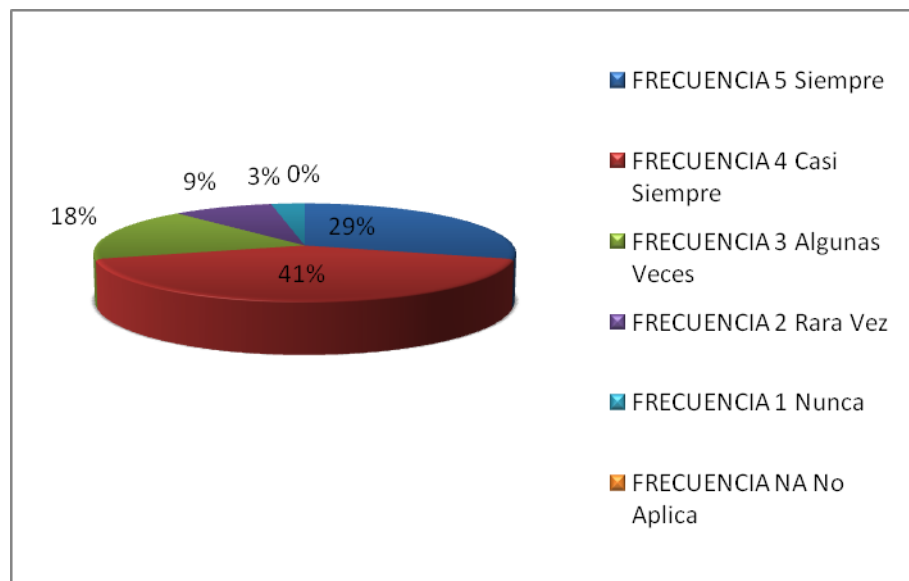
FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
16	13	5	0	0	0	34



ANÁLISIS: La mayoría de encuestados afirmaron que trabajar en TAME si es un medio para alcanzar sus metas personales, aquí cabe mencionar que las personas perciben a la empresa como una buena escuela, de donde tienen que salir en busca de una empresa que le ofrezca mayor remuneración.

2.2 ¿CREE UD QUE EL MANEJO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA, ES UNA HERRAMIENTA DE CRECIMIENTO?

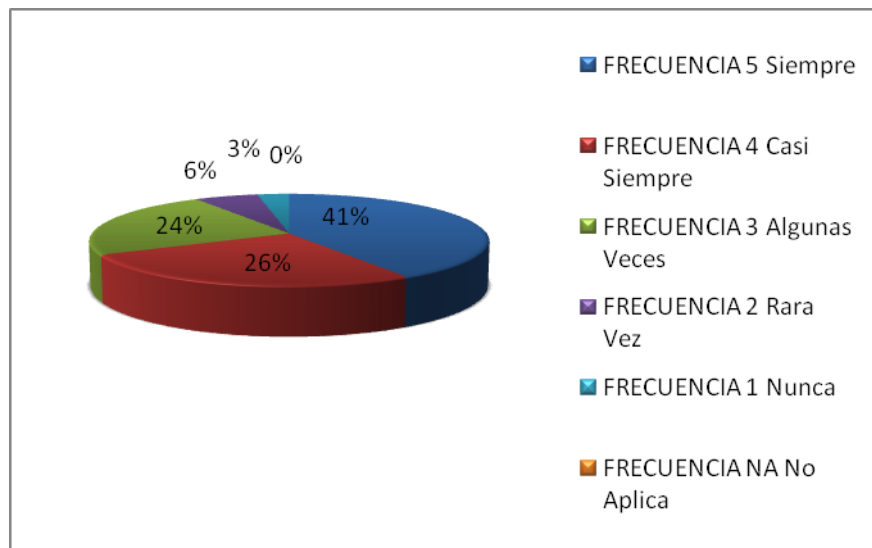
FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
10	14	6	3	1	0	34



ANALISIS: La mayoría de las personas encuestadas creen que la evaluación del desempeño sirve para mejorar sus actividades, sin embargo hay persona que no lo creen así, tal vez porque no se da un cambio drástico o un mejoramiento continuo de las actividades en el área.

2.3 ¿SIENTE QUE EN LA EMPRESA MEJORA Y APRENDE CONTINUAMENTE?

FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
14	9	8	2	1	0	34

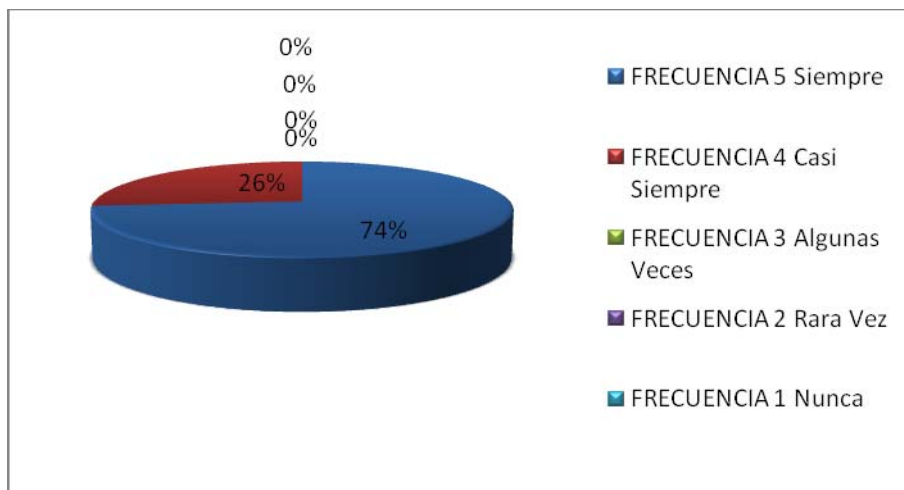


ANALISIS: En esta pregunta la mayoría de encuestados contestaron afirmativamente y con muy buenos resultados, ya que sienten que la empresa les da todas las facilidades para aprender y crecer personalmente, aunque no haya un plan carrera establecido como reglamento.

3. TRABAJO

3.1 ¿SU TRABAJO ES INTERESANTE?

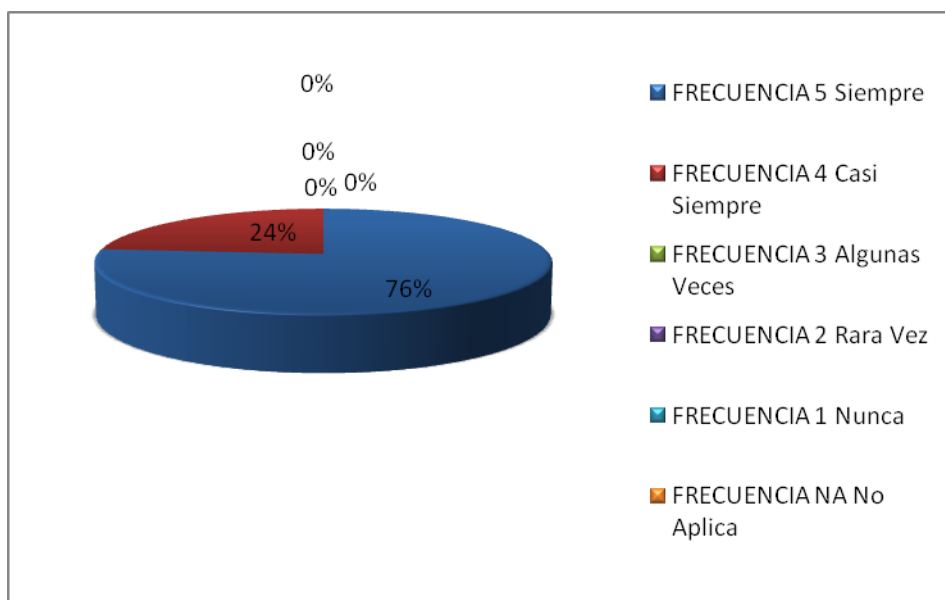
FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
25	9	0	0	0	0	34



ANALISIS: La gran mayoría de las personas encuestadas afirman que su trabajo es interesante, esto tal vez se deba a que estas encuestas fueron aplicadas en áreas donde la mayoría son profesionales que ejercen como tales y se sienten a gusto en sus actividades.

3.2 ¿TIENE CLARO CUÁLES SON SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES?

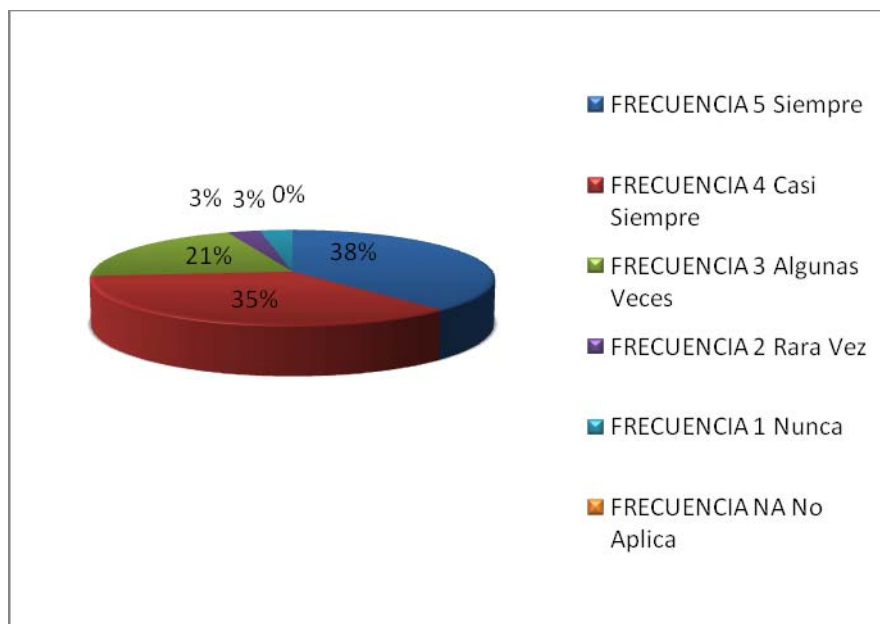
FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
26	8	0	0	0	0	34



ANALISIS: La gran mayoría tiene muy claro lo que debe hacer. Las funciones y las actividades en este contexto, no representarían un problema mayor.

3.3 ¿PARTICIPA EN LA TOMA DE DECISIONES EN SU ÁREA DE TRABAJO?

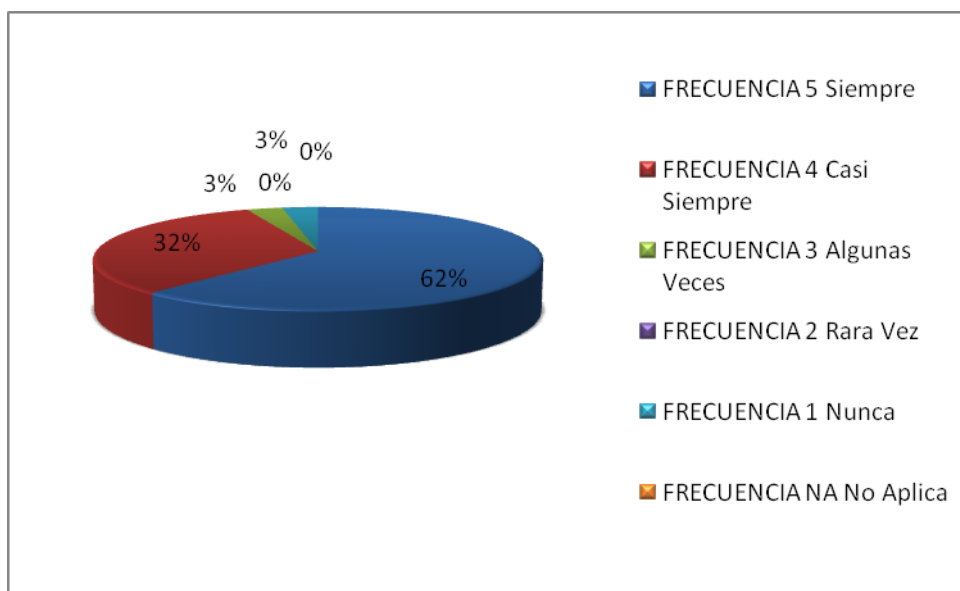
FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
13	12	7	1	1	0	34



ANALISIS: La mayoría de las personas sienten que son tomados en cuenta en las decisiones que se toman en su área de trabajo, sin embargo hay unas pocas personas que no sienten lo mismo, tal vez por una falta de comunicación entre empleados y jefes.

3.4 ¿SE SIENTE A GUSTO DESEMPEÑANDO LAS FUNCIONES QUE SE LE HAN ENCOMENDADO?

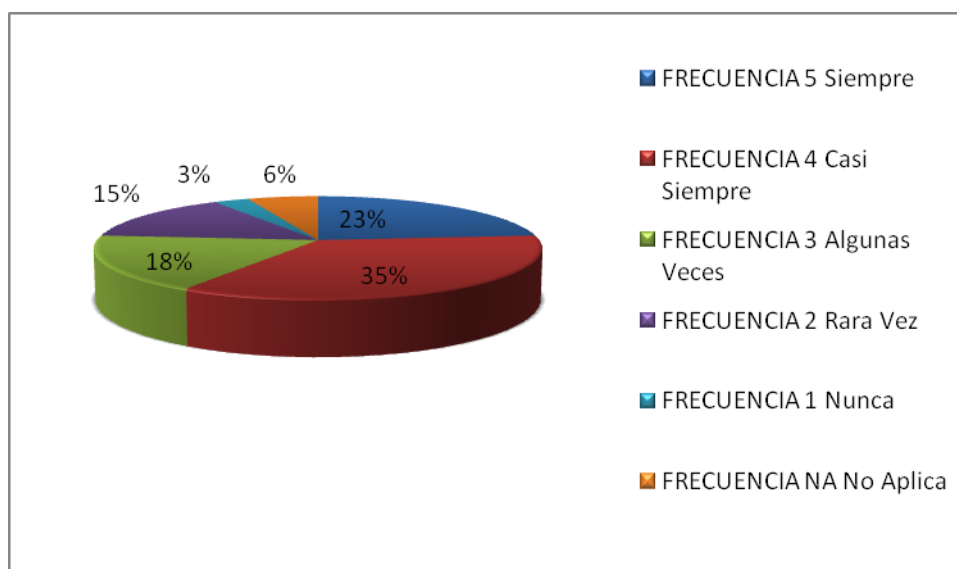
FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
21	11	1	0	1	0	34



ANALISIS: En esta pregunta, la gran mayoría está de acuerdo y se siente bien con las funciones que desempeña, aunque a veces puede haber discrepancias, es una cuestión que se mantiene estable en la dinámica del área.

3.5 ¿SIENTO QUE MI JEFE TIENE CLARO CUALES SON MIS ASPIRACIONES O NECESIDADES?

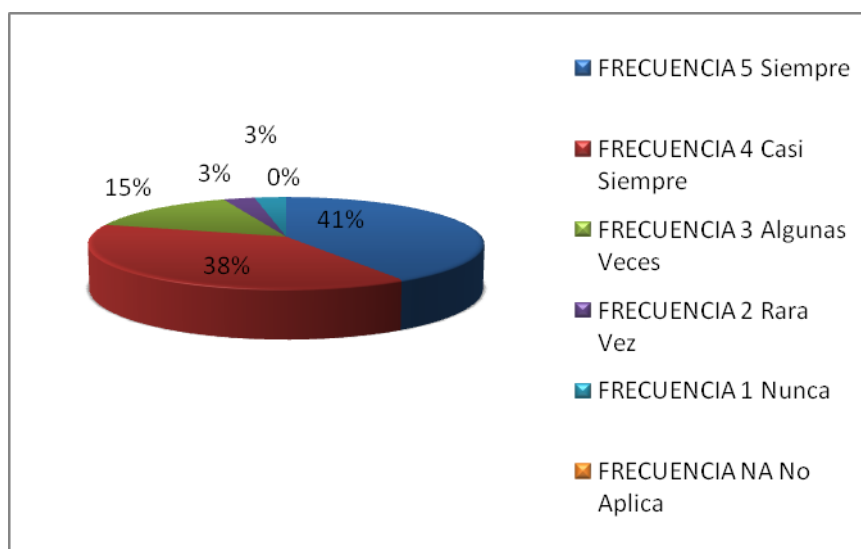
FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
8	12	6	5	1	2	34



ANALISIS: La mayoría de la gente coincide en que si jefe inmediato si sabe cuáles son sus aspiraciones, pero no todo el tiempo, puede ser que existan ocasiones en las que no se sienten del todo escuchados por los superiores, aunque en general la frecuencia de esta circunstancia no es mayor.

3.6 ¿EN MI PUESTO DE TRABAJO, PUEDO PROPONER NUEVAS Y MEJORES FORMAS DE REALIZAR MIS FUNCIONES ?

FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
14	13	5	1	1	0	34

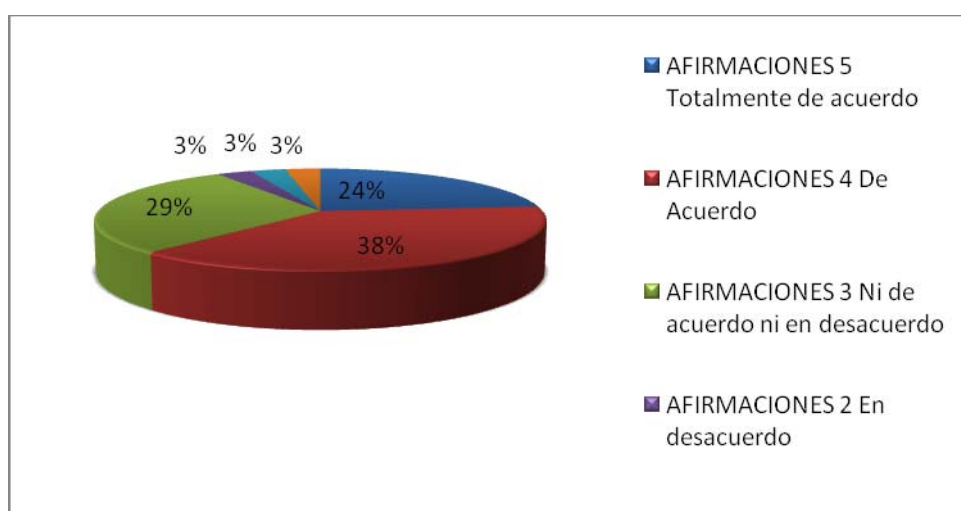


ANALISIS: En la gran mayoría de los casos, las personas se sienten en la libertad de proponer nuevas formas de trabajar o realizar sus actividades, esto puede significar que se sienten participes en las decisiones y además perciben a su trabajo y palabra como importantes.

4. CONDICIONES DE TRABAJO

4.1 ¿EL AMBIENTE EN DONDE DESARROLLA SUS ACTIVIDADES PROFESIONALES ES EL ADECUADO?

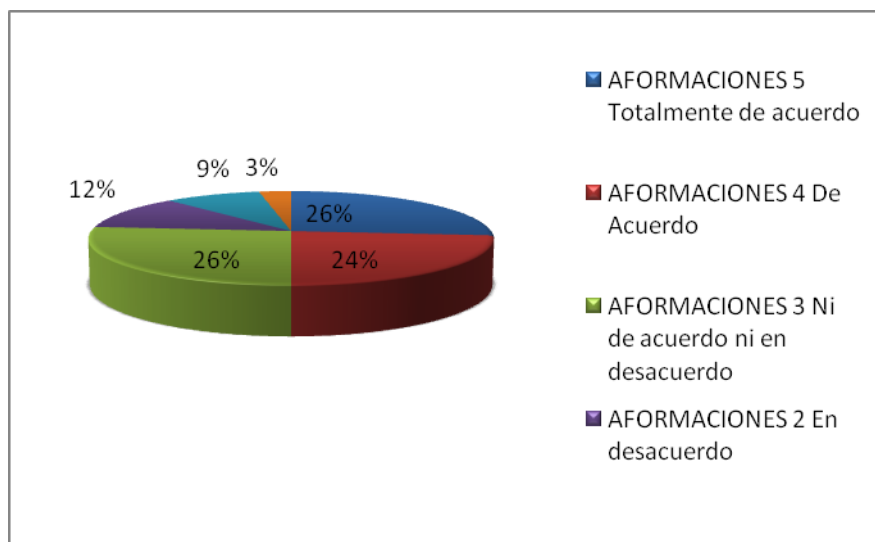
AFIRMACIONES						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Aplica	
8	13	10	1	1	1	34



ANALISIS: En la mayoría de los casos las personas están de acuerdo con el ambiente en el que se desenvuelven. Sin embargo existe un número considerable de gente que no está totalmente de acuerdo, esto se puede dar debido a discrepancias entre jefe-subordinado o falta de comunicación.

4.2 ¿TENGO LOS RECURSOS Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL DESARROLLO DE MI TRABAJO?

FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
9	8	9	4	3	1	34

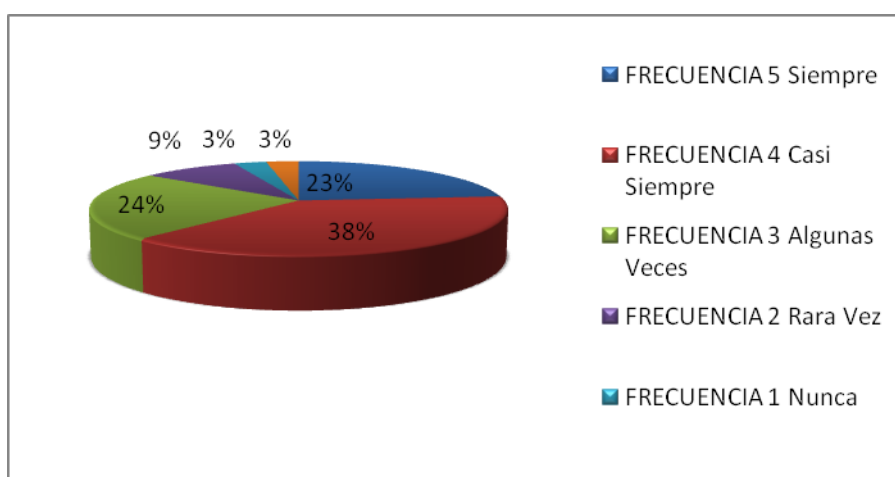


ANALISIS: Esta pregunta resulto ser bastante ambigua, ya que las personas contestaron de una manera muy homogénea, se podría concluir que si hacen falta herramientas para realizar las diferentes actividades que les son encomendadas.

5. RELACIONES INTERPERSONALES

5.1 ¿SU TRABAJO SE DESARROLLA EN UN AMBIENTE ADECUADO Y DE COMPAÑERISMO?

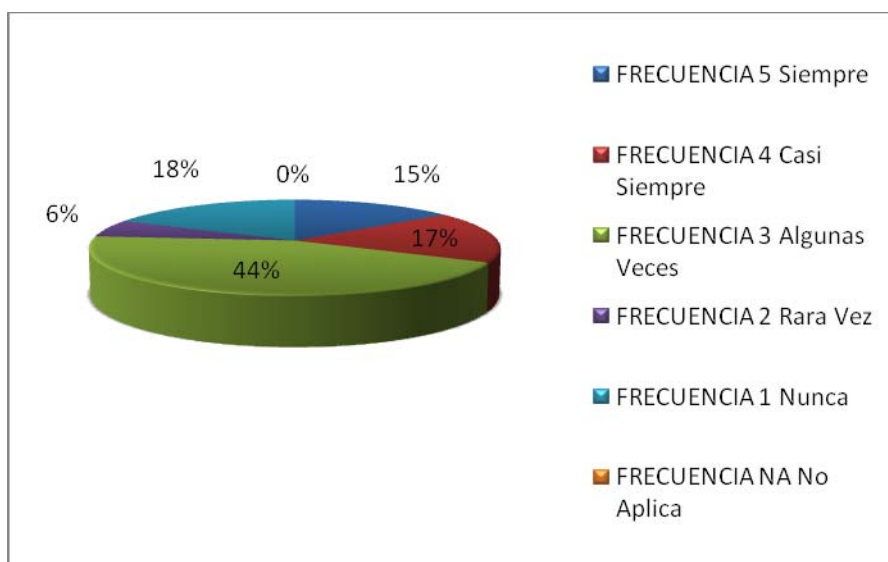
FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
8	13	8	3	1	1	34



ANALISIS: Las persona en el contexto del trabajo perciben q la mayoría de veces se lo realiza en un buen ambiente, sin embargo existen personas que perciben esta realidad de otra forma, cuestiones en las que se tendrá que trabajar.

5.2 ¿LAS ACTIVIDADES SOCIALES QUE REALIZA LA EMPRESA ME HAN AYUDADO A MEJORAR MIS RELACIONES DE TRABAJO CON MIS COMPAÑEROS?

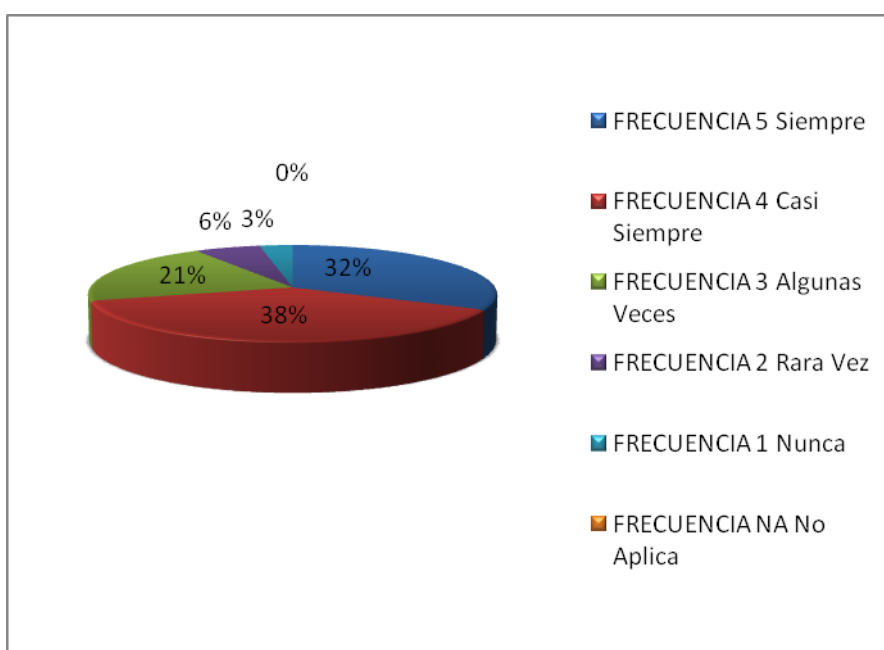
FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
5	6	15	2	6	0	34



ANALISIS: En esta pregunta, la mayoría de las personas piensan que las actividades que la empresa realiza para integración personal no son del todo viables. Existen otras personas que inclusive piensan que nunca se da este factor, esto tal vez se da por la relación sumamente vertical.

5.3 ¿SE SIENTE RESPETADO POR SUS SUPERIORES Y COMPAÑEROS?

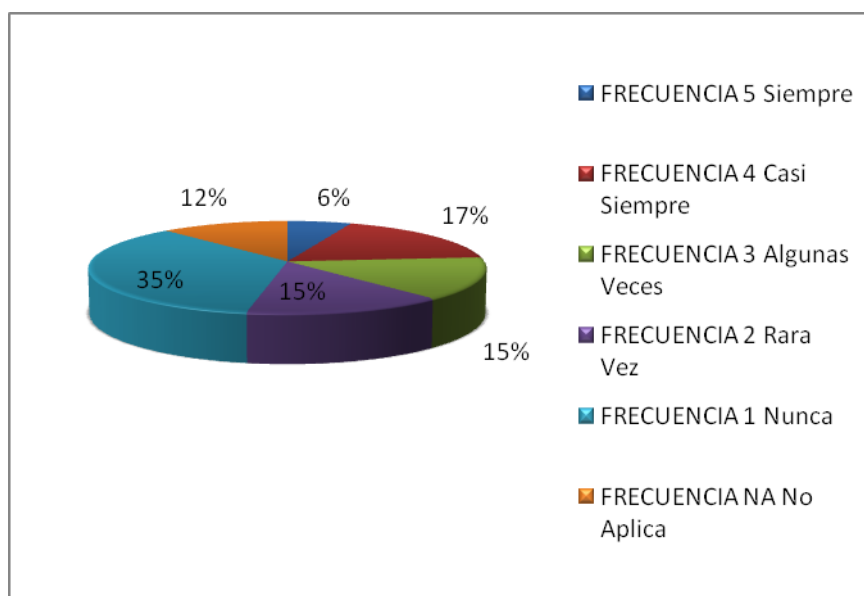
FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
11	13	7	2	1	0	34



ANALISIS: La mayoría de personas se sienten respetadas en un nivel muy aceptable, aunque siempre van a existir divergencias, este es un factor que no representaría un problema mayor.

5.4 ¿SE HA SENTIDO OBLIGADO A REALIZAR ACTIVIDADES QUE VAN EN CONTRA DE SUS VALORES PERSONALES ?

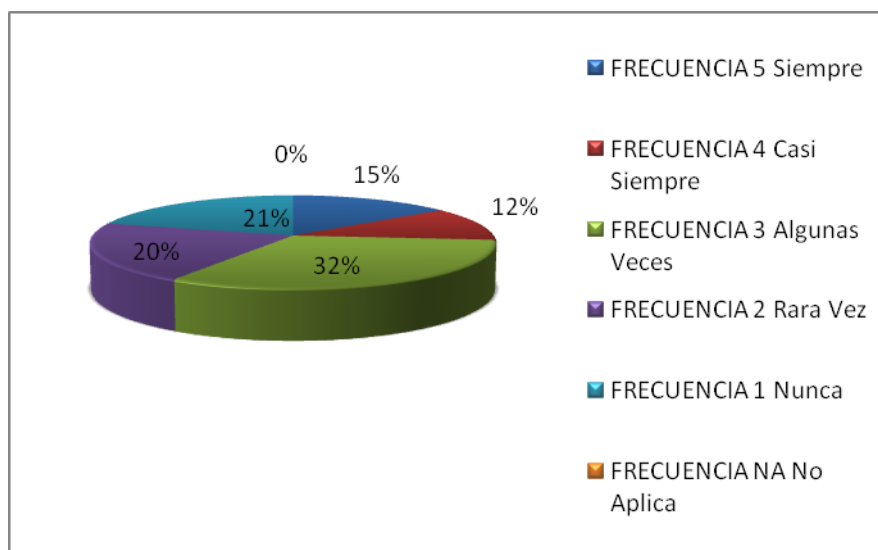
FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
2	6	5	5	12	4	34



ANALISIS: Dentro de este factor existe una coincidencia muy grande a decir que nunca se han sentido de manera que sus actividades atenten contra la ética o las personas, sin embargo existen personas que han respondido de manera contraria, lo que da como conclusión que estas actividades si se dan en el área.

5.5 ¿EXISTEN EN LA EMPRESA ACTIVIDADES QUE AYUDEN A LA INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO?

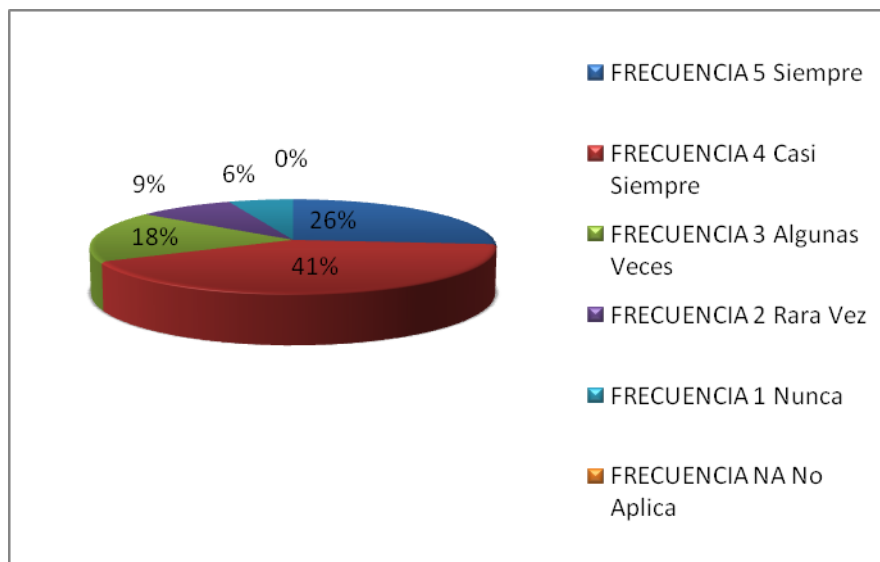
FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
5	4	11	7	7	0	34



ANALISIS: Con relación a esta pregunta, la mayoría de los encuestados piensa que existen actividades de integración, pero estas son muy pocas, o no tiene el impacto debido. Hacen falta más programas de integración para una eficiente realización de actividades.

5.6 ¿LAS ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA SU TRABAJO, COOPERAN CON LA OBTENCIÓN DE BUENOS RESULTADOS?

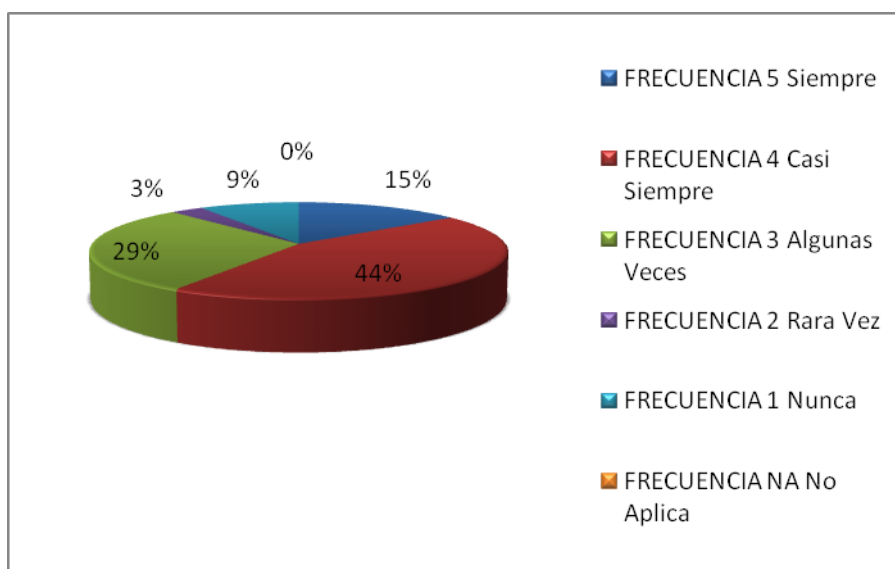
FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
9	14	6	3	2	0	34



ANALISIS: En este contexto, las personas sienten que las áreas que se encuentran en relación cooperan de manera eficiente, pero no siempre, esto se puede deber a un programa de integración no eficiente, así como también falta de comunicación.

5.7 ¿SIENTE QUE EXISTE EL AMBIENTE ADECUADO PARA TRABAJAR EN EQUIPO?

FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
5	15	10	1	3	0	34

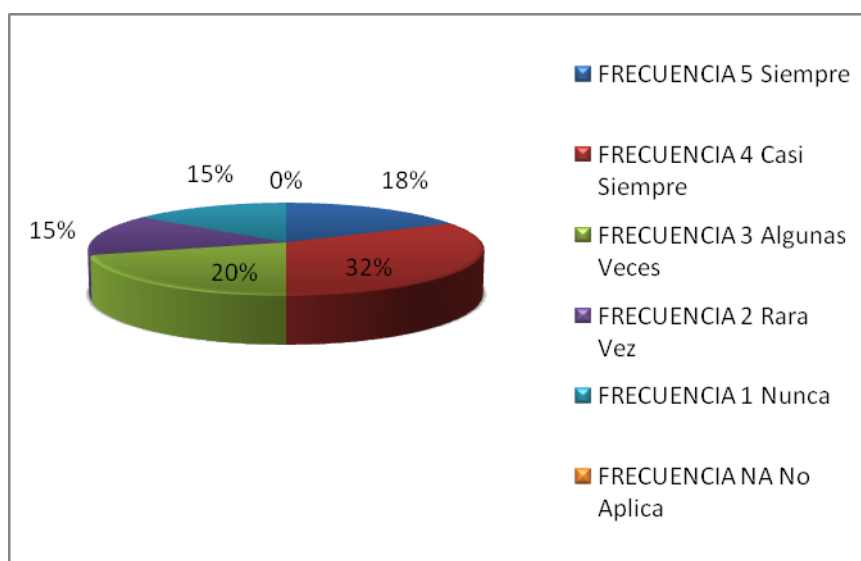


ANALISIS: Dentro de este ámbito, las personas piensan o sienten que el ambiente de trabajo es el adecuado, más no siempre. La mayoría de respuestas apuntan a una no muy buena relación entre

6. RECONOCIMIENTO

6.1 ¿CUÁNDO REALIZA BIEN SUS ACTIVIDADES O CUMPLE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS, SIENTE QUE ES RECONOCIDO POR ELLO?

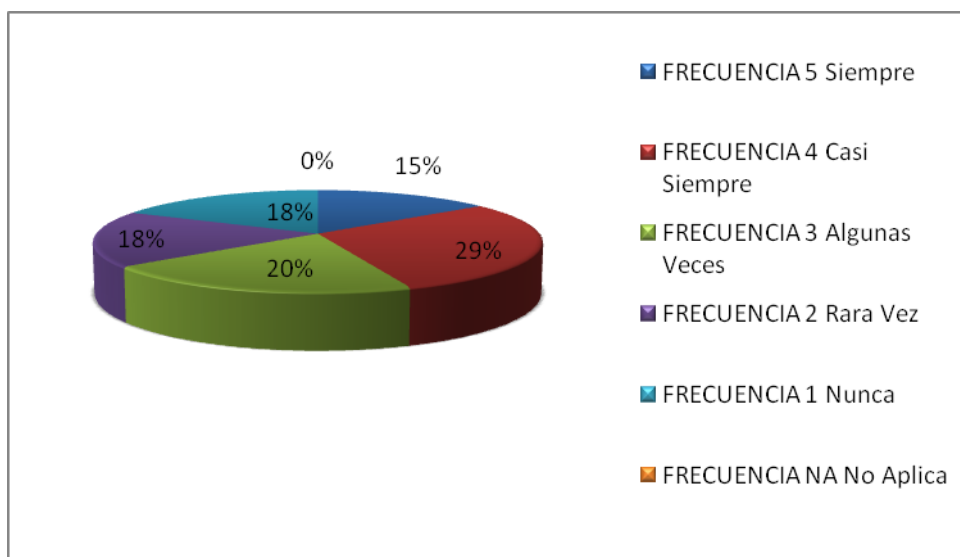
FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
6	11	7	5	5	0	34



ANALISIS: La mayoría de las respuestas a esta pregunta apuntan a un buen reconocimiento de las actividades, sin embargo existen personas que no perciben ese mismo estímulo, esto tal vez se deba a que existen preferencias dentro del área.

6.2 ¿LE HAN INFORMADO SOBRE LOS RECONOCIMIENTOS Y SANCIONES QUE PUEDE OBTENER POR SU DESEMPEÑO?

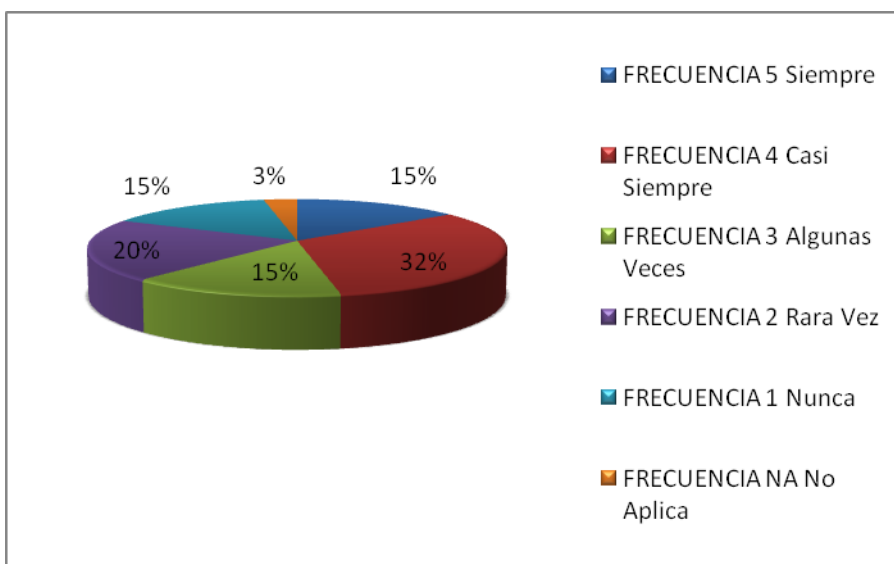
FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
5	10	7	6	6	0	34



ANALISIS: La información acerca de los reconocimientos y sanciones cuestiones es bastante buena, sin embargo hay personas que no se sienten a gusto con la misma, otras que ni siquiera tiene n conocimiento de lo que les toca.

6.3 ¿LE HAN DADO INFORMACIÓN QUE LE INDIQUE SI ESTÁ DANDO UN BUEN RESULTADO DE LAS FUNCIONES QUE REALIZÓ?

FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
5	11	5	7	5	1	34

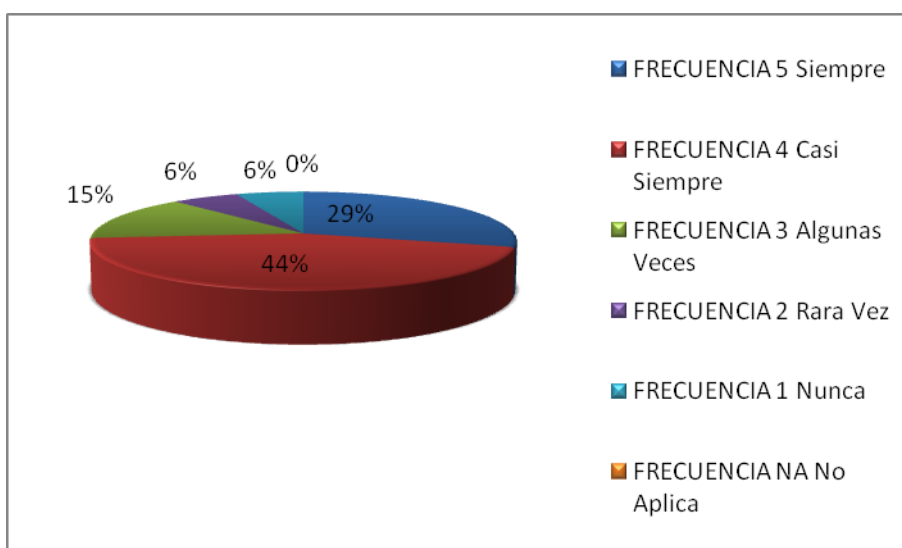


ANALISIS: Esta resultado ser una pregunta bastante ambigua, heterogénea y difícil de analizar. La mayoría de las personas sienten que tienen un muy buen nivel de información, sin embargo un número parecido y hasta mayor piensa que esto no es así. Esto nos lleva a la conclusión de que falta información de todo tipo en el área.

7. CALIDAD EN EL SERVICIO

7.1 ¿SE SIENTE MOTIVADO A BRINDAR TODO SU ESFUERZO PARA QUE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON SU TRABAJO SEAN UN ÉXITO?

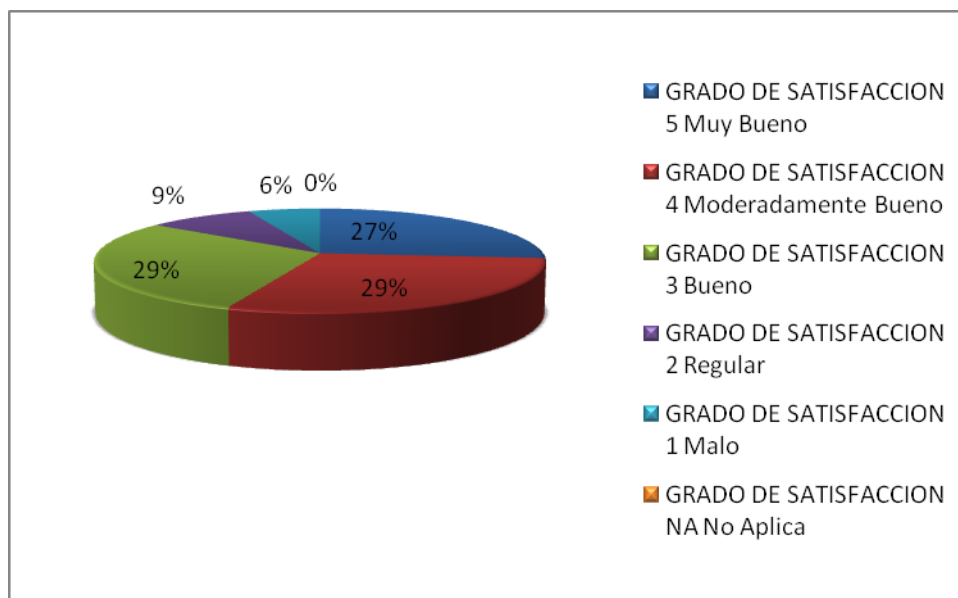
FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
10	15	5	2	2	0	34



ANÁLISIS: La cuestión de la motivación en el área se encuentra relativamente en un muy buen nivel. La mayoría de personas piensan que casi siempre se cumple con una eficiente motivación y perciben a su trabajo como motivante.

7.2 COMO CLIENTE DE LA EMPRESA ¿QUÉ CALIFICACIÓN DARÍA A LOS SERVICIOS RECIBIDOS?

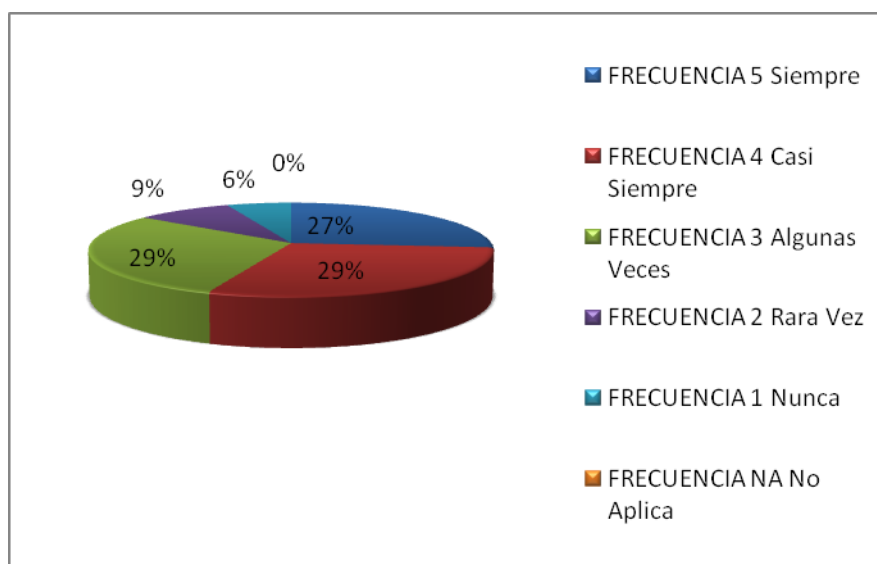
GRADO DE SATISFACCIÓN						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Muy Bueno	Moderadamente Bueno	Bueno	Regular	Malo	No Aplica	
6	13	9	4	2	0	34



ANALISIS: La mayoría de las personas que laboran en la empresa, creen que la misma da un buen servicio al cliente. Tal vez falte un poco y se deba mejorar, sin embargo la percepción general posee un nivel alto.

7.3 ¿CONSIDERA QUE LA EMPRESA HACE LO NECESARIO PARA OFRECER UN SERVICIO EXCELENTE A LOS CLIENTES?

FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
9	10	10	3	2	0	34

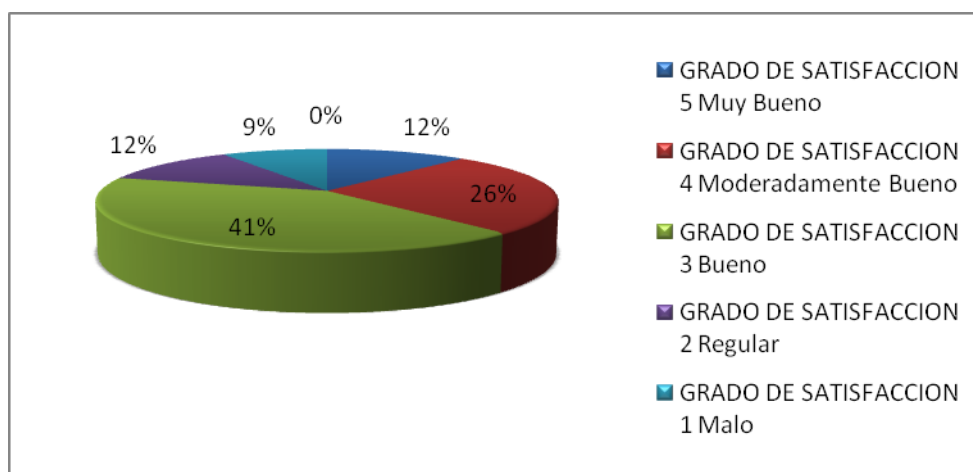


ANALISIS: Este resultado también es una pregunta ambigua. Las personas consideran que la empresa hace lo necesario para dar un buen servicio, sin embargo al juzgar por el tipo de respuestas, parece que falta un poco en este sentido.

8. COMUNICACIÓN

8.1 ¿SIENTE QUE EXISTE UN BUEN NIVEL DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS COMPAÑEROS DE LA EMPRESA?

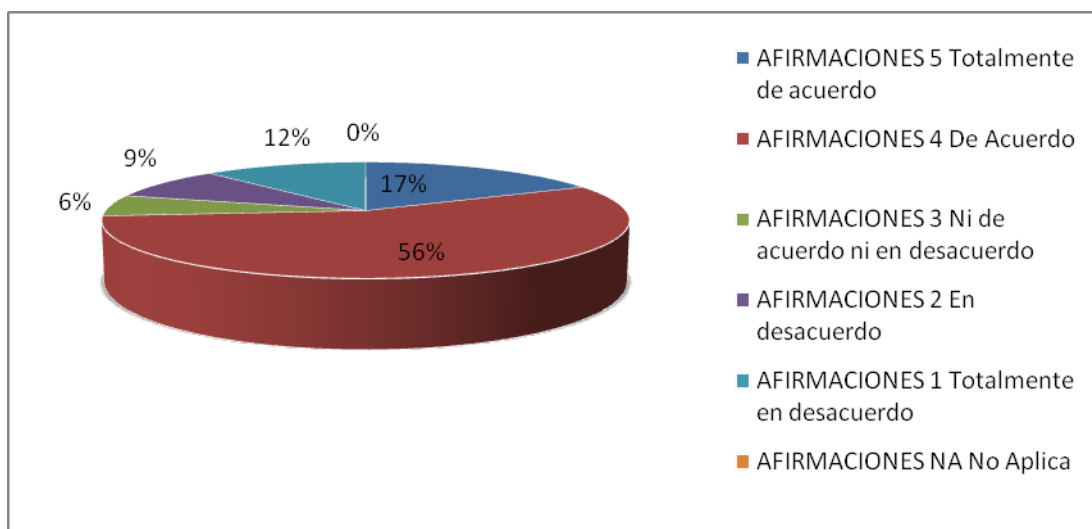
GRADO DE SATISFACCIÓN						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Muy Bueno	Moderadamente Bueno	Bueno	Regular	Malo	No Aplica	
4	9	14	4	3	0	34



ANALISIS: La mayoría de personas perciben al nivel de comunicación ni muy bueno ni muy malo, esto da pie para pensar que se debe trabajar en cuanto a este aspecto de manera bastante exhaustiva.

8.2 ¿AL INGRESAR A LA EMPRESA, LA INFORMACIÓN QUE RECIBIÓ SOBRE SU PUESTO DE TRABAJO, LE AYUDÓ A REALIZAR BIEN SUS FUNCIONES?

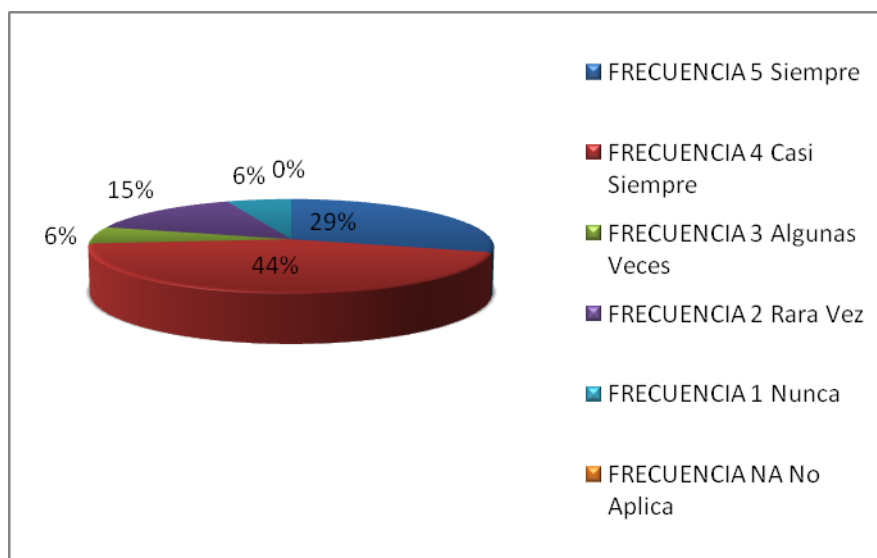
AFIRMACIONES						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Aplica	
6	19	2	3	4	0	34



ANÁLISIS: Para esta pregunta la mayoría de personas está de acuerdo. Aunque existen personas a las que no le parece que hay una buena inducción. Esto hace concluir que la inducción es de manera muy general.

8.3 ¿SU JEFE INMEDIATO LE DA LA INFORMACIÓN CON CLARIDAD Y OPORTUNIDAD SOBRE LAS CUESTIONES DE TRABAJO?

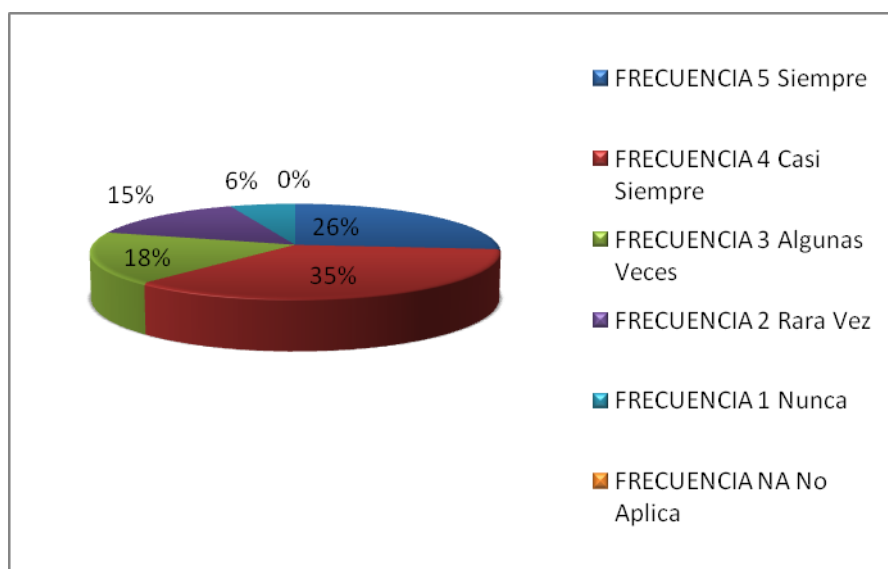
FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
10	15	2	5	2	0	34



ANALISIS: Para esta pregunta la mayoría de personas está de acuerdo. Aunque existen personas a las que no le parece que hay una buena inducción. Esto hace concluir que la inducción es de manera muy general.

8.4 CUANDO HAY ACTIVIDADES DONDE ES NECESARIA SU PARTICIPACIÓN ¿SE LE COMUNICA OPORTUNAMENTE?

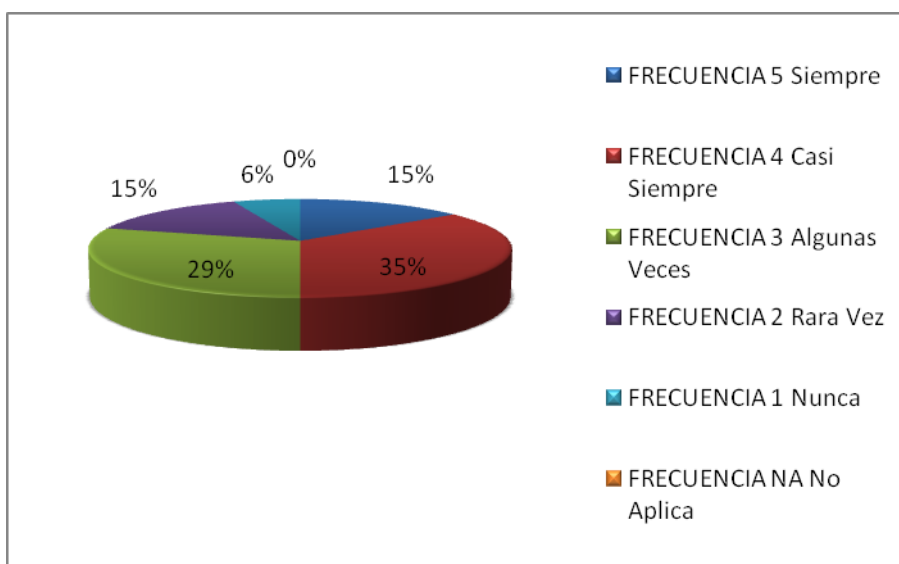
FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
9	12	6	5	2	0	34



ANALISIS: En esta pregunta la mayoría de las personas están de acuerdo con que la información se la proporciona adecuadamente, sin embargo existen personas que no perciben lo mismo, las mismas son un número bastante alto y puede representar problema.

8.5 PUEDE EXPRESAR SU OPINIÓN Y AÚN CUANDO NO SE LA APLIQUE, ¿SIENTE QUE ES ESCUCHADO?

FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
5	12	10	5	2	0	34

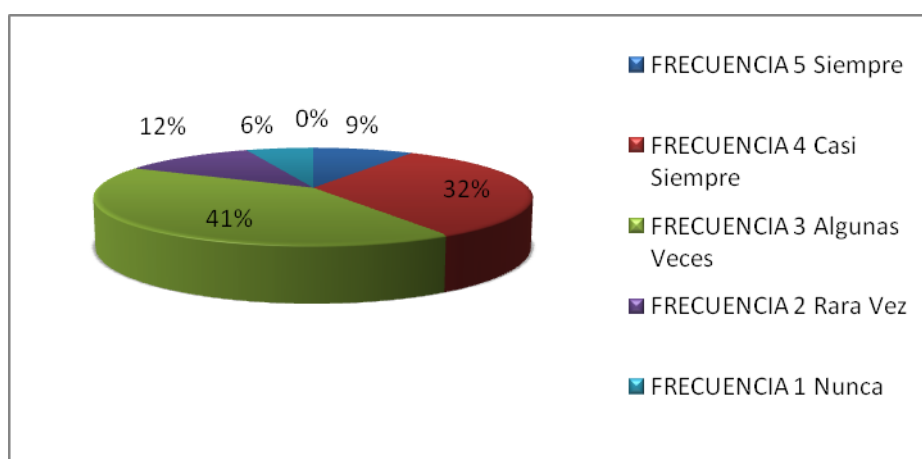


ANALISIS: La gran mayoría de personas se sienten escuchadas, sienten que pueden dar una opinión y la misma puede ser tomada en cuenta. Sin embargo existe un buen número que no piensa igual.

9. RETROALIMENTACIÓN

9.1 ¿SU JEFE INMEDIATO LE DA INFORMACIÓN CONTINUAMENTE SOBRE SU DESEMPEÑO EN EL TRABAJO?

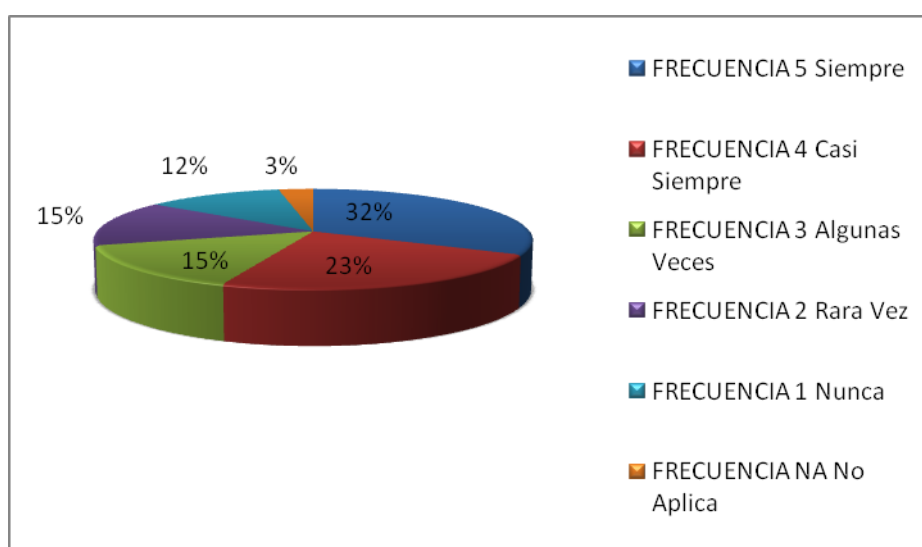
FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
3	11	14	4	2	0	34



ANÁLISIS: La gran mayoría de personas se sienten escuchadas, sienten que pueden dar una opinión y la misma puede ser tomada en cuenta. Sin embargo existe un buen número que no piensa igual.

9.2 ¿RECIBE CAPACITACIÓN CONSTANTE?

FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
11	8	5	5	4	1	34

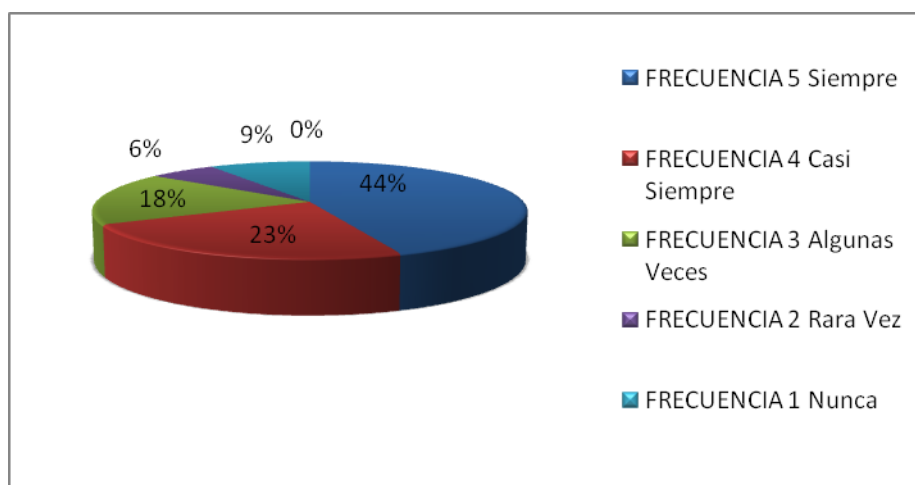


ANÁLISIS: Este es quizá uno de los temas que más importancia se da en la empresa y en el área, la capacitación es bastante buena y útil, sin embargo también existen cuestiones como las preferencias.

10. DIRECCIÓN / LIDERAZGO

10.1 CUANDO TIENE INQUIETUDES ACERCA DEL TRABAJO ¿TIENE LA CONFIANZA SUFICIENTE PARA ACUDIR A SU JEFE INMEDIATO?

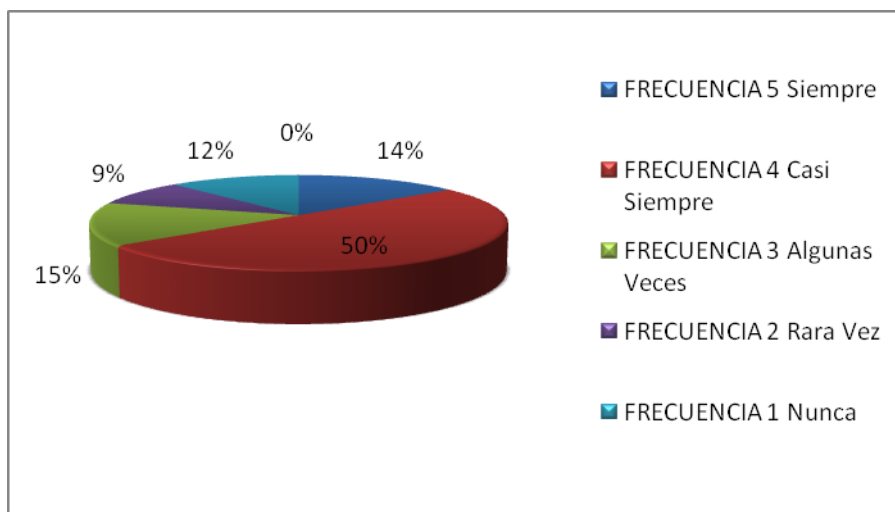
FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
15	8	6	2	3	0	34



ANALISIS: Al parecer esta cuestión de la comunicación Jefe-Subordinado es bastante buena. La gran mayoría tiene la suficiente confianza como para comunicarse con su jefe directo e informarle o informarse de actividades.

10.2 LOS DIRECTIVOS, ¿TOMAN EN CUENTA EN EL EQUIPO DE TRABAJO LAS HABILIDADES DE CADA TRABAJADOR PARA ASIGNAR LAS TAREAS?

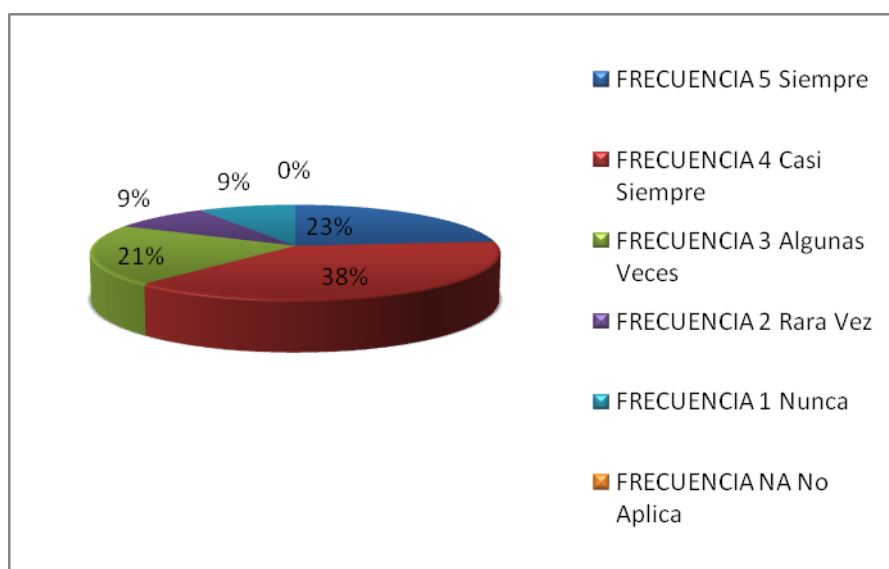
FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
5	17	5	3	4	0	34



ANALISIS: La mayoría de las personas perciben que los jefes si toman en cuenta las habilidades de cada uno para realizar tareas, aunque existen discrepancias en este aspecto, son muy pocas.

10.3 ¿SIENTE QUE LAS AUTORIDADES SE PREOCUPAN POR INNOVAR O MEJORAR LOS PROCESOS Y SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA?

FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
8	13	7	3	3	0	34

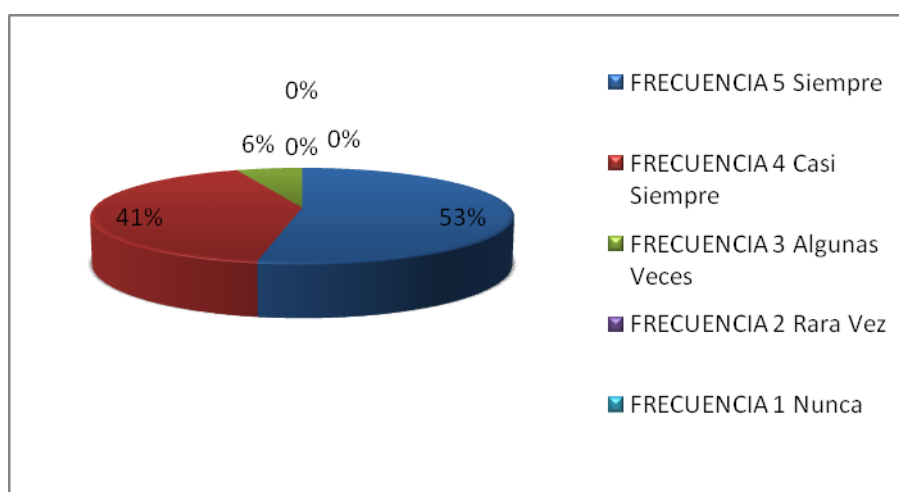


ANALISIS: La mayoría de los encuestados están de acuerdo en que casi siempre las autoridades se preocupan por dar un servicio innovador, esta respuesta varía según cada frecuencia existen personas que inclusive piensan que nunca se lo hace, tal vez debido a la política lineal de la empresa.

11. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

11.1 CUANDO REALIZA SU TRABAJO, ¿TOMA EN CUENTA LAS POLÍTICAS, NORMAS Y VALORES DE LA EMPRESA?

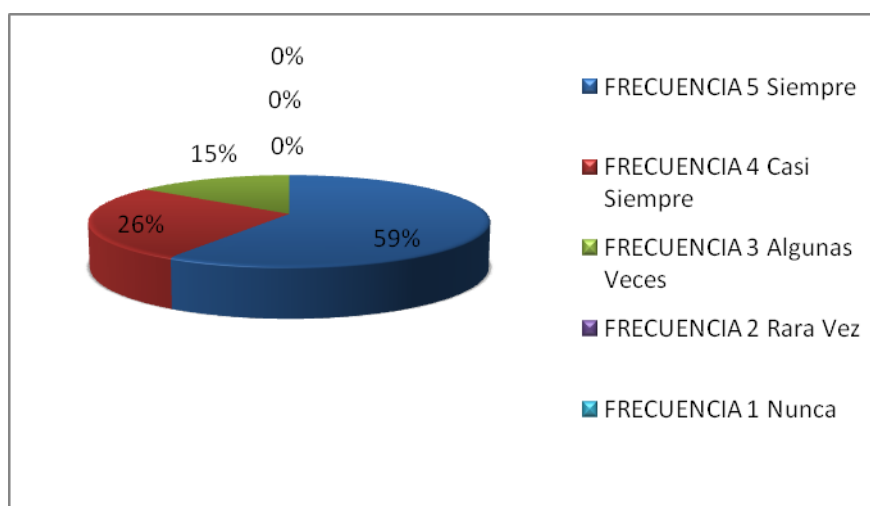
FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
18	14	2	0	0	0	34



ANALISIS: Esta pregunta fue bastante positiva, los empleados perciben que las políticas se deben cumplir siempre, aunque a veces las no estén de acuerdo con las mismas.

11.2 ¿CONSIDERA QUE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS SON ÚTILES PARA REALIZAR SUS FUNCIONES?

FRECUENCIA						
5	4	3	2	1	NA	TOTAL
Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	No Aplica	
20	9	5	0	0	0	34



ANALISIS: La mayoría de los encuestados considera que las normas son buenas para poder proceder de una manera eficiente y eficaz, existe un rango muy bajo que piensa que solo algunas veces sirve, esta respuesta tal vez se deba a que no siempre las políticas calzan con los imaginarios o constructos individuales o grupales.

3.3.5.4 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA GERENCIA DE MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA TAME, EN EL AEROPUERTO MARISCAL SUCRE DE LA CIUDAD DE QUITO.

3.3.5.4.1 APLICACIÓN METODOLOGÍA FODA

	FORTALEZA	DEBILIDAD
	1. Personal Capacitado 2. Buena comunicación en cada departamento 3. Espíritu de colaboración 4. Estabilidad laboral	1. Información limitada con el gerente 2. Salarios no acordes al mercado 3. Inducción deficiente 4. Falta de plan carrera 5. Preferencias
OPORTUNIDAD		
1. Calidad de capacitación 2. Clientes externos 3. Gerencia abierta a escuchar 4. Nuevos modelos de aviones 5. Conocimiento técnico		
AMENAZA		
1. Competencia desleal 2. Rotación de Gerencia 3. Cambio en las leyes 4. Cambios de metodología en procesos 5. Carencia de profesionales aeronáuticos.		

3.3.5.4.2 MATRIZ E.F.I.

- FORTALEZAS**

DETALLE	1	2	3	4	5	Total
Personal Capacitado					X	5
Información adecuada				X		4
Buena comunicación en cada departamento				X		4
Espíritu de colaboración			X			3
Estabilidad laboral				X		4
Total	0	0	3	12	5	20

- DEBILIDADES**

DETALLE	1	2	3	4	5	Total
Información limitada				X		4
Salarios no acordes al mercado					X	5
Inducción deficiente			X			3
Falta de plan carrera				X		4
Preferencias			X			3
Total	0	0	6	8	5	19

3.3.5.4.3 MATRIZ E.F.E

- OPORTUNIDADES**

DETALLE	1	2	3	4	5	Total
Calidad de capacitación				X		
Clientes externos				X		
Gerencia abierta a escuchar			X			
Nuevos modelos de aviones			X			
Conocimiento técnico					X	
Total	0	0	6	8	5	19

- AMENAZAS**

DETALLE	1	2	3	4	5	Total
Competencia desleal					X	5
Rotación de personal				X		4
Cambio en las leyes				X		4
Cambios de metodología en procesos				X		4
Carencia de profesionales en el mercado					X	5
Total	0	0	0	12	10	22

3.3.5.4.4 NOMENCLATURA

NÚMERO	SIGNIFICADO
1	<ul style="list-style-type: none">• Nada Importante
2	<ul style="list-style-type: none">• Poco Importante
3	<ul style="list-style-type: none">• Medianamente Importante
4	<ul style="list-style-type: none">• Importante
5	<ul style="list-style-type: none">• Muy Importante

3.3.5.4.5 IDENTIFICACION DE ESTRATEGIAS

FORTALEZAS VS OPORTUNIDADES

- Consolidar un programa de retención de personal eficiente a través de un plan de desarrollo profesional e incentivos para el personal.
- Fortalecer la comunicación entre los departamentos a través de reuniones mas frecuentes, espacios de esparcimiento, etc.
- Fortalecer el servicio al cliente externo, a través de campañas publicitarias, promociones, viajes internacionales, etc.

FORTALEZAS VS AMENAZAS

- Reducir las desigualdades en el tema de capacitación, trabajo en el exterior, a través de un una planificación exhaustiva con base a las competencias y responsabilidades de cada empleado.

- Implementar un proceso de inducción exhaustivo para la Gerencia, con miras a que la persona que se desempeñe como Gerente pueda direccionar su gestión en una sola vía, reduciendo así el malestar que genera la rotación en este puesto en los empleados del área.

DEBILIDADES VS OPORTUNIDADES

- Implementar procesos de inducción eficientes para los empleados nuevos, para lo cual es necesario que cada jefe departamental tenga el conocimiento necesario sobre las funciones y responsabilidades que requiere cada cargo que está bajo su mando, de tal manera que pueda delegar al trabajador más idóneo para que realice el proceso de inducción.
- Implementar un programa de reconocimiento de meritos para el personal, de tal manera que se pueda incrementar su sentido de pertenencia a la empresa y reducir el grado de ausentismo laboral.

DEBILIDADES VS AMENAZAS

- Mantener a los operarios al tanto de las problemáticas a las que se tenga que enfrentar la empresa, haciendo uso de las carteleras y e-mails, de tal manera que se pueda reducir su malestar al percibir su conocimiento tardío sobre situaciones importantes que se suscitan.
- Realizar estudios de mercado de la competencia directa, a través de sondeos externos con los clientes, para poder brindar un mejor servicio.

3.3.5.4.6 DESCRIPCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LAS NECESIDADES

Se detectó como problemática relevante, la falta de compromiso laboral por parte de los operarios, debido a la privación de desarrollo profesional, a la inadecuada evaluación de desempeño y a la remuneración no acorde al total de las horas suplementarias y extraordinarias de trabajo.

Por otra parte los operarios del departamento de Ejecución de Mantenimiento, presentan problemas de comunicación, ya que al tener un horario rotativo, cada grupo debe registrar las actividades pendientes y las cumplidas, con la finalidad de que el siguiente grupo que ingrese, continúe con el proceso que haya quedado pendiente, pero muchas veces se olvidan de anotar o no entienden la letra. Esto genera malestar en el ambiente, perjudicando al buen desempeño laboral.

Asimismo, se pudo avizorar de manera muy evidente la carencia de un plan carrera que pueda motivar a los empleados a quedarse en la empresa. Esto se ha vuelto un factor muy importante en cuanto a lo que se refiere a la rotación del personal, tomando en cuenta la competencia directa de otras aerolíneas ofreciendo mejores remuneraciones para los profesionales.

Se percibe también malestar, en cuanto a las preferencias que se dan en diferentes actividades empresariales, tales como capacitaciones en el exterior. Muchos de los empleados manifiestan que existe predilección por algunas personas.

Los cambios en las leyes del estado han afectado de manera muy importante a la dinámica de la empresa, esto también genera un fuerte malestar puesto que, casi nadie conoce a ciencia cierta sobre dichos cambios.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

4.1 INTRODUCCIÓN

Desde una perspectiva general, el asunto económico y la competitividad son aspectos importantes a los que se tienen que enfrentar los gerentes o líderes de la empresa TAME, para el éxito de la misma.

Para esto se debe considerar un factor primordial en el clima laboral, como lo es la motivación, en donde se reconoce al operario por su buen desempeño o se le muestra interés por su trabajo, haciendo que se sienta en capacidad de asumir los retos que se le presenten. La escasez de este factor da lugar a la ineficiencia laboral debido al desanimo del empleado para realizar bien sus funciones asignadas.

Mediante la aplicación de un diagnóstico situacional en la Gerencia de Mantenimiento de la empresa Tame “Línea Aérea del Ecuador”, en el aeropuerto Mariscal Sucre de la ciudad de Quito, se manifestaron las causas del malestar que se vive en dicha área, permitiéndonos la presentación de una propuesta de intervención, conformada por diversas estrategias que beneficien el desarrollo de un ambiente laboral armónico, incrementando de tal manera el compromiso con la calidad y excelencia empresarial.

4.1.1 OBJETIVOS DE LAS PROPUESTAS

4.1.1.1 GENERAL

Proporcionar estrategias que promuevan el desarrollo eficiente del clima laboral de la Gerencia de Mantenimiento de la empresa Tame “Línea Aérea del Ecuador” en el aeropuerto Mariscal Sucre de la ciudad de Quito.

4.1.1.2 ESPECÍFICOS

1. Establecer incentivos para mejorar la motivación de los empleados.
2. Proponer un mapa de carrera.
3. Promover políticas de Recursos Humanos dirigidas a fomentar las relaciones interpersonales de los trabajadores.

4.1.2 JUSTIFICACIÓN

Mediante las propuestas de intervención se pretende despertar el interés de los directivos, para vigorizar los valores corporativos de la empresa Tame “Línea Aérea del Ecuador”, mejorar las condiciones laborales, fortificar el sentido de pertenencia y el compromiso laboral, al interior de la Gerencia de Mantenimiento, en el aeropuerto Mariscal Sucre de la ciudad de Quito (área de intervención).

Al poner en práctica las estrategias propuestas a continuación, los directivos podrán contar con un personal altamente calificado, motivado y afianzado con la empresa, ya que se fortalecen sus intereses personales y laborales así como también los valores corporativos es decir, Servicio, Compromiso e Integridad. Se consigue también la obtención de un alto grado de satisfacción tanto del cliente interno como externo. Es preciso recordar que si hay reconocimiento laboral siempre se va a conseguir un verdadero desarrollo productivo.

A continuación se darán a conocer los elementos que garantizarán la factibilidad de las propuestas.

- **Factibilidad Institucional:** se encuentra expresada en la voluntad y disposición de los directivos para implementar la propuesta.
- **Factibilidad Económica:** La dotación de recursos monetarios para poner en marcha la propuesta.

- **Factibilidad Técnica Operativa:** se hace presente mediante la receptividad de los empleados al implementar las estrategias propuesta, logrando así un mejor nivel productivo y laboral.
- **Factibilidad social:** esta corresponde a los beneficios aportados por la empresa y empleados a partir de un efectivo proceso de atención al cliente y público en general.

4.1.3 BENEFICIARIOS DE LAS PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

BENEFICIARIOS	RANGO DE EDAD	NÚMERO
Gerencia de Mantenimiento	30- 50	5
Dpto. Ingeniería de Mantenimiento	25- 50	7
Dpto. Planificación de Mantenimiento	25- 50	8
Dpto. Ejecución de Mantenimiento	25-50	89
Dpto. Control de Calidad	25-50	11
Dpto. Abastecimientos Aeronáuticos	25-50	8
Dpto. Aseguramiento de Calidad	30- 50	2
Total		130

4.2 PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO DE MERITOS

4.2.1 INTRODUCCIÓN

Los incentivos son factores que gozan de gran importancia para el trabajador ya que de esta manera obtiene un soporte económico al reducir su gasto; otorga bienestar a su ambiente laboral y además estimula su desenvolvimiento.

Todo lo anterior se dirige a favor de la producción, de la comunidad y obviamente de la persona en sí. Vale la pena recalcar que estos incentivos no monetarios son un mecanismo muy aparte de la remuneración que se pacta en el contrato de trabajo respectivo ya que esta se basa en la hoja de vida del empleado a más de su rendimiento actual, mientras que los incentivos aseguran la permanencia del trabajador y su mejor desempeño futuro.

Todo lo anterior se traduce en estabilidad laboral, un aumento de la producción y mejora de calidad de los productos gracias a que los trabajadores sienten pertenencia con la entidad que las contrata y por ende se vuelven más eficientes.

El ‘salario emocional’ nace a partir del mundo laboral actual, donde la economía no siempre permite un salario calificado para todos y además no siempre motivan las condiciones de trabajo que los empleadores pueden ofrecer a su personal, lo cual en muchos de los casos, genera que los operarios renuncien a la empresa por una mejor oferta monetaria.

Es por esta misma razón que los incentivos no monetarios procuran involucrar a la empresa, mejores posibilidades reales de competencia llevada a cabo con empleados fieles, valiosos y dispuestos a dar lo mejor de sí mismos.

Los incentivos a considerar en esta propuesta son los siguientes: placas conmemorativas, objetos deportivos o de adornos, pasaje adicional a las otorgadas como beneficio de la empresa, día libre. Estos sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico.

4.2.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

4.2.2.1 GENERAL

- Dotar de una herramienta motivacional que fomente al eficiente desempeño de quienes conforman los diferentes departamentos de la Gerencia de Mantenimiento de la empresa Tame, en el aeropuerto Mariscal Sucre de la Ciudad de Quito.

4.2.2.2 ESPECÍFICOS

1. Mejorar el ambiente laboral dentro de la Gerencia de Mantenimiento.
2. Evitar la rotación de personal en el área.
3. Generar políticas orientadas al fortalecimiento de los distintos factores motivacionales.

4.2.3 JUSTIFICACIÓN

Conocer los diferentes factores que motivan a los empleados es relevante, puesto que de esta forma se puede obtener resultados positivos, ya que cuando el gerente de una empresa pone en funcionamiento una estrategia de incentivos no monetarios (asignaciones claves, reconocimientos, elogios), sus empleados tienden a manifestar su esfuerzo en las funciones que desempeñan con una nueva motivación y entusiasmo.

Este mecanismo se ve reflejado en lo que el gerente quiere a partir de los objetivos empresariales que se traza en el constante devenir de su negocio, la manera en la que quiere que procedan sus subordinados y asimismo el rendimiento que de ellos requiere para que de esta manera haya un real beneficio económico.

Para que esto se lleve a cabo es de suma importancia que se evalúe el comportamiento de los trabajadores, su manera de accionar y reaccionar dentro del escenario organizacional en el que se desenvuelven día a día; todo esto para que se tenga conocimiento definitivo de lo que es un empleado motivado.

Los incentivos servirán de esta forma, para reforzar las diferentes conductas que tengan que ver con un ‘óptimo desempeño’. El recompensar a los empleados que así se lo merezcan es relevante para mantener un ambiente laboral estable y propicio, ya que de esta manera se despierta el interés de todos los operarios por mejorar su nivel de desempeño para poder recibir algún incentivo.

Dado que el trabajador evidencia rápidamente los resultados de la conducta que se desea mejorar, el reforzamiento de esa conducta se facilita y la organización se beneficia porque estos incentivos se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que cada persona haya laborado.

4.2.4 IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR

ACTIVIDADES	PROPOSITO	RESPONSABLES
Taller de capacitación sobre el programa de reconocimiento de méritos.	Dar a conocer a los directivos la importancia del reconocimiento personal y profesional de los operarios.	Gerencia de Mantenimiento. Javier Alejandro Kelly Ma. Belén Benalcázar
Programa de reconocimiento de meritos	Proveer a la empresa de una herramienta útil para la motivación de sus empleados	Gerencia de Mantenimiento
Evaluación de desempeño de 360°	Estar al tanto de las fortalezas y debilidades, en competencias o habilidades previamente identificadas, en las personas de todo nivel jerárquico dentro de la organización.	Gerencia y Jefaturas de Mantenimiento
Creación de un buzón de sugerencias en cada departamento	Estar al tanto de la percepción que los trabajadores tienen acerca del área.	Gerencia y Jefaturas de Mantenimiento
Adicionar tareas a los trabajadores con menor nivel de desempeño e incentivarle si las cumple a cabalidad.	Responsabilizar a los empleados para el cumplimiento eficiente y eficaz de sus funciones asignadas.	Jefaturas
Seguimiento	Controlar las actividades del proceso	Dirección, Jefaturas

Fuente: Los Autores

4.2.5 CRITERIOS

Los siguientes criterios se establecen con la finalidad de realizar el proceso de incentivos de aquellos colaboradores que con méritos propios tengan derecho a recibir el estímulo, que anualmente se otorga al mejor *Trabajador Administrativo y Operativo* de la Gerencia de Mantenimiento de la empresa Tame, en el aeropuerto Mariscal Sucre de la ciudad de Quito.

El personal que participa en este proceso, debe cumplir con los siguientes requisitos:

a) Pertenecer a alguna de las siguientes categorías:

- Personal Administrativo (exceptuando mandos altos)
- Personal Operativo

b) Antigüedad mínima de un año al servicio de la Empresa

La evaluación del desempeño comprende 4 rubros, los cuales equivalen a una puntuación Máxima de 400 puntos que cada trabajador (a) puede alcanzar:

FACTORES	PUNTUACION	PONDERACION
Evaluación de desempeño	100	50%
Cumplimiento de metas	100	40%
Trabajo en equipo	100	30%
	300	100%

4.2.5.1 ENCUESTA (EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO)

Para cada categoría participante se elaboró una encuesta que comprende distintos aspectos de las actividades que realiza el personal y que serán utilizados para determinar sus méritos.

La encuesta está conformada por 17 reactivos que deberá calificar el jefe inmediato y los compañeros del trabajador evaluado; en una escala de valor, donde 0 es el mínimo y 100 la mejor calificación, de tal manera que el valor máximo de la evaluación es el equivalente a 100 puntos, de acuerdo a la tabla de “*ponderación de factores*”. Al trabajador que obtenga el mayor puntaje, se le otorgará un pasaje con la ruta que desee, adicional a los adquiridos como beneficio de la empresa.

4.2.5.1.1 PONDERACIÓN DE FACTORES

Cada uno de los elementos a evaluar, será ponderado de acuerdo a la importancia para cada categoría:

FACTORES DE DESEMPEÑO GENERAL	PONDERACION
Identificación con la Institución	15%
Colaboración	14%
Calidad de trabajo	12%
Cantidad de trabajo	11%

FACTORES INDIVIDUALES	PONDERACION
Disciplina	8%
Relaciones Interpersonales	10%
Discreción y tacto	7%
Responsabilidad por labores	9%
Tolerancia a la presión	8%
Iniciativa y creatividad	6%
Total	100%

4.2.5.2 CUMPLIMIENTO DE LAS METAS

Es el factor que mide la productividad y el buen desempeño durante el año en curso, en tópicos que impacten o fomenten un mejor desempeño en la ejecución de las funciones laborales. Al trabajador que obtenga mayor puntaje, se le otorgará una placa de reconocimiento laboral.

Las metas que el trabajador cumpla en el tiempo y con valores agregados, serán contempladas para alcanzar la calificación total.

$$\frac{\text{SUMA DE METAS ASIGNADAS} \times 100 \text{ PUNTOS}}{\text{MAXIMO DE METAS CUMPLIDAS}}$$

4.2.5.3 TRABAJO EN EQUIPO

Es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. De esta manera, al que obtenga el mejor puntaje se le obsequiará algún objeto deportivo o decorativo de la empresa.

Se asignará a los participantes la calificación máxima de (100 puntos), la cual podrá ser reducida por los siguientes motivos:

TRABAJO EN EQUIPO	
CONCEPTO	PUNTUACION
No se preocupa por alcanzar las metas del equipo	- 10
No demuestra sentido de colaboración para con sus compañeros.	- 5
Sólo apoya al resto del equipo cuando es obligado a ello o cuando ve que, de lo contrario, su permanencia en la empresa estaría en peligro.	- 3

4.2.6 PRESUPUESTO

- GASTOS OPERACIONALES**

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO/ POR HORA	COSTO TOTAL
Taller	1	\$20	\$40
Copias de encuestas	130	\$0,05	\$6,50
Alquiler Infocus	2	\$10	\$20
Pasajes	200	\$0,25	\$50
TOTAL			\$116,5

- GASTOS MATERIALES**

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Marcadores tiza liquida	20	\$1,00	\$20,00
Esferos	20	\$0,30	\$6,00
TOTAL			\$26,00

TOTAL GASTOS OPERACIONALES \$116,5
 TOTAL GASTOS MATERIALES \$26,00
 TOTAL GENERAL \$ 142,5

4.3 IMPLEMENTAR PLAN CARRERA EN LA GERENCIA DE MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA TAME, EN EL AEROPUERTO MARISCAL SUCRE DE LA CIUDAD DE QUITO.

4.3.1 INTRODUCCIÓN

Plan carrera es el proceso por medio del cual, se establece para el personal de la empresa un desarrollo predecible ya sea en la carrera profesional, jerárquica o en ambas, de tal manera que se los pueda retener en la organización.

Además, el plan de carrera orienta la ruta de desarrollo que una persona puede tener al interior de la organización, es decir, cómo puede avanzar por la estructura, aspecto que se identifica desde el proceso de selección de personal, con los resultados de la gestión del desempeño, y se entrelaza con el plan de formación y desarrollo de competencias.

Desde la perspectiva organizacional, la planificación y desarrollo de los Planes de Carrera son una parte integrada de la gestión del talento humano, al considerarla como una estrategia que permita la eficiente asignación de los operarios en futuros puestos de trabajo, planificando el orden y los movimientos de los individuos en la organización.

Se puede entender por tanto, que se trata de un proceso sistematizado de diseño e implantación de objetivos que permitan alcanzar la estrategia de la empresa y, a la vez, que permita a los empleados alcanzar sus objetivos profesionales y personales. De tal manera, se lograría coordinar los deseos individuales con las necesidades de la organización.

Entonces, el desarrollo de Planes de Carrera supone un esfuerzo conjunto de la organización y de cada individuo, orientado a la consolidación del historial profesional mediante la elección de una determinada trayectoria profesional, incorporando las necesidades de la empresa con los intereses y motivaciones de sus trabajadores.

4.3.2 OBJETIVOS

4.3.2.1 OBJETIVO GENERAL

- Proporcionar a los empleados un desarrollo profesional dentro de la empresa

4.3.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Aumentar el valor de la propiedad intelectual
- Propiciar la motivación del personal
- Retener al personal de alto potencial.

4.3.3 JUSTIFICACIÓN

La elaboración de plan de carrera es una herramienta benéfica, ya que permite Identificar las posibles rutas de desarrollo que se puede brindar al personal dentro de la Organización, buscando oportunidades congruentes con la preparación de las personas implicadas.

De esta manera se incrementa la satisfacción de los empleados a medida que avanzan en la trayectoria definida y, por tanto, acrecienta la posibilidad de retener a los profesionales que aporten en gran manera a la empresa, dando lugar a que se vigorice su identidad con la misma, evidenciando a Tame ya no como escuela, sino como el lugar idóneo para desarrollarse profesionalmente, lo cual amplifica el nivel de competitividad y del desempeño laboral que conllevan a la satisfacción de las necesidades presentes y futuras que en materia de recursos humanos presenta la Organización.

4.3.4 IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR

PARA LA ORGANIZACIÓN		
ACTIVIDADES	PROPÓSITO	RESPONSABLES
Assessment Centers	Evaluar y desarrollar facilitadores internos para fomentar su crecimiento en el tiempo	Gerencia de RRHH
Pruebas psicotécnicas	Orientar los intereses y las competencias de los trabajadores.	Gerencia de RRHH
Evaluación de desempeño en 360°	Estar al tanto de las fortalezas y debilidades, en competencias o habilidades previamente identificadas, en las personas de todo nivel jerárquico dentro de la organización.	Gerencia de RRHH
Plan de capacitación	Desarrollar las competencias de los trabajadores.	Gerencia de RRHH
Proyecciones de ascensos	Asegurar el desarrollo del personal, en consonancia con el crecimiento de la empresa	Dirección y Gerencia de RRHH
Planificación de reemplazos (rotación- promoción)	Cubrir las vacantes, considerando el desarrollo profesional de los operarios.	Dirección, Gerencia de MANTTO Jefaturas y Personal implicado
PARA EL TRABAJADOR		
Manuales con descripción de funciones	Informar sobre las responsabilidades, funciones y alcances de gestión.	Gerencia de RRHH
Mapa de carrera	Considerar las posibilidades de ascensos fundamentados en el organigrama presente y en las proyecciones de crecimiento, recalando que la antigüedad no avala ascensos	Dirección, Gerencia, Jefaturas
Sesiones sobre planificación de carrera	Se canalizan a través de consultoría y coaching	Dirección y Gerencia de RRHH
Seguimiento	Controlar periódicamente los resultados de los puestos clave y de las personas de alto potencial que están incluidas en el Plan de Carrera.	Gerencia de RRHH

Fuente: Los Autores.

4.3.5 PERFIL Y PROMOCIÓN DE CARGOS.

DEPARTAMENTO DE INGENIERIA DE MANTENIMIENTO

CARGO: AUXILIAR DE MOTORES	
Estudios:	Formal: Bachiller Técnico electrónico/ eléctrico o mecánico
	Informal: Poseer licencia de Mecánico
Experiencia:	1 año
Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (promedio) Aptitud Espacial (promedio) Razonamiento Verbal Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Promedio)
Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Sociabilidad
Capacitación:	Introducción al manejo de motores Inglés técnico (Básico) Seguridad industrial Manual de mantenimiento
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	Realizar contactos con el fabricante del motor para solventar los problemas que se presentan en el área de motores. Brindar apoyo a los procesos de contratación para la compra o arrendamiento de aviones, componentes, herramientas o servicios que tengan relación al área de motores de las aeronaves. Emitir órdenes de trabajo del técnico de motores, para cumplir con los requerimientos de la documentación mandataria y recomendada, incluyendo cambio de motores si es aplicable.

PROMOCION A : TÉCNICO DE MOTORES		
PERFIL	Estudios:	Formal: Técnico electrónico/ eléctrico o mecánico Informal: Poseer licencia de Mecánico
	Experiencia:	1 a 3 años
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (promedio) Aptitud Espacial (promedio) Razonamiento Verbal Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Sociabilidad
	Capacitación:	Entrenamiento en motores Nivel I Inglés técnico (intermedio) Seguridad industrial Manual de mantenimiento Informática (intermedio)
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	<p>Emitir órdenes de trabajo de ingeniería de motores, para cumplir con los requerimientos de la documentación mandataria y recomendada.</p> <p>Realizar el monitoreo de la operación de motores, boroscopia y consumo de aceites.</p> <p>Atender las auditorias periódicas realizadas por la autoridad aeronáutica, referente al área de ingeniería de motores.</p> <p>Planificar la remoción de motores para visitas al taller el listado de trabajos pendientes.</p> <p>Difundir los cambios realizados en los manuales o formatos de trabajo, al personal técnico.</p>	

PROMOCION A: INGENIERO DE MOTORES		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de ingeniero mecánico, electrónico o aeronáutico Informal: Poseer Licencia de mecánico con habilitación en aviones y motores
	Experiencia:	3 a 5 años
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (sobre el promedio) Aptitud espacial (Sobre el promedio) Razonamiento verbal Aptitud Numérica (Sobre el promedio) Método y orden (sobre el promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Adaptabilidad al cambio (sobre el promedio) Sociabilidad Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (sobre el promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	Entrenamiento de motores nivel II Manual de operaciones Planeación estratégica Inglés técnico (avanzado) Informática (avanzado)
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	Evaluar y controlar la documentación técnica proveniente de autoridades aeronáuticas y fabricantes de motores. Realizar la solicitud inicial de material para la realización del mantenimiento. Actualizar el sistema de control de las tareas. Proporcionar soporte de ingeniería en el área de motores.	

PROMOCION A: JEFE DE INGENIERÍA DE MANTENIMIENTO		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de ingeniero mecánico, electrónico o aeronáutico Informal: Poseer Licencia de mecánico con habilitación en aviones y motores.
	Experiencia:	Más de 5 años en puestos afines
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (sobre el promedio) Aptitud espacial (Sobre el promedio) Razonamiento verbal Aptitud Numérica (Sobre el promedio) Método y orden (sobre promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (sobre el promedio) Trabajo bajo presión (sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Adaptabilidad al cambio (sobre el promedio) Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (sobre el promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	Sistemas y procedimientos de ingeniería Manual de operaciones Planeación estratégica Inglés técnico (avanzado) informática (avanzado)
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades del departamento. Recibir y distribuir las directivas de aeronavegabilidad de acuerdo al tipo de aeronave y al área de responsabilidad, incluyendo las directivas de emergencia. Aprobar las circulares de ingeniería mandatorias y recomendadas, previo a su emisión y distribución. Asegurar que el programa de mantenimiento de las aeronaves se encuentra actualizado de acuerdo con el documento de planificación de mantenimiento.	

CARGO: AUXILIAR DE AVIÓNICA	
Estudios:	Formal: Bachiller Técnico electrónico/ eléctrico o mecánico
	Informal: Poseer licencia de Mecánico
Experiencia:	1 año
Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (promedio) Aptitud Espacial (promedio) Razonamiento Verbal Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Promedio)
Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Sociabilidad
Capacitación:	Introducción a los sistemas de aeronaves Inglés técnico (Básico) Seguridad industrial Manual de mantenimiento
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	Emitir órdenes de trabajo del técnico de aviónica, para cumplir con los requerimientos de la documentación mandatorio y recomendado. Brindar apoyo a los procesos de contratación para la compra o arrendamiento de aviones, componentes, herramientas o servicios que tengan relación al área de aviónica. Realizar contactos con los fabricantes de aviónica para solventar los problemas que se presentan en esta área.

PROMOCION A : TÉCNICO DE AVIONICA		
PERFIL	Estudios:	Formal: Técnico electrónico/ eléctrico o mecánico Informal: Poseer licencia de Mecánico
	Experiencia:	1 a 3 años
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (promedio) Aptitud Espacial (promedio) Razonamiento Verbal (promedio) Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Sociabilidad
	Capacitación:	Entrenamiento de sistemas de aeronaves (Nivel I) Inglés técnico (Intermedio) Seguridad industrial Manual de mantenimiento
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	<p>Realizar la solicitud inicial de material para la ejecución de mantenimiento y/o modificaciones en el área de aviónica, mediante órdenes del ingeniero de aviónica.</p> <p>Preparar el reporte de análisis de datos cuando sea aplicable y remitir los resultados al departamento de control de calidad.</p> <p>Difundir los cambios realizados a los formatos de trabajo, al personal técnico. Atender a las auditorias periódicas realizadas por la autoridad aeronáutica, referentes al área de aviónica.</p>	

PROMOCION A: INGENIERO DE AVIONICA		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de ingeniero mecánico, electrónico o aeronáutico Informal: Poseer Licencia de mecánico con habilitación en aviones y motores.
	Experiencia:	3 a 5 años en puestos afines
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (promedio) Aptitud espacial (Sobre el promedio) Razonamiento verbal Aptitud Numérica (Sobre el promedio) Método y orden (sobre el promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (sobre el promedio) Trabajo bajo presión (sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Adaptabilidad al cambio (sobre el promedio) Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (sobre el promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	Entrenamiento de sistemas de aeronaves, Nivel II Manual de operaciones Planeación estratégica Inglés técnico (avanzado) Informática (avanzado)
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	Evaluar y controlar la documentación técnica proveniente de autoridades aeronáuticas y fabricantes de los sistemas aviónicas aplicables a la flota de Tame e ingresar al sistema de control. Proporcionar soporte de ingeniería en el área de aviónica para la operación de las aeronaves. Analizar y remitir para aprobación por parte de la DGAC, toda la documentación de ingeniería relacionada con aprobaciones para la implementación de modificación al diseño original de las aeronaves, incluyendo el seguimiento hasta la aplicación de pruebas operacionales y funcionales.	

PROMOCION A: JEFE DE INGENIERÍA DE MANTENIMIENTO		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de ingeniero mecánico, electrónico o aeronáutico Informal: Poseer Licencia de mecánico con habilitación en aviones y motores.
	Experiencia:	Más de 5 años en puestos afines
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (sobre el promedio) Aptitud espacial (Sobre el promedio) Razonamiento verbal Aptitud Numérica (Sobre el promedio) Método y orden (sobre promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (sobre el promedio) Trabajo bajo presión (sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Adaptabilidad al cambio (sobre el promedio) Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (sobre el promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	Sistemas y procedimientos de ingeniería Manual de operaciones Planeación estratégica Inglés técnico (avanzado) Informática (avanzado)
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades del departamento. Recibir y distribuir las directivas de aeronavegabilidad de acuerdo al tipo de aeronave y al área de responsabilidad, incluyendo las directivas de emergencia. Aprobar las circulares de ingeniería mandatorias y recomendadas, previo a su emisión y distribución. Asegurar que el programa de mantenimiento de las aeronaves se encuentra actualizado de acuerdo con el documento de planificación de mantenimiento.	

CARGO: AUXILIAR DE SISTEMAS	
Estudios:	Formal: Bachiller Técnico electrónico/ eléctrico o mecánico
	Informal: Poseer licencia de Mecánico
Experiencia:	1 año
Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (promedio) Aptitud Espacial (promedio) Razonamiento Verbal Aptitud numérica (promedio) Comprensión Mecánica (promedio)
Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Sociabilidad
Capacitación:	Introducción a los sistemas de aviación Inglés técnico (básico) Seguridad industrial Manual de mantenimiento
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	Emitir órdenes de trabajo del técnico de sistemas, para cumplir con los requerimientos de la documentación mandatorio y recomendado. Brindar apoyo a los procesos de contratación para la compra o arrendamiento de aviones, componentes, herramientas o servicios que tengan relación con el área de sistemas. Realizar contactos con los fabricantes de aviónica para solventar los problemas que se presentan en esta área.

PROMOCION A : TÉCNICO DE SISTEMAS		
PERFIL	Estudios:	Formal: Técnico electrónico/ eléctrico o mecánico Informal: Poseer licencia de Mecánico
	Experiencia:	1 a 3 años
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (promedio) Aptitud Espacial (promedio) Razonamiento Verbal Aptitud numérica (promedio) Comprensión Mecánica (promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Sociabilidad (promedio)
	Capacitación:	Entrenamiento en sistemas de aviación (Nivel I) Inglés técnico (Intermedio) Seguridad industrial Manual de mantenimiento
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	<p>Realizar la solicitud inicial de material para la ejecución de mantenimiento y/o modificaciones en los sistemas, mediante órdenes del ingeniero de sistemas.</p> <p>Preparar el reporte de análisis de datos cuando sea aplicable y remitir los resultados al departamento de control de calidad.</p> <p>Difundir los cambios realizados a los formatos de trabajo, al personal técnico. Atender a las auditorias periódicas realizadas por la autoridad aeronáutica, referentes al área de sistemas.</p>	

PROMOCION A: INGENIERO DE SISTEMAS		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de ingeniero mecánico, electrónico o aeronáutico Informal: Poseer Licencia de mecánico con habilitación en aviones y motores.
	Experiencia:	3 a 5 años
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (promedio) Aptitud espacial (Sobre el promedio) Razonamiento verbal Aptitud Numérica (Sobre el promedio) Método y orden (sobre el promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (sobre el promedio) Trabajo bajo presión (sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Adaptabilidad al cambio (sobre el promedio) Sociabilidad Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (sobre el promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	Entrenamiento básico de sistemas de aeronaves, (Nivel II) Manual de operaciones Planeación estratégica Seguridad Industrial Inglés técnico (avanzado) Informática (avanzado)
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	Evaluar y controlar la documentación técnica proveniente de autoridades aeronáuticas y fabricantes de los sistemas aplicables a la flota de Tame e ingresar al sistema de control. Proporcionar soporte de ingeniería en el área de sistemas para la operación de las aeronaves. Analizar y remitir para aprobación por parte de la DGAC, toda la documentación de ingeniería relacionada con aprobaciones para la implementación de modificación al diseño original de las aeronaves.	

PROMOCION A: JEFE DE INGENIERÍA DE MANTENIMIENTO		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de ingeniero mecánico, electrónico o aeronáutico Informal: Poseer Licencia de mecánico con habilitación en aviones y motores
	Experiencia:	Más de 5 años
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (sobre el promedio) Aptitud espacial (Sobre el promedio) Razonamiento verbal Aptitud Numérica (Sobre el promedio) Método y orden (sobre promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (sobre el promedio) Trabajo bajo presión (sobre el promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (sobre el promedio) Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (sobre el promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	Sistemas y procedimientos de ingeniería Manual de operaciones Planeación estratégica Inglés técnico (avanzado) informática (avanzado)
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades del departamento. Recibir y distribuir las directivas de aeronavegabilidad de acuerdo al tipo de aeronave y al área de responsabilidad, incluyendo las directivas de emergencia. Aprobar las circulares de ingeniería mandatorias y recomendadas, previo a su emisión y distribución. Asegurar que el programa de mantenimiento de las aeronaves se encuentra actualizado de acuerdo con el documento de planificación de mantenimiento.	

CARGO: AUXILIAR DE ESTRUCTURAS	
Estudios:	Formal: Bachiller Técnico electrónico/ eléctrico o mecánico
	Informal: Poseer licencia de Mecánico
Experiencia:	1 año
Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (promedio) Aptitud Espacial (promedio) Razonamiento Verbal Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Promedio)
Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Sociabilidad
Capacitación:	Introducción en sistemas de aeronaves Inglés técnico (Básico) Seguridad industrial Manual de mantenimiento
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	Realizar contactos con los fabricantes de estructuras de aeronaves para solventar los problemas que se presentan en esta área. Realizar la solicitud inicial de material para la ejecución de mantenimiento y /o modificaciones en estructuras mediante órdenes del técnico de estructuras. Brindar apoyo a los procesos de contratación para la compra o arrendamiento de aviones, componentes, herramientas o servicios que tengan relación al área de estructuras de las aeronaves. Emitir órdenes de trabajo del técnico de motores, para cumplir con los requerimientos de la documentación mandataria y recomendada, incluyendo cambio de motores si es aplicable.

PROMOCION A : TÉCNICO DE EXTRUCTURAS		
PERFIL	Estudios:	Formal: Técnico electrónico/ eléctrico o mecánico Informal: Poseer licencia de Mecánico
	Experiencia:	1 a 3 años
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (promedio) Aptitud Espacial (promedio) Razonamiento Verbal Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Sociabilidad
	Capacitación:	sistemas de aeronaves (Nivel I) Inglés (Intermedio) Seguridad industrial Manual de mantenimiento
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	<p>Mantener actualizado el status de modificaciones estructurales efectuadas a las aeronaves y los status de configuración interior y equipos de emergencia de aeronaves.</p> <p>Atender las auditorias periódicas realizadas por la Autoridad Aeronáutica referentes al área de estructuras.</p> <p>Analizar y remitir para aprobación por parte de la DGAC, toda la documentación de ingeniería relacionada con aprobaciones de campo para la implementación del diseño original.</p> <p>Realizar la solicitud inicial de material para la realización del mantenimiento</p> <p>Actualizar el sistema de control de las tareas.</p>	

PROMOCION A: INGENIERO DE ESTRUCTURAS		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de ingeniero mecánico, electrónico o aeronáutico Informal: Poseer Licencia de mecánico con habilitación en aviones y motores.
	Experiencia:	3 a 5 años en puestos afines
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (promedio) Aptitud espacial (Sobre el promedio) Razonamiento verbal Aptitud Numérica (Sobre el promedio) Método y orden (sobre el promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (sobre el promedio) Trabajo bajo presión (sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Adaptabilidad al cambio (sobre el promedio) Sociabilidad Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (sobre el promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	sistemas de aeronaves (Nivel II) Manual de operaciones Planeación estratégica Seguridad Industrial Inglés técnico (avanzado)
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	<p>Evaluar y controlar la documentación técnica proveniente de autoridades aeronáuticas y fabricantes de sistemas.</p> <p>Elaborar y gestionar la aprobación por parte de la DGAC de los cambios en los diagramas de equipos de emergencia de las aeronaves.</p> <p>Proporcionar soporte de ingeniería en el área de motores.</p>	

PROMOCION A: JEFE DE INGENIERÍA DE MANTENIMIENTO		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de ingeniero mecánico, electrónico o aeronáutico Informal: Poseer Licencia de mecánico con habilitación en aviones y motores
	Experiencia:	Más de 5 años en puestos afines
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (sobre el promedio) Aptitud espacial (Sobre el promedio) Razonamiento verbal (sobre el promedio) Aptitud Numérica (Sobre el promedio) Método y orden (sobre promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (sobre el promedio) Trabajo bajo presión (sobre el promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (sobre el promedio) Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (sobre el promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	Sistemas y procedimientos de ingeniería Manual de operaciones Planeación estratégica Inglés técnico (avanzado) informática (avanzado)
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades del departamento. Recibir y distribuir las directivas de aeronavegabilidad de acuerdo al tipo de aeronave y al área de responsabilidad, incluyendo las directivas de emergencia. Aprobar las circulares de ingeniería mandatorias y recomendadas, previo a su emisión y distribución. Asegurar que el programa de mantenimiento de las aeronaves se encuentra actualizado de acuerdo con el documento de planificación de mantenimiento.	

CARGO: AUXILIAR DE PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO	
Estudios:	Formal: Bachiller Técnico electrónico/ eléctrico o mecánico
	Informal: Poseer licencia de Mecánico
Experiencia:	1 año
Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (promedio) Aptitud Espacial (promedio) Razonamiento Verbal Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Promedio)
Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Sociabilidad
Capacitación:	Introducción al manejo de programas Inglés (Básico) Seguridad industrial Manual de mantenimiento Informática (Básico)
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	Realizar contactos con los fabricantes para brindar el soporte a la operación en los programas de mantenimiento. Emitir órdenes de trabajo del técnico de programas de mantenimiento, para monitorias el comportamiento de partes y sistemas de las aeronaves antes de incorporar cambios al programa de mantenimiento.

PROMOCION A : TÉCNICO DE PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO		
PERFIL	Estudios:	Formal: Técnico electrónico/ eléctrico o mecánico Informal: Poseer licencia de Mecánico
	Experiencia:	1 a 3 años
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (promedio) Aptitud Espacial (promedio) Razonamiento Verbal Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Sociabilidad
	Capacitación:	Entrenamiento en manejo de programas (Nivel I) Inglés técnico (intermedio) Seguridad industrial Manual de mantenimiento Informática (intermedio)
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	<p>Atender las auditorias periódicas realizadas por la autoridad aeronáutica, referente al área de ingeniería de motores.</p> <p>Revisar los programas de mantenimiento de acuerdo a los estándares de los fabricantes, regulaciones de las autoridades aeronáuticas y experiencia operacional.</p>	

PROMOCION A: INGENIERO DE PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de ingeniero mecánico, electrónico o aeronáutico Informal: Poseer Licencia de mecánico con habilitación en aviones y motores
	Experiencia:	3 a 5 años en puestos afines
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (promedio) Aptitud espacial (Sobre el promedio) Razonamiento verbal Aptitud Numérica (Sobre el promedio) Método y orden (sobre el promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Adaptabilidad al cambio (sobre el promedio) Sociabilidad Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (sobre el promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	Entrenamiento en manejo de programas (Nivel II) Manual de operaciones Planeación estratégica Inglés técnico (avanzado) Informática (avanzado)
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	<p>Actualizar el sistema de control de las tareas. Proporcionar soporte de ingeniería en el área de programas de mantenimiento. Difundir los cambios realizados en los manuales o formatos de trabajo, al personal técnico.</p>	

PROMOCION A: JEFE DE INGENIERÍA DE MANTENIMIENTO		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de ingeniero mecánico, electrónico o aeronáutico Informal: Poseer Licencia de mecánico con habilitación en aviones y motores
	Experiencia:	Más de 5 años
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (sobre el promedio) Aptitud espacial (Sobre el promedio) Razonamiento verbal Aptitud Numérica (Sobre el promedio) Método y orden (sobre promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (sobre el promedio) Trabajo bajo presión (sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Adaptabilidad al cambio (sobre el promedio) Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (sobre el promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	Sistemas y procedimientos de ingeniería Manual de operaciones Planeación estratégica Inglés técnico (avanzado) informática (avanzado)
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades del departamento. Recibir y distribuir las directivas de aeronavegabilidad de acuerdo al tipo de aeronave y al área de responsabilidad, incluyendo las directivas de emergencia. Aprobar las circulares de ingeniería mandatorias y recomendadas, previo a su emisión y distribución. Asegurar que el programa de mantenimiento de las aeronaves se encuentra actualizado de acuerdo con el documento de planificación de mantenimiento.	

DEPARTAMENTO DE EJECUCIÓN DE MANTENIMIENTO

CARGO: TALLERES AERONAUTICOS	
Estudios:	Formal: título de Bachiller
	Informal: Seguridad Industrial
Experiencia:	1 año
Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (promedio) Aptitud Espacial (promedio) Razonamiento Verbal Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Promedio)
Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Sociabilidad
Capacitación:	seguridad industrial conducción y seguridad en rampa (intermedio) Manual de mantenimiento sistemas de mantenimiento (básico) inglés técnico (básico)
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	Frenos y llantas Baterías Estructuras Pintura Interiores Oxigeno Equipos de apoyo.

PROMOCION A : SUPERVISOR DE TALLERES AERONAUTICOS		
PERFIL	Estudios:	Formal: Técnico electrónico/ eléctrico o mecánico Informal: Poseer licencia de Mecánico
	Experiencia:	1 a 3 años
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (promedio) Aptitud Espacial (promedio) Razonamiento Verbal Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (sobre el promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (sobre el promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	seguridad industrial seguridad y conducción en rampa (avanzado) Inglés técnico (intermedio) Manual de mantenimiento sistemas de mantenimiento (intermedio) Informática (intermedio)
	FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	Ejecutar con los técnicos del Hangar y talleres, las actividades de mantenimiento en aeronaves cuando sea requerido. Presentar el requerimiento o reparación en talleres externos, de equipos de apoyo, herramientas y materiales necesarios para garantizar su disponibilidad y el soporte continuo a la operación. Controlar y vigilar la correcta aplicación de los procedimientos del manejo y la disposición de los desechos generados por los aviones, talleres y equipos de trabajo. Verificar y controlar que las facilidades e instalaciones del hangar y talleres se encuentren en condiciones operativas y cumplan con los chequeos periódicos.

PROMOCION A: JEFE DE MANTENIMIENTO DE HANGAR Y TALLERES		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de ingeniero mecánico, electrónico o aeronáutico Informal: Poseer Licencia de mecánico con habilitación en aviones y motores.
	Experiencia:	De 3 a 5 años
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (promedio) Aptitud espacial (Sobre el promedio) Razonamiento verbal Aptitud Numérica (Sobre el promedio) Método y orden (sobre el promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (sobre el promedio) Trabajo bajo presión (sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Adaptabilidad al cambio (sobre el promedio) Sociabilidad Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (sobre el promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	seguridad industrial planeación estratégica seguridad y conducción en rampa (avanzado) Inglés técnico (avanzado) Manual de mantenimiento sistemas de mantenimiento (avanzado) Informática (avanzado)
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades del hangar y talleres. Remitir al departamento de ingeniería de mantenimiento los requerimientos de consulta con los fabricantes para la solución de los problemas que se presenten. Asegurar la disponibilidad de equipo y herramientas necesarios para la correcta ejecución de las funciones.	

PROMOCION A: JEFE DE EJECUCIÓN DE MANTENIMIENTO		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de ingeniero mecánico, electrónico o aeronáutico Informal: Poseer Licencia de mecánico con habilitación en aviones y motores.
	Experiencia:	Más de 5 años
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (sobre el promedio) Aptitud espacial (Sobre el promedio) Razonamiento verbal Aptitud Numérica (Sobre el promedio) Método y orden (sobre promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (sobre el promedio) Trabajo bajo presión (sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Adaptabilidad al cambio (sobre el promedio) Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (sobre el promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	Planeación estratégica Manual de operaciones Planeación estratégica Inglés técnico (avanzado) informática (avanzado)
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades del departamento. Elaborar y controlar el cumplimiento del programa de mantenimiento en equipos de apoyo. Asegurar que los técnicos que laboran en el hangar y talleres se encuentren debidamente capacitados y habilitados en aspectos técnicos, de seguridad y preservación del medio ambiente. Remitir al departamento de ingeniería de mantenimiento los requerimientos de consulta con los fabricantes para la solución de problemas de equipos de apoyo.	

CARGO : TÉCNICO DE CENTRO DE CONTROL DE MANTENIMIENTO		
PERFIL	Estudios:	Formal: Técnico electrónico/ eléctrico o mecánico Informal: Poseer licencia de Mecánico con habilitación en aviones y motores
	Experiencia:	1 año
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (promedio) Aptitud Espacial (promedio) Razonamiento Verbal Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Sociabilidad
	Capacitación:	Procedimientos de mantenimiento (Nivel I) Inglés técnico (Intermedio) Seguridad industrial Manual de mantenimiento Informática (Intermedio) Sistemas de mantenimiento (intermedio)
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	Planificar y ejecutar las tareas asignadas por el supervisor de mantenimiento utilizando la información técnica actualizada, herramientas y equipos aplicables. Reportar al supervisor las novedades encontradas durante la ejecución de las tareas. Ejecutar las tareas de mantenimiento de acuerdo a normas, regulaciones, procedimientos u registrar en la tarjeta de trabajo su cumplimiento. Solicitar a la bodega de abastecimientos aeronáuticos el material, equipos y herramientas especiales requeridas para la ejecución de las tareas. Mantener un inventario actualizado del contenido de la caja de herramientas. Verificar que antes de realizar las actividades de mantenimiento, todas las herramientas declaradas en su inventario se encuentren disponibles.	

PROMOCION A: SUPERVISOR DE CENTRO DE CONTROL DE MANTENIMIENTO		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de ingeniero mecánico, electrónico o aeronáutico Informal: Poseer Licencia de mecánico con habilitación en aviones y motores
	Experiencia:	1 a 3 años
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (promedio) Aptitud espacial (Sobre el promedio) Razonamiento verbal Aptitud Numérica (Sobre el promedio) Método y orden (sobre el promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (sobre promedio) Trabajo bajo presión (sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Adaptabilidad al cambio (sobre el promedio) Sociabilidad Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (sobre el promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	Procedimientos de mantenimiento (Nivel II) Manual de operaciones Seguridad Industrial Inglés técnico (avanzado) Informática (intermedio)
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	Distribuir y supervisar el cumplimiento de las tareas asignadas al personal del grupo de trabajo en línea de vuelo, hangar, talleres y pernocta. Asegurar que el personal de mantenimiento utilice información técnica actualizada y aplicable para ejecutar los servicios de mantenimiento. Verificar el cumplimiento de las tareas necesarias para que la presentación e imagen interior y exterior de las aeronaves, se encuentre en óptimas condiciones.	

PROMOCION A: JEFE DEL CENTRO DE CONTROL DE MANTENIMIENTO		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de ingeniero mecánico, electrónico o aeronáutico Informal: Poseer Licencia de mecánico con habilitación en aviones y motores.
	Experiencia:	De 3 a 5 años
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (sobre el promedio) Aptitud espacial (Sobre el promedio) Razonamiento verbal (sobre el promedio) Aptitud Numérica (Sobre el promedio) Método y orden (sobre promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (sobre el promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (sobre el promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	Sistemas y procedimientos de ingeniería Manual de operaciones Planeación estratégica Inglés técnico (avanzado) informática (avanzado)
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades del departamento. Estar familiarizados con los procedimientos de evacuación y equipo contra incendios y verificar que su personal reciba el entrenamiento adecuado en este tema. Aprobar diariamente o cuando haya cambiado el status de cualquier aeronave, el registro de disponibilidad y condiciones de aviones. Comunicar al departamento de planificación cuando se requiera realizar actividades de mantenimiento en las aeronaves de la flota.	

PROMOCION A: JEFE DE EJECUCIÓN DE MANTENIMIENTO		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de ingeniero mecánico, electrónico o aeronáutico Informal: Poseer Licencia de mecánico con habilitación en aviones y motores.
	Experiencia:	Más de 5 años en puestos afines
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (sobre el promedio) Aptitud espacial (Sobre el promedio) Razonamiento verbal (sobre el promedio) Aptitud Numérica (Sobre el promedio) Método y orden (sobre promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (sobre el promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (sobre promedio) Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (sobre el promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	Planeación estratégica Manual de operaciones Planeación estratégica Inglés técnico (avanzado) informática (avanzado)
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades del departamento. Elaborar y controlar el cumplimiento del programa de mantenimiento en equipos de apoyo. Asegurar que los técnicos que laboran en el hangar y talleres se encuentren debidamente capacitados y habilitados en aspectos técnicos, de seguridad y preservación del medio ambiente. Remitir al departamento de ingeniería de mantenimiento los requerimientos de consulta con los fabricantes para la solución de problemas de equipos de apoyo.	

CARGO: MECANICO DE MANTENIMIENTO TIPO I	
	Formal: Mecánico I con licencia concedida por la DGAC
	Informal: Mantenimiento de aeronaves y supervisión. Manejo de manuales técnicos y RDAC
Experiencia:	1 año
Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (promedio) Aptitud Espacial (promedio) Razonamiento Verbal (promedio) Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Promedio)
Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Sociabilidad (promedio)
Capacitación:	Introducción a la seguridad industrial Introducción de seguridad y conducción en rampa Manual de mantenimiento Introducción a los sistemas de mantenimiento
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	Realizar inspecciones de pre vuelo, entre vuela, post vuelo y periódica, para determinar el estado de funcionamiento de la aeronave. Revisar la presión del neumático, combustible, turbinas, amortiguadores, sistemas hidráulicos, eléctricos. Ejecutar trabajos de mantenimiento preventivo o correctivo del avión. Reparar o sustituir las piezas defectuosas o dañadas.

PROMOCION A : MECANICO DE MANTENIMIENTO TIPO II		
PERFIL	Estudios:	Formal: Mecánico I con licencia concedida por la DGAC Informal: Mantenimiento de aeronaves y supervisión. Manejo de manuales técnicos y RDAC
	Experiencia:	1 a 3 años
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (promedio) Aptitud Espacial (promedio) Razonamiento Verbal (promedio) Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Sociabilidad (promedio)
	Capacitación:	seguridad industrial seguridad y conducción en rampa (intermedio) Manual de mantenimiento sistemas de mantenimiento(intermedio) Procedimientos de mantenimiento (intermedio)
	FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	Determinar el estado de funcionamiento de las aeronaves. Revisar la presión del neumático, combustible, turbinas, amortiguadores, sistemas hidráulicos, eléctricos. Realizar las inspecciones programadas de acuerdo al tipo de avión y en base al Manual de Mantenimiento. Montar y desmontar los motores del avión, para efectuar su revisión completa cuando lo requieran.

PROMOCION A: SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de ingeniero mecánico, electrónico o aeronáutico Informal: Poseer Licencia de mecánico con habilitación en aviones y motores
	Experiencia:	1 a 3 años
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (sobre el promedio) Aptitud espacial (Sobre el promedio) Aptitud Numérica (Sobre el promedio) Método y orden (sobre el promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Adaptabilidad al cambio (sobre el promedio) Sociabilidad Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (sobre el promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	seguridad industrial seguridad y conducción en rampa (avanzado) Manual de mantenimiento sistemas de mantenimiento(avanzado) Procedimientos de mantenimiento (avanzado)
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	Dirigir, coordinar y controlar las labores de inspección en pre vuelo y post vuelo efectuadas. Determinar el estado de funcionamiento de las aeronaves que cumplen los diferentes itinerarios de vuelo o las sometidas a inspección programadas y no programadas. Dirigir y supervisar las labores de reparación y mantenimiento de motores, sistemas. Organizar los equipos de trabajo que han de realizar las labores de mantenimiento en las diferentes aeronaves.	

PROMOCION A: JEFE DE MANTENIMIENTO EN LINEA DE VUELO Y ESTACION		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de ingeniero mecánico, electrónico o aeronáutico Informal: licencia de mecánico con habilitación en aviones y motores, otorgada por la DGAC
	Experiencia:	3 a 5 años
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (sobre el promedio) Aptitud espacial (Sobre el promedio) Razonamiento verbal (sobre el promedio) Aptitud Numérica (Sobre el promedio) Método y orden (sobre promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (sobre el promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	supervisión técnica y procedimientos de mantenimiento sistemas de las aeronaves operadas por Tame habilitación en aeronaves de la empresa inglés técnico (avanzado) informática (avanzado)
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de mantenimiento en línea de vuelo y estación, que sean realizadas de acuerdo a las normas y procedimientos de mantenimiento de las aeronaves y equipos. Remitir al departamento de Control de Calidad los registros de ejecución y las inspecciones cumplidas en las aeronaves. Verificar el cumplimiento del tiempo de rotación del material aeronáutico asignados, incluyendo las herramientas que requieren calibración. Reportar al Centro de Control de Mantenimiento las discrepancias detectadas en las aeronaves y requerimientos para las acciones correctivas.	

PROMOCION A: JEFE DE EJECUCIÓN DE MANTENIMIENTO		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de ingeniero mecánico, electrónico o aeronáutico Informal: Poseer Licencia de mecánico con habilitación en aviones y motores.
	Experiencia:	Más de 5 años
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (sobre el promedio) Aptitud espacial (Sobre el promedio) Razonamiento verbal (sobre el promedio) Aptitud Numérica (Sobre el promedio) Método y orden (sobre promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (sobre el promedio) Trabajo bajo presión (sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Adaptabilidad al cambio (sobre el promedio) Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (sobre el promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	Sistemas y procedimientos de ingeniería Manual de operaciones Planeación estratégica Inglés (avanzado) informática (avanzado)
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades del departamento. Elaborar y controlar el cumplimiento del programa de mantenimiento en equipos de apoyo. Asegurar que los técnicos que laboran en el hangar y talleres se encuentren debidamente capacitados y habilitados en aspectos técnicos, de seguridad y preservación del medio ambiente. Remitir al departamento de ingeniería de mantenimiento los requerimientos de consulta con los fabricantes para la solución de problemas de equipos de apoyo.	

DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD

CARGO: TÉCNICO DE TALLERES		
PERFIL	Estudios:	Formal: Bachiller Técnico mecánico electrónico o eléctrico Informal: Licencia de mecánico, electrónico o eléctrico
	Experiencia:	1 año
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (promedio) Aptitud Espacial (promedio) Razonamiento Verbal (promedio) Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Sociabilidad (promedio)
	Capacitación:	Curso de inspección de aeronaves Inglés (Básico) Seguridad industrial Manual de mantenimiento
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	/ Notificar al jefe de control de calidad, sobre el funcionamiento de las aeronaves de la flota. / Evaluar discrepancias en aeronaves, motores y componentes. Verificar que los registros, bitácoras y postergaciones contengan información correcta Inspeccionar los resultados de las pruebas por contaminación Ingresar tarjetas de trabajo no rutina al sistema de control	

PROMOCION A: INSPECTOR DE TALLERES		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de tecnólogo mecánico, electrónico o eléctrico Informal: Poseer Licencia de mecánico, electrónico o eléctrico
	Experiencia:	1 a 3 años en puestos afines
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (promedio) Aptitud espacial (Sobre el promedio) Razonamiento verbal Aptitud Numérica (Sobre el promedio) Método y orden (promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Adaptabilidad al cambio sobre el promedio) Sociabilidad Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	Manual de operaciones Control de calidad Planeación estratégica Seguridad Industrial Ingles técnico (Intermedio)
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	/ Legalizar las órdenes de trabajo emitidas para el cumplimiento de actividades. Controlar que toda la documentación se encuentre actualizada. Inspeccionar los materiales utilizados y el cumplimiento de los procedimientos usados durante el mantenimiento. Asegurar la disponibilidad de los componentes requeridos.	

PROMOCION A: JEFE DE INSPECTORES		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de ingeniero mecánico, electrónico o eléctrico Informal: Licencia de mecánico, electrónico o eléctrico con habilitación en aviones y motores
	Experiencia:	3 a 5 años
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (Sobre el promedio) Aptitud Espacial (sobre el promedio) Razonamiento Verbal Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Sobre el Promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (Sobre el promedio) Trabajo bajo presión (sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Adaptabilidad al cambio (sobre el promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	Curso de inspección de aeronaves Control de calidad Gestión de calidad Inglés (Avanzado) Seguridad industrial Manual de mantenimiento
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	/ Elaborar programación de turnos del personal Controlar el cumplimiento de procedimiento de cambios de turno Controlar certificados de matrícula, aeronavegabilidad y seguros Elaborara el programa de inspecciones de control de calidad Elaborara el informe técnico para la investigación de accidentes Elaborar reportes para la DGAC	

PROMOCION A: JEFE DE CONTROL DE CALIDAD		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de ingeniero mecánico, electrónico o eléctrico Informal: Poseer Licencia de mecánico, electrónico o eléctrico
	Experiencia:	Más de 5 años en puestos afines
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (Sobre el promedio) Aptitud espacial (Sobre el promedio) Aptitud Numérica (Sobre el promedio) Método y orden (sobre el promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (Sobre el promedio) Trabajo bajo presión (Sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Adaptabilidad al cambio (sobre el promedio) Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (sobre el promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	Manual de operaciones Gestión de Calidad Calidad Integral Control de calidad Seguridad Industrial Ingles técnico (Avanzado)
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	/	Planificar, organizar, controlar y dirigir las actividades dentro del área. Determinar los requerimientos de control para el soporte en el área. Establecer requerimientos de capacitación para el personal. Asegurara que los registros y bitácoras sean revisados. Asegurara que los motores, aeronave, etc. sean operados con base al reglamento Reportara a la Gerencia de Mantenimiento los eventos que afectan la aeronavegabilidad de la flota

CARGO: TÉCNICO DE NDI (NON DESTRUCTIVE INSPECTION)		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título bachiller mecánico, electrónico o mecánico Informal: Licencia de mecánico, electrónico o eléctrico
	Experiencia:	1 año
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (promedio) Aptitud Espacial (promedio) Razonamiento Verbal (promedio) Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Sociabilidad (promedio)
	Capacitación:	Curso de inspección de aeronaves Inglés (Básico) Seguridad industrial Manual de mantenimiento
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	/ Dar apoyo a las inspecciones de NDI de las tarjetas de trabajo programadas. Mantener una bitácora de apoyo para actualizar el manual de procedimientos de NDI Apoyo con ingreso de tarjetas de trabajo generadas por el inspector de NDI	

PROMOCION A: INSPECTOR DE NDI		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de Tecnólogo mecánico, electrónico o eléctrico Informal: Poseer Licencia de mecánico, electrónico o eléctrico
	Experiencia:	1 a 3 años en puestos afines
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (Sobre el promedio) Aptitud espacial (promedio) Aptitud Numérica (promedio) Método y orden (sobre el promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (sobre el promedio) Trabajo bajo presión (sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	Manual de operaciones Calidad Integral Curso de NDI Curso de baterías Seguridad Industrial Ingles técnico (Intermedio)
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	/ Realizar inspeccione de NDI en las tarjetas de trabajo programadas y no programadas Impartir entrenamiento al personal técnico. Mantener actualizado el Manual de Procedimientos específicos de NDI. Verificar el cumplimiento de Inspecciones de NDI realizadas por proveedores Ingresar las tarjetas de trabajo no rutina por el generadas al sistema de control Cumplir con los procedimientos de evacuación y emergencia	

PROMOCION A: JEFE DE INSPECTORES		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de ingeniero mecánico, electrónico o eléctrico Informal: Licencia de mecánico, electrónico o eléctrico con habilitación en aviones y motores
	Experiencia:	3 a 5 años
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (Sobre el promedio) Aptitud Espacial (promedio) Razonamiento Verbal (promedio) Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Sobre el Promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (Sobre el promedio) Trabajo bajo presión (sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Adaptabilidad al cambio (sobre el promedio)
	Capacitación:	Curso de inspección de aeronaves Control de calidad Gestión de calidad Inglés técnico (avanzado) Seguridad industrial Manual de mantenimiento
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES:	Elaborar programación de turnos del personal Controlar el cumplimiento de procedimiento de cambios de turno Controlar certificados de matrícula, aeronavegabilidad y seguros Elaborara el programa de inspecciones de control de calidad Elaborara el informe técnico para la investigación de accidentes Elaborar reportes para la DGAC	

PROMOCION A: JEFE DE CONTROL DE CALIDAD		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de ingeniero mecánico, electrónico o eléctrico Informal: Poseer Licencia de mecánico, electrónico o eléctrico
	Experiencia:	Más de 5 años en puestos afines
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (Sobre el promedio) Aptitud espacial (Sobre el promedio) Aptitud Numérica (Sobre el promedio) Método y orden (promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (Sobre el promedio) Trabajo bajo presión (Sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Adaptabilidad al cambio (sobre el promedio) Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (sobre el promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	Manual de operaciones Gestión de Calidad Inspección visual Calidad Integral Control de calidad Ingles técnico (avanzado)
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	/ Planificar, organizar, controlar y dirigir las actividades dentro del área. Determinar los requerimientos de control para el soporte en el área. Establecer requerimientos de capacitación para el personal. Asegurara que los registros y bitácoras sean revisados. Asegurara que los motores, aeronave, etc. sean operados con base al reglamento Reportara a la Gerencia de Mantenimiento los eventos que afectan la aeronavegabilidad de la flota	

CARGO: TÉCNICO DE RECUPERACIÓN Y RECEPCIÓN DE PARTES		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de bachiller mecánico, electrónico o mecánico Informal: Licencia de mecánico, electrónico o eléctrico
	Experiencia:	1 año
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (promedio) Aptitud Espacial (promedio) Razonamiento Verbal (promedio) Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Sociabilidad (promedio)
	Capacitación:	Curso de inspección de aeronaves Inglés (Básico) Seguridad industrial Manual de mantenimiento
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES:	Confirmar que las partes, materiales y equipos vengan de proveedores calificados Controlar que los componentes con límite de tiempo para la estantería no excedan los límites del fabricante Verificar que los materiales con fecha de caducidad dispongan por lo menos 80 por ciento de vida útil Apoyar en la recepción de partes y materiales	

PROMOCION A: INSPECTOR DE RECUPERACIÓN Y RECEPCIÓN DE PARTES		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de tecnólogo mecánico, electrónico o eléctrico Informal: Licencia de mecánico, electrónico o eléctrico
	Experiencia:	1 a 3 años en puestos afines
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (promedio) Aptitud espacial (promedio) Aptitud Numérica (promedio) Método y orden (promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (Sobre el promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (promedio) Perfil de directivo (promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	Manual de operaciones Conducción y Seguridad en Rampa Curso de Inspección de aeronaves y partes Seguridad Industrial Ingles técnico (Intermedio)
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES:	Certificar la aeronavegabilidad de materiales y equipos que ingresan a la bodega de Abastecimientos. Certificar que los materiales y partes dispongan de la documentación correspondiente. Reportar al Jefe de Abastecimiento y al Jefe de Control de Calidad las novedades detectadas. Controlar que los equipos y partes sean calibrados. Cumplir con procedimientos de evacuación y emergencia.	

PROMOCION A: JEFE DE INSPECTORES		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de ingeniero mecánico, electrónico o eléctrico Informal: Licencia de mecánico, electrónico o eléctrico con habilitación en aviones y motores
	Experiencia:	3 a 5 años
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (Sobre el promedio) Aptitud Espacial (promedio) Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Sobre el Promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (Sobre el promedio) Trabajo bajo presión (sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Adaptabilidad al cambio (sobre el promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación :	Curso de inspección de aeronaves Control de calidad Gestión de calidad Inglés técnico (avanzado) Seguridad industrial Manual de mantenimiento
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES:	Elaborar programación de turnos del personal. Controlar el cumplimiento de procedimiento de cambios de turno. Controlar certificados de matrícula, aeronavegabilidad y seguros Elaborara el programa de inspecciones de control de calidad Elaborara el informe técnico para la investigación de accidentes Elaborar reportes para la DGAC	

PROMOCION A: JEFE DE CONTROL DE CALIDAD		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de ingeniero mecánico, electrónico o eléctrico Informal: Poseer Licencia de mecánico, electrónico o eléctrico
	Experiencia:	Más de 5 años en puestos afines
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (Sobre el promedio) Aptitud espacial (Sobre el promedio) Método y orden (sobre el promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (Sobre el promedio) Trabajo bajo presión (Sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	Manual de operaciones Gestión de Calidad Inspección visual Calidad Integral Control de calidad Planeación estratégica Seguridad Industrial Ingles técnico (avanzado)
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES:	Planificar, organizar, controlar y dirigir las actividades dentro del área. Determinar los requerimientos de control para el soporte en el área. Establecer requerimientos de capacitación para el personal. Asegurara que los registros y bitácoras sean revisados Asegurara que los motores, aeronave, etc. sean operados con base al reglamento Reportara a la Gerencia de Mantenimiento los eventos que afectan la aeronavegabilidad de la flota	

CARGO: AUXILIAR DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN TÉCNICA		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de bachiller en ciencias, electrónica o eléctrica Informal: Preferente licencia de mecánico, electrónico o eléctrico
	Experiencia:	1 año
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (promedio) Aptitud Espacial (promedio) Razonamiento Verbal (promedio) Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio)
	Capacitación:	Inglés técnico (básico) Informática (básico) Seguridad industrial Manual de mantenimiento
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES:	Actualizar las carpetas del personal técnico de Tame de acuerdo a los cursos recibidos Elaborar certificados de habilitación y asignación de funciones Preparar y mantener actualizado el registro de inspectores de turno Apoyar en los tramites de licencias del personal	

PROMOCION A: TÉCNICO DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de Licenciado en Ciencias de la Educación o instructor técnico en mantenimiento Informal: Poseer Licencia de mecánico, electrónico o eléctrico (personal nuevo)
	Experiencia:	1 a 3 años en puestos afines
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (Sobre el promedio) Aptitud espacial (promedio) Razonamiento verbal (Sobre el promedio) Aptitud Numérica (promedio) Método y orden (promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (Sobre el promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Sociabilidad Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en si mismo (promedio) Perfil de directivo (promedio) Liderazgo (promedio)
	Capacitación:	Manual de operaciones Ingles técnico (Intermedio) Informática (Intermedio) Seguridad Industrial
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES:	Elaborar anualmente el programa de entrenamiento para la Gerencia de Mantenimiento en función del reglamento. Tramitar ante la DGAC la aceptación del programa de capacitación. Controlar el cumplimiento del programa de entrenamiento. Proporcionar los manuales originales requeridos para el entrenamiento. Prepara los certificados de los cursos internos para el personal de Tame.	

CARGO: AUXILIAR DE BIBLIOTECA		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de bachiller técnico o normalista Informal: Preferente licencia de mecánico, electrónico o eléctrico
	Experiencia:	1 año
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (promedio) Aptitud Espacial (promedio) Razonamiento Verbal (Sobre el promedio) Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Sociabilidad (promedio)
	Capacitación:	Inglés (Básico) Informática (Básico) Seguridad industrial Manual de mantenimiento
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES:	Asegurar la disponibilidad de los equipos utilizados para el uso de la documentación Mantener un registro actualizado de los manuales y publicaciones de la biblioteca técnica Identificar los manuales utilizados solo para información y ubicarlos en un lugar específico Receptar los manuales internos aprobados por la DGAC	

PROMOCION A: TÉCNICO DE BIBLIOTECA		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de Licenciado o tecnólogo en mecánica Informal: Preferentemente poseer Licencia de mecánico, electrónico o eléctrico
	Experiencia:	1 a 3 años en puestos afines
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (Sobre el promedio) Aptitud espacial (promedio) Razonamiento verbal (Sobre el promedio) Aptitud Numérica (promedio) Método y orden (sobre el promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio) Ortografía
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (Sobre el promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (sobre el promedio) Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (promedio) Liderazgo (promedio)
	Capacitación:	Manual de operaciones Ingles técnico (Intermedio) Informática (Intermedio) Seguridad Industrial
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES:	Receptar, actualizar y controlar la documentación técnica de origen externo e interno Proporcionar las revisiones de la documentación técnica de los manuales de los diferentes departamentos, Actualizar en el servidor de la biblioteca los manuales usados Mantener inventario mensual actualizado. Mantener en vigencia las actualizaciones de documentación técnica	

DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN DE MANTENIMIENTO		
CARGO: TÉCNICO DE PLANIFICACIÓN DE AERONAVES		
PERFIL	Estudios:	Formal: título de bachiller mecánico o electrónico Informal: Preferente licencia de mecánico, electrónico o eléctrico
	Experiencia:	1 a 3 años
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (promedio) Aptitud Espacial (promedio) Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (sobre el promedio) Trabajo bajo presión (sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio)
	Capacitación:	Inglés técnico (Básico) Informática (Básico) Seguridad industrial Manual de mantenimiento Entrenamiento en sistemas de aeronaves nivel I
	FUNCIONES / RESPONSABILIDADES:	Asegurara la disponibilidad de los formularios para la ejecución de chequeos menores para la utilización del personal. Receptar de control de producción las ordenes de trabajo cumplidas por Tame Actualizar el cumplimiento de las órdenes de trabajo en el sistema de control. Programar oportunamente los servicios de mantenimiento de aeronaves. Coordinar con el Centro de Control Operacional la disponibilidad de los aviones. Elaborar la proyección de mantenimiento. Realizar el trámite para la renovación de certificados de matrícula y aeronavegabilidad.

PROMOCION A: SUPERVISOR DE PLANIFICACIÓN DE AERONAVES		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de Ingeniero mecánico o electrónico Informal: Preferentemente poseer Licencia de mecánico, electrónico o eléctrico
	Experiencia:	1 a 3 años en puestos afines
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (Sobre el promedio) Aptitud espacial (promedio) Razonamiento verbal (promedio) Aptitud Numérica (promedio) Método y orden (promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio) Ortografía
	Actitudes:	Estabilidad emocional (sobre el promedio) Trabajo bajo presión (Sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Adaptabilidad al cambio (sobre el promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	Manual de operaciones Ingles técnico (Intermedio) Informática (Intermedio) Seguridad Industrial Entrenamiento en Sistemas de aeronaves Curso Nivel I en aviones y motores
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES:	Establecer los límites de control de las inspecciones programadas Analizar las tareas del programa de mantenimiento y sus intervalos. Asegurar la disponibilidad de los materiales. Coordinar el lugar de ejecución de trabajos. Planificar el reemplazo de los componentes. Analizar el status de las tareas de no rutina generadas por Control de Calidad y programar su cumplimiento. Convocar semanalmente a la reunión de evaluación	

ROMOCION A: JEFE DE PLANIFICACIÓN DE MANTENIMIENTO		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título Ingeniero en Administración, Mecánica o Electrónica Informal: Licencia de mecánico, electrónico o eléctrico
	Experiencia:	De 3 a 5 años
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (Sobre el promedio) Aptitud Espacial (promedio) Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (sobre el promedio) Trabajo bajo presión (sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Adaptabilidad al cambio (sobre el promedio) Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (sobre el promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	Inglés técnico (avanzado) Informática (Avanzado) Seguridad industrial Manual de mantenimiento Entrenamiento en sistemas de aeronaves nivel I Curso de planificación de mantenimiento
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES:	Planificar, organizar y decidir todas las actividades del área. Receptar mensualmente las bitácoras de tareas recomendadas. Determinar los requerimientos de planificación. Establecer anualmente los requerimientos de capacitación del personal. Proponer cambios en el Manual General de Mantenimiento. Estar familiarizado con los procedimientos de evacuación. Elaborar la proyección de mantenimiento de aeronaves Aprobar las ordenes de trabajo para las flotas.	

CARGO: TÉCNICO DE ESTADÍSTICAS DE OPERACIÓN		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de bachiller mecánico o electrónico Informal: Preferente licencia de mecánico, electrónico o eléctrico
	Experiencia:	1 año
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (promedio) Aptitud Espacial (promedio) Razonamiento Verbal (promedio) Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Sociabilidad (promedio)
	Capacitación:	Inglés técnico (Básico) Informática (Básico) Seguridad industrial Manual de mantenimiento Entrenamiento en sistemas de aeronaves nivel I
	FUNCIONES / RESPONSABILIDADES:	Apoyar en la recopilación de las bitácoras del vuelo de la flota Apoyar en el ingreso de datos de horas y ciclos de operación Apoyar en la elaboración de reportes estadísticos de utilización de la flota Mantener estadísticas de la utilización de la flota en años anteriores

PROMOCION A: SUPERVISOR DE ESTADÍSTICAS DE OPERACIÓN		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de Ingeniero mecánico o electrónico Informal: Preferentemente poseer Licencia de mecánico, electrónico o eléctrico
	Experiencia:	1 a 3 años en puestos afines
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (Sobre el promedio) Aptitud espacial (promedio) Razonamiento verbal (promedio) Aptitud Numérica (promedio) Método y orden (Sobre el promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (Sobre el promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio)
	Capacitación:	Manual de operaciones Ingles técnico (Intermedio) Informática (Intermedio) Seguridad Industrial Entrenamiento en Sistemas de aeronaves Curso Nivel I en aviones y motores
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES:	Recopilar del Centro de Control de mantenimiento las bitácoras de vuelo de flota Ingresar los datos de horas y ciclos de operación Elaborar reportes estadísticos e utilización de la flota Mantener estadísticas de la flota de años anteriores Distribuir los reportes de operación de la flota a los usuarios internos de Tame	

PROMOCION A: JEFE DE PLANIFICACIÓN DE MANTENIMIENTO		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título Ingeniero en Administración, Mecánica o Electrónica Informal: Licencia de mecánico, electrónico o eléctrico
	Experiencia:	Más de 5 años
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (Sobre el promedio) Aptitud Espacial (promedio) Razonamiento Verbal (Sobre el promedio) Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (sobre el promedio) Trabajo bajo presión (sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Adaptabilidad al cambio (sobre el promedio) Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (sobre el promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	Inglés técnico (avanzado) Informática (Avanzado) Seguridad industrial Manual de mantenimiento Entrenamiento en sistemas de aeronaves nivel I Curso de planificación de mantenimiento
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES:	Planificar, organizar y decidir todas las actividades del área. Receptar mensualmente las bitácoras de tareas recomendadas. Determinar los requerimientos de planificación. Establecer anualmente los requerimientos de capacitación del personal. Proponer cambios en el Manual General de Mantenimiento. Estar familiarizado con los procedimientos de evacuación.	

CARGO: TÉCNICO DE CONTROL DE COMPONENTES ROTABLES		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de bachiller mecánico o electrónico Informal: Preferente licencia de mecánico, electrónico o eléctrico
	Experiencia:	1 año
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (promedio) Aptitud Espacial (promedio) Razonamiento Verbal (promedio) Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Sociabilidad (promedio)
	Capacitación:	Inglés (Básico) Informática (Básico) Seguridad industrial Manual de mantenimiento
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES:	Registrar el reemplazo de componentes rotables de la flota Elaborar un reporte estadístico mensual de componentes rotables Notificar cuando existan casos especiales de reemplazo de componentes Proporcionar información en las tarjetas de remoción de componentes Emitir la orden de trabajo a Mantenimiento y Control de Calidad	

PROMOCION A: SUPERVISOR DE CONTROL DE COMPONENTES ROTABLES		
PERFIL	Estudios:	Formal: Preferentemente poseer Licencia de mecánico, electrónico o eléctrico Informal: Título de Ingeniero mecánico o electrónico
	Experiencia:	1 a 3 años en puestos afines
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (Sobre el promedio) Aptitud espacial (promedio) Aptitud Numérica (promedio) Método y orden (Sobre el promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (Sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	Manual de operaciones Ingles técnico (Intermedio) Informática (Intermedio) Seguridad Industrial Boroscopia de motores Corrida de motores
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES:	Utilizar la información estadística de operación de la flota para determinar las horas y ciclos acumulados de los componentes rotables Establecer los límites de control de los componentes rotables Elaborar un reporte de los componentes rotables que requieren reemplazo Elaborar ordenes de trabajo para el reemplazo de componentes rotables Presentar informes mensuales a la DGAC	

PROMOCION A: JEFE DE PLANIFICACIÓN DE MANTENIMIENTO		
PERFIL	Estudios:	Formal: Licencia de mecánico, electrónico o eléctrico Informal: Poseer título Ingeniero en Administración, Mecánica o Electrónica
	Experiencia:	Más de 5 años
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (Sobre el promedio) Aptitud Espacial (promedio) Razonamiento Verbal (Sobre el promedio) Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (sobre el promedio) Trabajo bajo presión (sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Adaptabilidad al cambio (sobre el promedio) Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (sobre el promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	Inglés técnico (avanzado) Informática (Avanzado) Seguridad industrial Manual de mantenimiento Entrenamiento en sistemas de aeronaves nivel I Curso de planificación de mantenimiento
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES:	Planificar, organizar y decidir todas las actividades del área. Receptar mensualmente las bitácoras de tareas recomendadas. Determinar los requerimientos de planificación. Establecer anualmente los requerimientos de capacitación del personal. Proponer cambios en el Manual General de Mantenimiento. Estar familiarizado con los procedimientos de evacuación.	

CARGO: TÉCNICO DE CONTROL DE PRODUCCIÓN		
PERFIL	Estudios:	Formal: título de bachiller mecánico o electrónico Informal: Preferente licencia de mecánico, electrónico o eléctrico
	Experiencia:	1 año
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (promedio) Aptitud Espacial (promedio) Razonamiento Verbal (promedio) Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Sociabilidad (promedio)
	Capacitación:	Inglés técnico (básico) Informática (básico) Seguridad industrial Manual de mantenimiento
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES:	Verificar que los inspectores registren la cartas de no rutina generadas durante el servicio Registrar el cumplimiento de tareas ejecutadas, previa verificación de Control de Calidad Elaborar el reporte de Control de Producción Entregar el paquete de trabajo auditado por Control de Calidad ala planificador respectivo Para mantenimiento contratado, verificar que la orden de trabajo haya sido cumplida	

PROMOCION A: SUPERVISOR DE CONTROL DE PRODUCCIÓN		
PERFIL	Estudios:	Formal: Título de Ingeniero mecánico o electrónico Informal: Preferentemente poseer Licencia de mecánico, electrónico o eléctrico
	Experiencia:	1 a 3 años en puestos afines
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (Sobre el promedio) Aptitud espacial (promedio) Aptitud Numérica (promedio) Método y orden (Sobre el promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (sobre el promedio) Trabajo bajo presión (Sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Adaptabilidad al cambio (sobre el promedio)
	Capacitación:	Manual de operaciones Ingles técnico (Intermedio) Informática (Intermedio) Seguridad Industrial Curso de Producción
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES:	Organizar las tareas en el paquete de trabajo por áreas Verificar en la bodega de Abastecimiento la disponibilidad de material Distribuir las tareas en el paquete de trabajo al personal de ejecución de mantenimiento Elaborar un reporte estadístico ejecutadas Asistir al personal técnico de ejecución Verificar que el inspector de turno registre el paquete de trabajo en la hoja correspondiente	

PROMOCION A: JEFE DE PLANIFICACIÓN DE MANTENIMIENTO		
PERFIL	Estudios:	Formal: Licencia de mecánico, electrónico o eléctrico Informal: Poseer título Ingeniero en Administración, Mecánica o Electrónica
	Experiencia:	Más de 5 años
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (Sobre el promedio) Aptitud Espacial (promedio) Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (sobre el promedio) Trabajo bajo presión (sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (sobre el promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	Inglés técnico (Avanzado) Informática (Avanzado) Seguridad industrial Manual de mantenimiento Entrenamiento en sistemas de aeronaves nivel I Curso de planificación de mantenimiento
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES:	Planificar, organizar y decidir todas las actividades del área. Receptar mensualmente las bitácoras de tareas recomendadas. Determinar los requerimientos de planificación. Establecer anualmente los requerimientos de capacitación del personal. Proponer cambios en el Manual General de Mantenimiento. Estar familiarizado con los procedimientos de evacuación. Elaborar la proyección de mantenimiento de aeronaves Aprobar las ordenes de trabajo para las flotas Participar en las comisiones técnicas de apoyo en la Gerencia de Mantenimiento	

CARGO: TÉCNICO DE ENVÍO Y RECEPCIÓN DE MATERIAL		
PERFIL	Estudios:	Formal: Preferente licencia de mecánico Informal: Poseer título de bachiller mecánico
	Experiencia:	1 año
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (promedio) Aptitud Espacial (promedio) Razonamiento Verbal (promedio) Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Sociabilidad (promedio)
	Capacitación:	Inglés (Básico) Informática (Básico) Seguridad industrial Manual de mantenimiento
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES:	Atender a requerimientos de materiales, equipos y herramientas para las inspecciones Receptar, clasificar y archivar el material aeronáutico Elaborar un reporte de ingresos y egresos del material Archivar los documentos de materiales recibidos y enviados Controlar la disponibilidad de materiales para las aeronaves	

PROMOCION A: SUPERVISOR DE RECEPCIÓN Y ENVÍO DE MATERIAL

PERFIL	Estudios:	Formal: Preferentemente poseer Licencia de mecánico Informal: Título de Tecnólogo mecánico
	Experiencia:	1 a 3 años en puestos afines
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (Sobre el promedio) Aptitud espacial (promedio) Razonamiento verbal (promedio) Aptitud Numérica (promedio) Método y orden (Sobre el promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio) Ortografía
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (Sobre el promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Sociabilidad
	Capacitación:	Manual de operaciones Ingles técnico (Intermedio) Informática (Intermedio) Seguridad Industrial Curso de Abastecimientos aeronáuticos
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES:	Receptar, clasificar, archivar y enviar el material aeronáutico Registrar que los equipos que requieren de calibración sean utilizados en el periodo vigente Reportar las discrepancias encontradas en cuanto a material recibido Registrar las fechas de caducidad del material Verificar que los componentes cuenten con la documentación necesaria	

PROMOCION A: JEFE DE ABASTECIMIENTOS		
PERFIL	Estudios:	Formal: Licencia de mecánico, electrónico o eléctrico Informal: Poseer título Ingeniero en Administración o Mecánica
	Experiencia:	Más de 5 años
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (Sobre el promedio) Aptitud Espacial (promedio) Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (sobre el promedio) Trabajo bajo presión (sobre el promedio) Trabajo en equipo (sobre el promedio) Adaptabilidad al cambio (sobre el promedio) Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (sobre el promedio) Liderazgo (sobre el promedio)
	Capacitación:	Inglés técnico (Avanzado) Informática (Avanzado) Seguridad industrial Manual de mantenimiento Entrenamiento en bodegas aeronáuticas Curso de Abastecimientos
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES:	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del área. Determinar los requerimientos de abastecimiento aeronáutico. Establecer requerimientos de capacitación del personal en el área Asegurar el cumplimiento del procedimiento. Analizar consumos de material y planificar pedidos Asegurar que los requerimientos de material sean atendidos. Mantener un control sobre las existencias de material	

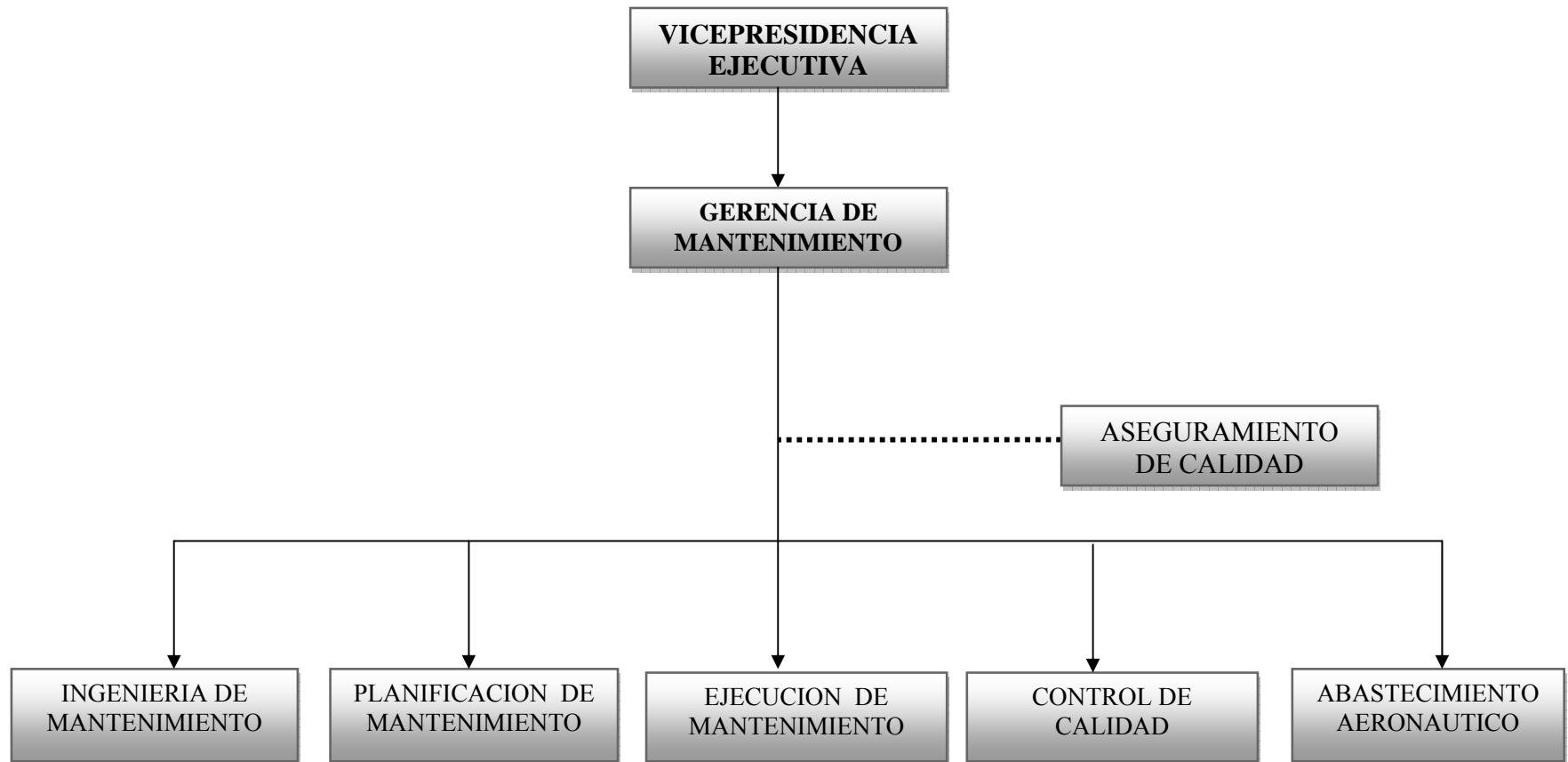
CARGO: TÉCNICO DE PEDIDOS, ENTREGA DE MATERIAL Y COMPRA LOCAL		
PERFIL	Estudios:	Formal: Preferente licencia de mecánico Informal: Poseer título de bachiller mecánico o comercial
	Experiencia:	1 año
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (promedio) Aptitud Espacial (promedio) Razonamiento Verbal (promedio) Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Sociabilidad (promedio)
	Capacitación:	Inglés técnico (Básico) Informática (Básico) Seguridad industrial Manual de mantenimiento
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES:	Atender a requerimientos de materiales, equipos y herramientas para realizar pedido y compras Realizar los pedidos de material por medio de la documentación Elaborar un reporte de material requerido Archivar los documentos de materiales requeridos Controlar la disponibilidad de materiales para las aeronaves	

PROMOCION A: SUPERVISOR DE PEDIDOS, ENTREGA DE MATERIAL Y COMPRA LOCAL

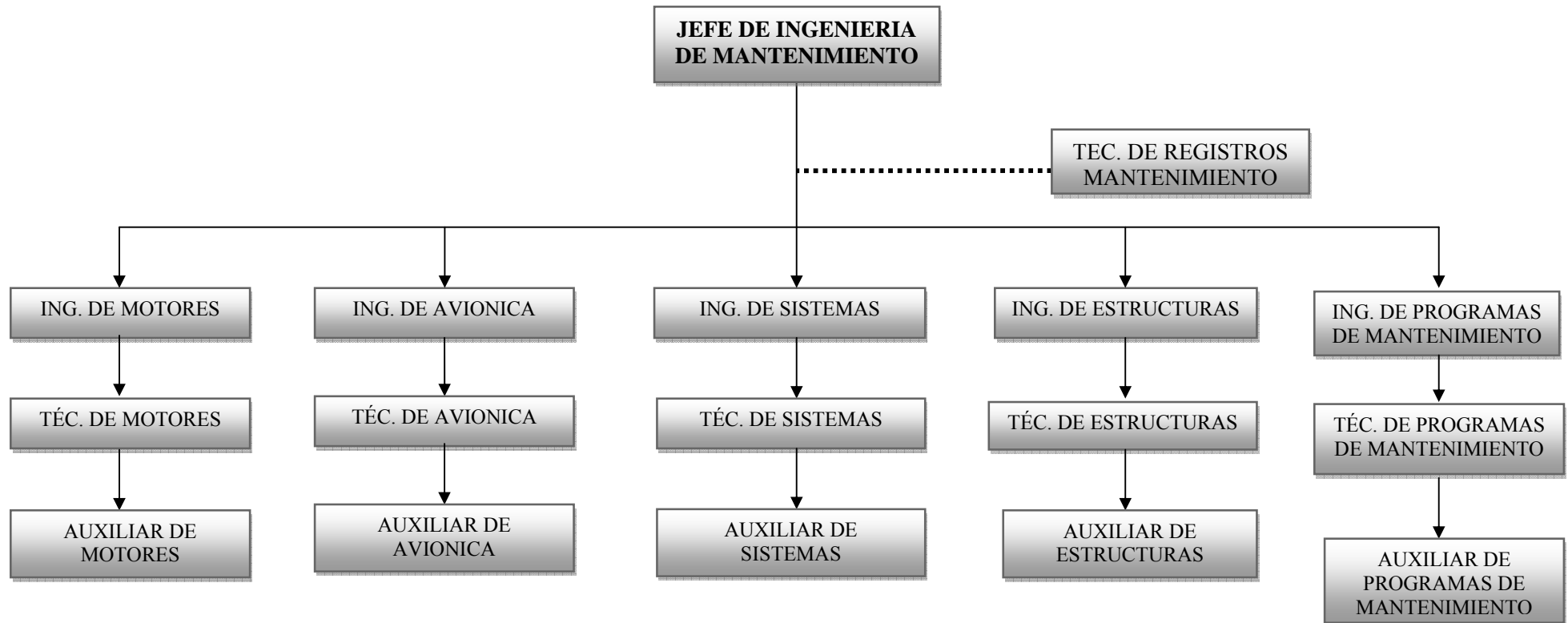
PERFIL	Estudios:	Formal: Preferentemente poseer Licencia de mecánico Informal: Preferentemente Título de Tecnólogo mecánico o egresado de Ing. Comercial
	Experiencia:	1 a 3 años en puestos afines
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento abstracto (Sobre el promedio) Aptitud espacial (promedio) Razonamiento verbal (promedio) Aptitud Numérica (promedio) Método y orden (Sobre el promedio) Comprensión mecánica (sobre el promedio) Ortografía
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (Sobre el promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Sociabilidad
	Capacitación:	Manual de operaciones Ingles (Intermedio) Informática (Intermedio) Seguridad Industrial Curso de Abastecimientos aeronáuticos
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES:	Realizar el pedido, clasificar, archivar y enviar el material aeronáutico Registrar que los equipos que requieren de un pedido especial o un mantenimiento especial Reportar las discrepancias encontradas en cuanto a material requerido Registrar las fechas de caducidad del material para realizar los pedidos Verificar que los componentes cuenten con la documentación necesaria	

PROMOCION A: JEFE DE ABASTECIMIENTOS		
PERFIL	Estudios:	Formal: Licencia de mecánico, electrónico o eléctrico Informal: Poseer título Ingeniero en Administración o Mecánica
	Experiencia:	Más de 5 años
	Evaluación del desempeño:	Sobre los 80 puntos
	Habilidades y destrezas:	Razonamiento Abstracto (Sobre el promedio) Aptitud Espacial (promedio) Aptitud numérica (Promedio) Comprensión Mecánica (Promedio)
	Actitudes:	Estabilidad emocional (promedio) Trabajo bajo presión (promedio) Trabajo en equipo (promedio) Adaptabilidad al cambio (promedio) Solución de problemas (sobre el promedio) Seguridad en sí mismo (promedio) Liderazgo (promedio)
	Capacitación:	Inglés técnico (Avanzado) Informática (Avanzado) Seguridad industrial Manual de mantenimiento Entrenamiento en bodegas aeronáuticas Curso de Abastecimientos
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES:	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del área. Determinar los requerimientos de abastecimiento aeronáutico. Establecer requerimientos de capacitación del personal en el área Asegurar el cumplimiento del procedimiento. Analizar consumos de material y planificar pedidos Asegurar que los requerimientos de material sean atendidos. Mantener un control sobre las existencias de material	

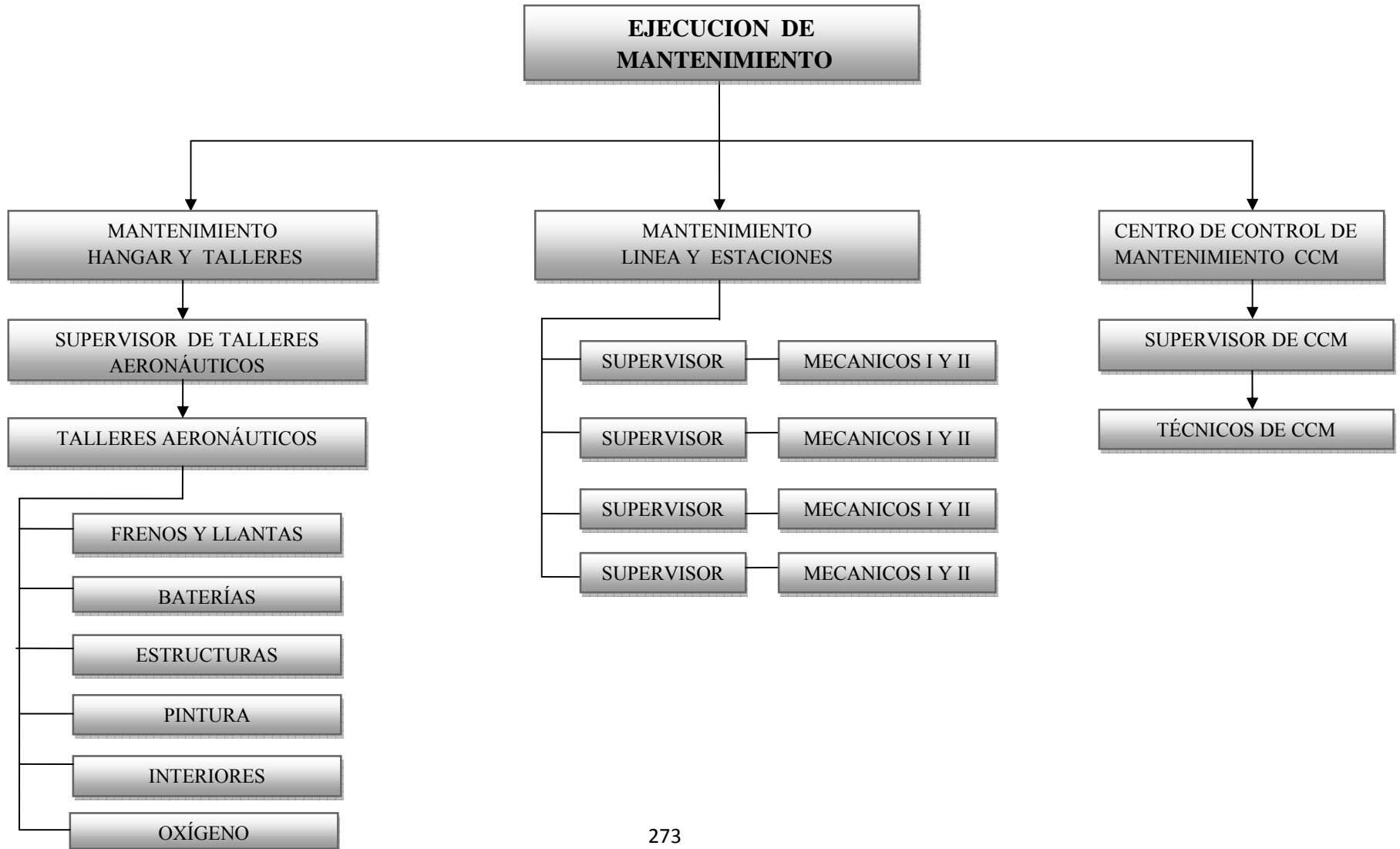
**4.3.6 ORGANIGRAMA ACORDE AL PLAN CARRERA PROPUESTO.
GERENCIA DE MANTENIMIENTO**



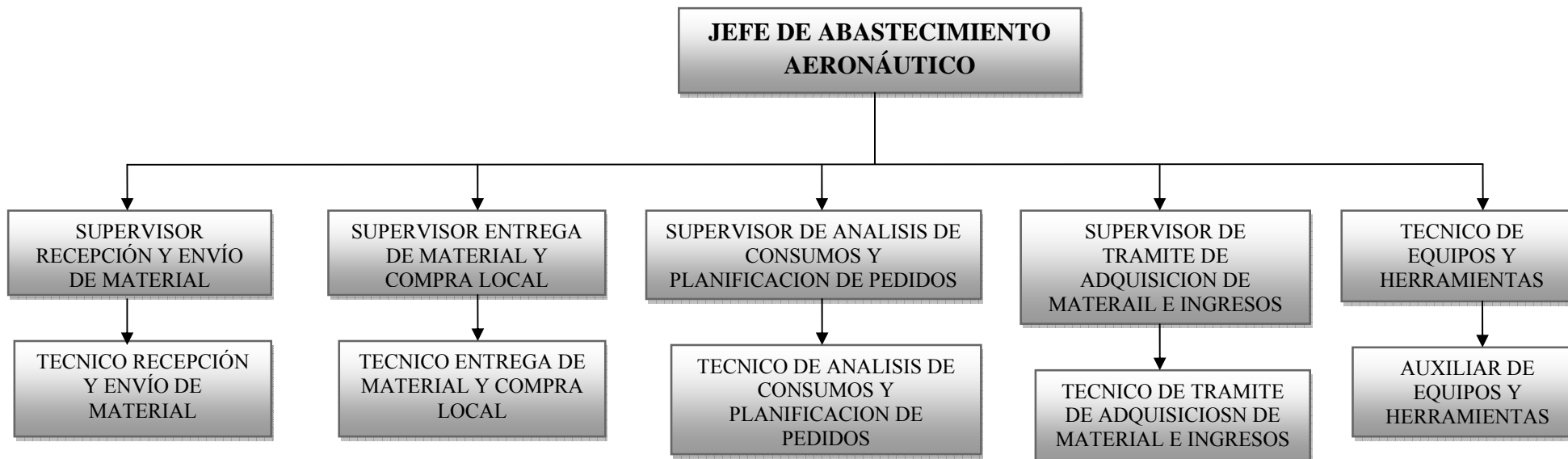
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA DE MANTENIMIENTO



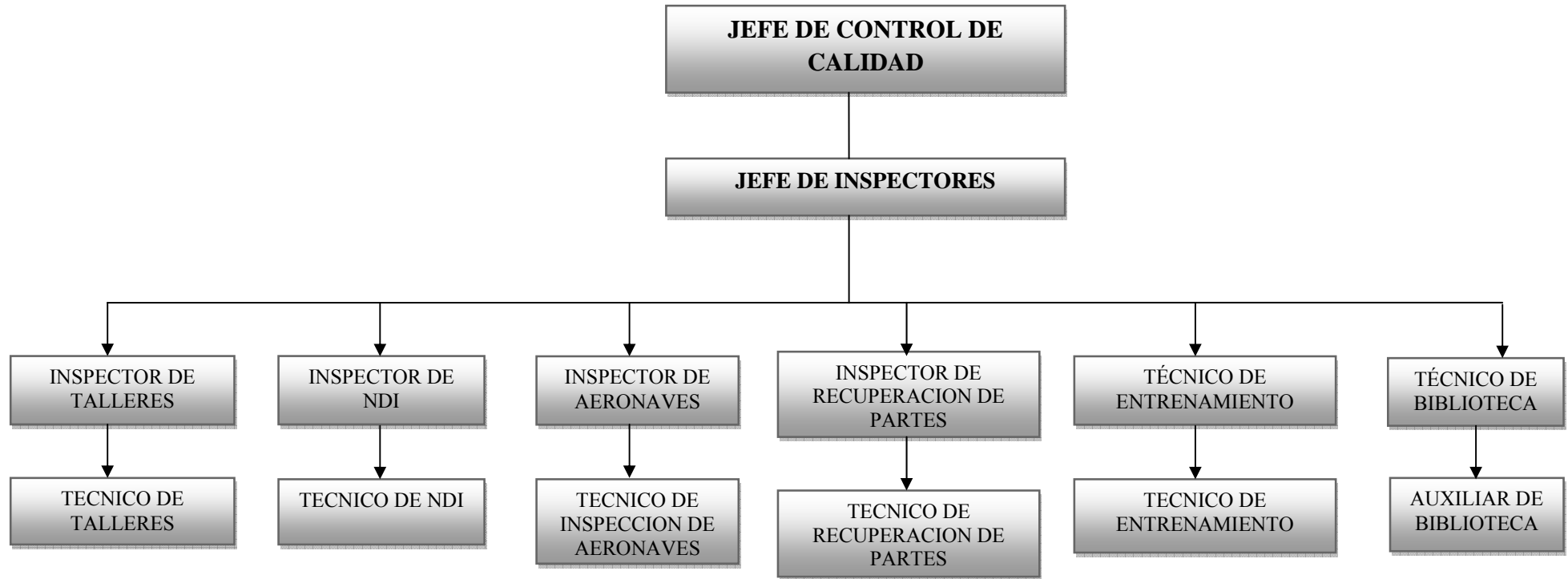
DEPARTAMENTO DE EJECUCIÓN DE MANTENIMIENTO



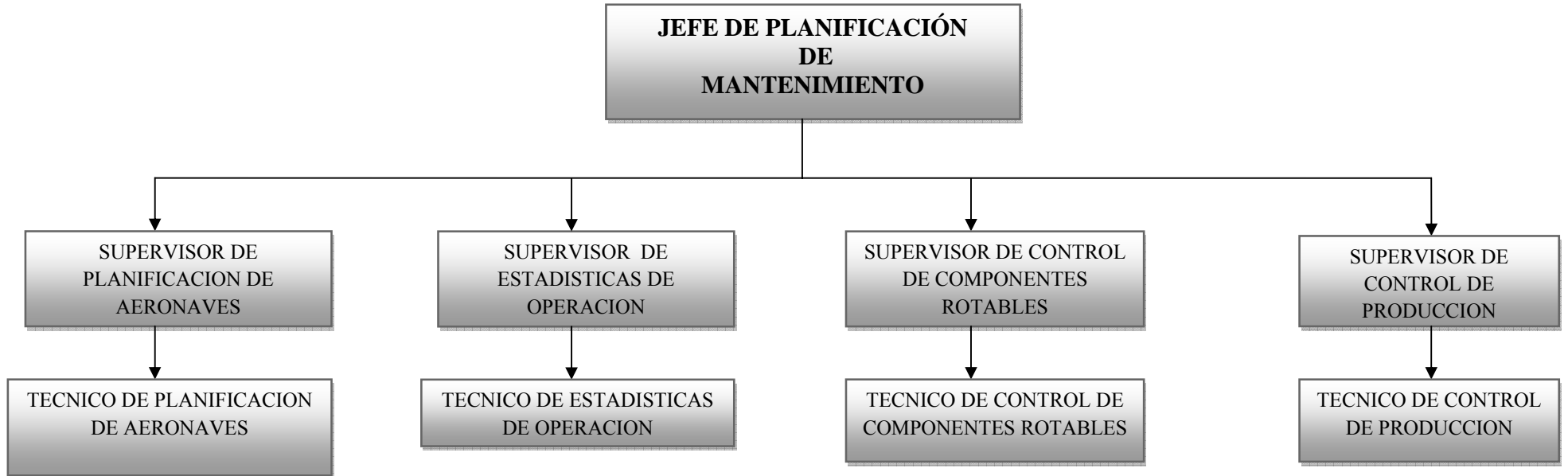
DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTOS AERONÁUTICOS



DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD



DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN DE MANTENIMIENTO



CONCLUSIONES

- Se ha logrado implementar una propuesta de intervención para la mejora del clima y ambiente laboral en el Departamento de Mantenimiento de Tame, mediante un Plan de Carrera y un Plan de Incentivos.
- Se logro constatar la situación actual de la empresa mediante el diagnostico institucional.
- Se pudo determinar las diferentes problemáticas existentes en el departamento de mantenimiento, lo cual ha servido para implementar el plan de intervención.
- Se ha logrado proponer un nuevo sistema de motivación, con base al análisis de la situación del departamento y su correspondiente diagnostico.
- El área no cuenta con una motivación adecuada para sus empleados lo que genera conflictos y malestar entre los mismos.
- La falta de un plan carrera se hace evidente dentro del área y de la empresa misma, los empleados se encuentran desmotivados en cuanto a este aspecto, puesto que no perciben un crecimiento profesional.
- La rotación de gerencias en la empresa se presenta como un problema latente, los empleados de puestos subalternos perciben malestar por el cambio de metodologías e incluso de políticas en un tiempo muy corto.
- La comunicación con la gerencia se complica por la verticalidad del organigrama, lo que en ocasiones genera malentendidos con los subalternos y conflictos que se resuelven con dificultad.

- En general la identificación de los empleados con la empresa es muy buena, puesto que perciben a la misma como una institución fuerte y reconocida, sin embargo el malestar ese da sobre todo en la falta de motivación.
- Las relaciones interpersonales en general son bastante aceptables, sin embargo pueden haber ocasiones en las cuales debido a la verticalidad del organigrama, la información no llegue adecuadamente, lo que podría generar discrepancias.
- Las personas en el área se sienten muy bien preparadas, puesto que consideran que la empresa les da una capacitación bastante eficiente, sin embargo la falta de crecimiento profesional genera rotación de personal.
- Quizás la problemática más relevante dentro del área se encuentra en que los empleados perciben que no son remunerados de una manera adecuada dadas las responsabilidades que tienen y la comparación con la remuneración en otras empresas de la competencia.

RECOMENDACIONES

- Es muy importante la implementación de Plan d incentivos con la intención de motivar a los empleados.
- Para la situación actual de la empresa se deben implementar diferentes modelos de intervención para la mejora del ambiente laboral.
- Un modelo de intervención que incremente la comunicación y la motivación en el área es muy importante.
- La implementación de un Plan Carrera es muy importante para que las personas del área perciban que pueden crecer en la empresa.
- Mejorar los canales de comunicación entre áreas, con el fin de motivar al trabajo en equipo y tener información sobre las actividades de cada área.
- La implementación de los planes tanto de incentivos como de carera son importantes para mejorar la situación de la rotación de gerencias.
- Es importante la creación de cargos subalternos de apoyo y de organigramas mejor estructurados para que la comunicación fluya de mejor manera en el departamento.
- La identificación con la empresa por parte de los empleados es bastante buena, lo que se debería seguir fomentando con base al prestigio de la misma en el mercado.
- La información debe comunicarse de manera mas horizontal es decir debe pasarse sin problemas de jerarquía en jerarquía y hacia abajo igualmente, así se evitan confusiones y discrepancias.

- Hace falta un plan de retención de personal. Las personas se van de la empresa por mejores remuneraciones.
- Es muy importante el establecer una política de salarios mejor, puesto que los empleados se sienten muy desmotivados comparando sus salarios con la competencia.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Actitud: 1. Postura del cuerpo humano, especialmente cuando es determinada por los movimientos del ánimo, o expresa algo con eficacia. *Actitud graciosa, imponente. Las actitudes de un orador, de un actor.*

2. Postura de un animal cuando por algún motivo llama la atención.

3. Disposición de ánimo manifestada de algún modo. *Actitud benévola, pacífica, amenazadora, de una persona, de un partido, de un gobierno.*

Aprendizaje: 1. Acción y efecto de aprender algún arte, oficio u otra cosa.

2. Tiempo que en ello se emplea.

3. *Psico.* Adquisición por la práctica de una conducta duradera.

Ascenso: 1. Promoción a mayor dignidad o empleo.

2. Cada uno de los grados señalados para el adelanto en una carrera o jerarquía.

Ausentismo: 1.. Absentismo (|| abstención deliberada de acudir al trabajo).

Autoestima: 1. Valoración generalmente positiva de sí mismo.

Burocracia: 1. Organización regulada por normas que establecen un orden racional para distribuir y gestionar los asuntos que le son propios.

2. Conjunto de los servidores públicos.

3. Influencia excesiva de los funcionarios en los asuntos públicos.

4. Administración ineficiente a causa del papeleo, la rigidez y las formalidades superfluas.

Centralización: 1. Organización regulada por normas que establecen un orden racional para distribuir y gestionar los asuntos que le son propios.

2. Conjunto de los servidores públicos.

3. Influencia excesiva de los funcionarios en los asuntos públicos.

4. Administración ineficiente a causa del papeleo, la rigidez y las formalidades superfluas.

Competencias: 1. f. Disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo.

2. f. Oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa.

3. f. Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

Comunicación: 1. Acción y efecto de comunicar o comunicarse.

2. Trato, correspondencia entre dos o más personas.

3. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

4. Unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos, casas o habitaciones, mediante pasos, crujías, escaleras, vías, canales, cables y otros recursos.

Conducta: 1. Manera con que los hombres se comportan en su vida y acciones.

Conducto: 4. Mediación o intervención de una persona para la solución de un negocio, obtención de noticias, etc.

Conflicto: 4. Problema, cuestión, materia de discusión.

5. *Psico.* Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos.

Cultura: 3. Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.

Desempeño: 3. Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.

Diagnostico: 1. Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.

Dinámica: 5. Sistema de fuerzas dirigidas a un fin.

6. Nivel de intensidad de una actividad.

Eficacia: 1. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Eficiencia: 1. Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Equipo: 2. Grupo de personas organizado para una investigación o servicio determinado.

Estrategia: 1. Arte de dirigir las operaciones militares.

2. Arte, traza para dirigir un asunto.

3. *Mat.* En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Estructura: 2. Distribución de las partes del cuerpo o de otra cosa.

Etnia: 1. Comunidad humana definida por afinidades raciales, lingüísticas, culturales, etc.

Expectativa: 1. Esperanza de realizar o conseguir algo.

2. Posibilidad razonable de que algo suceda.

3. Posibilidad de conseguir un derecho, una herencia, un empleo u otra cosa, al ocurrir un suceso que se prevé.

Flujo: 2. Dicho de una idea o de una palabra: Brotar con facilidad de la mente o de la boca.

Formalización: 2. Revestir algo de los requisitos legales. *Formalizar un expediente, un ingreso, un asiento.*

3. Concretar, precisar. *Formalizar un cargo, una oposición.*

4. Dar carácter de seriedad a lo que no la tenía.

Gratificación: 1. Recompensa pecuniaria de un servicio eventual.

2. Remuneración fija que se concede por el desempeño de un servicio o cargo, la cual es compatible con un sueldo del Estado.

Grupo: 1. Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto, material o mentalmente considerado.

Habilidad: 1. Capacidad y disposición para algo.

2. Gracia y destreza en ejecutar algo que sirve de adorno a la persona, como bailar, montar a caballo, etc.

3. Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza.

Holismo: 1. Doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen.

Homeostasis: 2. Autorregulación de la constancia de las propiedades de otros sistemas influidos por agentes exteriores.

Igualdad: 1 Conformidad de algo con otra cosa en naturaleza, forma, calidad o cantidad.

2. Correspondencia y proporción que resulta de muchas partes que uniformemente componen un todo.

Individuo: 4. Cada ser organizado, sea animal o vegetal, respecto de la especie a que pertenece.

Insumos: 1. Conjunto de bienes empleados en la producción de otros bienes.

Interacción: 1. Acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más objetos, agentes, fuerzas, funciones, etc.

Liderazgo: 2. Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

Logro: 1. Conseguir o alcanzar lo que se intenta o desea.

Mando: 1. Autoridad y poder que tiene el superior sobre sus súbditos.

2. Persona o colectivo que tiene tal autoridad.

Motivación: 3. Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.

Percepción: 1. Acción y efecto de percibir.

2. Sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos.

3. Conocimiento, idea.

Prescripción: 1. Preceptuar, ordenar, determinar algo.

2. Recetar, ordenar remedios.

3. Dicho de un derecho, de una acción o de una responsabilidad

Procedimiento: 1. Acción de proceder.

2. Método de ejecutar algunas cosas.

3. Actuación por trámites judiciales o administrativos.

Procesos: Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

Producto: 1. Cosa producida.

2. m. Caudal que se obtiene de algo que se vende, o el que ello reditúa.

Refuerzo: 1. Engrosar o añadir nuevas fuerzas o fomento a algo.

2. Animar, alentar, dar espíritu.

Regeneración: 1. Dar nuevo ser a algo que degeneró, restablecerlo o mejorarlo.

2. Hacer que alguien abandone una conducta o unos hábitos reprobables para llevar.

Rol: Función que alguien o algo cumple.

Salario: 1. Paga o remuneración regular.

2. En especial, cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores por cuenta ajena.

Satisfacción: 1. Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse.

2. Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria.

Sinergia: 1. Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.

Sistema: 1. Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí.

2. Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.

Supervisión: 1. Ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros.

Tricotomía: 2. f. Método de clasificación en que las divisiones y subdivisiones tienen tres partes.

3. Aplicación de este método.

Valencia: 1. Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.

2. Cualidad de las cosas, en virtud de la cual se da por poseerlas cierta suma de dinero o equivalente.

3. Alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase.

Variable: 1. Que varía o puede variar.

2. Inestable, inconstante y mudable.

Vínculo: 1. Unión o atadura de una persona o cosa con otra.

BIBLIOGRAFIA

- BERICAT, Eduardo. “*La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social*”; “*Significado y medida*”. Editorial Ariel, S. A. Barcelona – España 1998, p. 38
- CALIGIORE, C y DÍAZ T. *Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA*. Revista Venezolana de Gerencia (RVG).. Venezuela. 2003
- CHIAVENATO, I. *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Mc Graw Hill, México 2.000
- DAVIS, K. Y NEWTROM, J. *Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*. Edit. Mac Graw Hill Interamericana S.A., México. 1991
- DESSLER, G. *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Prentice Hall. México
- DONNELLY James, *Las Organizaciones “Comportamiento, Estructura, Procesos*. Edit. Mc Graw Hill,2003
- ETKIN Jorge, *Identidad de las Organizaciones*.
- FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*, Editorial Trillas, México 1997
- FRANCO Jorge, *¿Qué es Administración?*, Edición 2º, Edit. Macchi
- GIBSON, James, *Las Organizaciones*. 1996.
- GORDON, Judith R. *Comportamiento Organizacional*, Edición 5º, Edit. Prentice Hall, México, 1997.
- HERNÁNDEZ, R. FERNÁNDEZ, C. Y BAPTISTA, P. *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición. Edit. Mc Graw Hill. Interamericana. México. 1998.
- KINICKI- KREITNER, *Comportamiento Organizacional*, Edición 3º, Edit. Mc Graw Hill Madrid.España.1999.

- Ley constitutiva de la empresa estatal de Aviación Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos (TAME) (ley no. 104).
- LEY DE TRANSITO Y TRANSPORTE TERRESTRE. Ley No. 000. RO/ 1002 de 2 de Agosto de 1996.
- MINTZBERG, Henry, *Estructura Organizacional*, Ediciones Macchi 2004
- NASH, M. *Como Incrementa la Productividad del Recurso Humano*. Edit. Norma. Colombia, 1989.
- NOSNIK, Abraham. *Comunicación Productiva “Un Nuevo Enfoque Teórico”*, Congreso Internacional de Comunicación, Santa Fe Bogotá Colombia, 2003.
- PAREDA MARIN, Santiago, *La empresa como sistema abierto*. Fundación General de la Universidad Politécnica de Madrid.
- REGALADO, Luis *Metodología de la investigación científica*, Editorial Abya Yala, Quito, Ecuador, Septiembre 2001, pág. 256.
- ROBBINS, Coulter, *Administración*, Edición 8°, Edit. Pearson Educación, 2005.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*, Edición 10°, Edit. Pearson Prentice Hall.
- TRELLES RODRÍGUEZ, Irene, *Comunicación Organizacional*. Editorial Félix Varela. Ciudad de La Habana, 2001

PAGINAS WEB:

- AMORÓS, Eduardo, Comportamiento organizacional, en busca del desarrollo de ventajas competitivas, <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/44.htm>
- DÍAZ Jonathan, MENDOZA, Victor
<http://www.eumed.net/libros/2008b/390/Ventajas%20y%20desventajas%20del%20diagnostico%20organizacional.htm>
- TAME,
http://www.tame.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=21&lang=es

SÁNCHEZ CORTÉS, José Antonio, *la importancia del desarrollo organizacional en una institución pública de educación superior*, <http://www.scribd.com/doc/32850068/Capitulo-I-diagnostico-organizacional>

- URDANETA, Rubén, *Teoría de la motivación*, <http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion/motivacion.shtml>

ANEXOS

MODELO DE LA ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

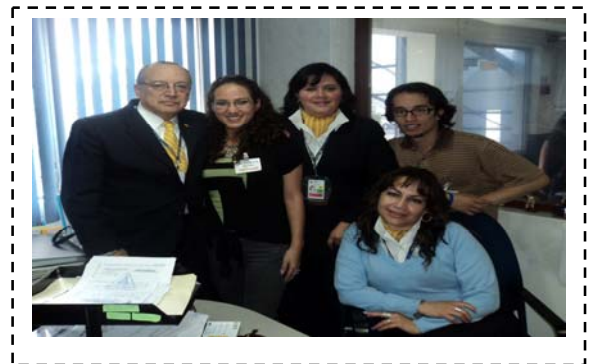
1. ¿Considera a Tame como un buen lugar para trabajar?
2. ¿Entiende y cree que se cumple la visión y la misión de la empresa?
3. ¿Conoce los objetivos de desempeño de su departamento?
4. ¿Recibe y obtiene acceso a la información?
5. ¿Su supervisor inmediato lo mantiene al tanto de las novedades?
6. ¿Las reuniones de equipo le resultan beneficiosas?
7. ¿Puede contar con sus compañeros en toda ocasión?
8. ¿Tame prepara adecuadamente a sus empleados?
9. ¿Son eficientes los programas de orientación para nuevos empleados?
10. ¿Las personas en la empresa reciben una remuneración acorde a sus responsabilidades, competencias, capacidades, etc.?

FOCUS GROUP

TEMAS A TRATAR

- Ambiente laboral
- Percepción de la empresa
- Valores Corporativos.
- Objetivos del cargo
- Comunicación organizacional
- Relaciones interpersonales
- Capacitación
- Inducción al cargo
- Incentivos económicos

FOTOS





ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

FECHA:

AREA DE TRABAJO:

La presente encuesta sirve para detectar las principales características del entorno de trabajo donde usted desarrolla sus actividades. La información obtenida a través de esta encuesta permitirá emprender proyectos y actividades relacionadas con sus funciones.

INSTRUCCIONES

1. Complete la presente encuesta
2. Para responder las preguntas, tome en cuenta las escalas detalladas a continuación

ESCALAS:	5	4	3	2	1	NA
AFIRMACIONES	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
FRECUENCIA	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca	NA
GRADO DE SATISFACCION	Muy Bueno	Moderadamente Bueno	Bueno	Regular	Malo	NA
FACTORES Y PREGUNTAS	ESCALAS					
	5	4	3	2	1	NA
1. IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION						
Percepción sobre la empresa Tame "Vuela Ecuador"						
¿Está orgulloso/a de trabajar en Tame?						
¿Se siente considerado como persona?						
¿La empresa Tame se preocupa por crear un buen ambiente de trabajo?						
¿Estoy de acuerdo con las políticas de la empresa?						
¿Considero que con mi trabajo estoy aportando al desarrollo de la empresa?						
1. Misión y Filosofía institucional (Tame "Vuela Ecuador")						
¿Conozco la Misión y Visión de la empresa? (indicar grado de conocimiento)						
¿Tengo el conocimiento sobre los Valores corporativos de la empresa?						

2. OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO PERSONAL	5	4	3	2	1	NA
¿Mi trabajo en la empresa Tame es un medio para alcanzar mis metas personales?						
¿Cree usted que el manejo de la evaluación del desempeño de los trabajadores en la empresa, es una herramienta de crecimiento?						
¿Siente que en la empresa mejora y aprende continuamente?						
3. TRABAJO						
¿Mi trabajo es interesante?						
¿Tengo claro cuáles son mis funciones y responsabilidades?						
¿Participo en la toma de decisiones en mi área de trabajo?						
¿Me siento a gusto desempeñando las funciones que se me han encomendado?						
¿Siento que mi jefe tiene claro cuáles son mis aspiraciones o necesidades?						
¿En mi puesto de trabajo, puedo proponer nuevas y mejores formas de realizar mis funciones?						
4. CONDICIONES DE TRABAJO	5	4	3	2	1	NA
¿El ambiente en donde desarrollo mis actividades profesionales es el adecuado?						
¿Tengo los recursos y herramientas necesarias para el desarrollo de mi trabajo?						
5. RELACIONES INTERPERSONALES	5	4	3	2	1	NA
¿Mi trabajo se desarrolla en un ambiente adecuado y de compañerismo?						
¿Las actividades sociales que realiza la empresa me han ayudado a mejorar mis relaciones de trabajo con mis compañeros?						
¿Me siento respetado por mis superiores y compañeros?						
¿Me he sentido obligado a						

realizar actividades que van en contra de mis valores personales?						
¿Existen en la empresa actividades que ayuden a la integración de equipos de trabajo?						
¿Las áreas con las que se relaciona mi trabajo, cooperan en la obtención de buenos resultados?						
¿Siento que existe el ambiente adecuado para trabajar en equipo?						
6. RECONOCIMIENTO	5	4	3	2	1	NA
¿Cuándo realizo bien mis actividades o cumpla los objetivos establecidos, siento que soy reconocido por ello?						
¿Me han informado sobre los reconocimientos o sanciones que puedo obtener por mi desempeño?						
¿Me han dado información que me indique si estoy dando un buen resultado de las funciones que realizo?						
7. CALIDAD EN EL SERVICIO	5	4	3	2	1	NA
¿Me siento motivado a brindar todo mi esfuerzo para que las actividades relacionadas con mi trabajo sean un éxito?						
Como cliente de la empresa ¿Qué calificación daría a los servicios recibidos?						
¿Considero que la empresa hace lo necesario para ofrecer un servicio excelente a los clientes?						
8. COMUNICACIÓN	5	4	3	2	1	NA
¿Siento que existe un buen nivel de comunicación entre los compañeros de la empresa?						
¿Al ingresar a la empresa, la información que recibí sobre mi puesto de trabajo, me ayudo a realizar bien mis funciones?						
¿Mi jefe inmediato me da la información con claridad y oportunidad sobre las cuestiones del trabajo?						
Cuando hay actividades donde						

es necesaria su participación, ¿se le comunica oportunamente?						
Puede expresar su opinión y aun cuando no se la aplique, ¿siente que es escuchado?						
9. RETROALIMENTACION	5	4	3	2	1	NA
¿Su jefe inmediato le da información continuamente sobre su desempeño en el trabajo?						
¿Recibe capacitación Constante?						
10. DIRECCION/ LIDERAZGO	5	4	3	2	1	NA
Cuando tiene inquietudes acerca del trabajo, ¿tiene la confianza suficiente para acudir a su jefe inmediato?						
Los Directivos, ¿toman en cuenta en el equipo de trabajo las habilidades de cada trabajador para asignar las tareas?						
¿Siente que las autoridades se preocupan por innovar o mejorar los procesos y servicios que ofrece la empresa?						
11. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	5	4	3	2	1	NA
Cuando realiza su trabajo, ¿toma en cuenta las políticas, normas y valores de la empresa?						
¿Considera que las normas y procedimientos son útiles para realizar sus funciones?						

	EVALUACION DEL DESEMPEÑO										AN.003					
IDENTIFICACION DEL EVALUADOR:																
Apellidos:				Nombres:			Relación:									
							Jefe Inmediato		Colega		Subalterno		Gerente			
IDENTIFICACION DEL EVALUADO:																
Apellidos:				Nombres:			Gerencia Nacional:			Jefatura:						
Cargo:				Fecha:			Gerencia:			Periodo:						
							3 Meses		1 Año		OTRO					
FACTORES Marque con una x la casilla que corresponda con la ejecución del evaluado (solo una opción)				CALIFICACION										OBSERVACIONES DEL EVALUADOR		
				DEFICIENTE					BUENO			EXCELENTE				
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN																
IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN: Grado de compromiso con el logro de los objetivos de la organización.																
COLABORACIÓN: Aptitud para alcanzar los objetivos comunes a través del trabajo propio y en equipo.																
CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas; Califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia.																
CANTIDAD DE TRABAJO: Volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios de modo eficiente y en tiempo oportuno.																
CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES																
DISCIPLINA: Cumplimiento de principios, disposiciones, órdenes y normas. Considere respeto al horario establecido.																
RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento adecuado en el trabajo con sus superiores, compañeros, usuarios y visitantes. Considere cortesía, tacto y control de emociones.																
DISCRECIÓN Y TACTO: aptitud reservada para actuar o para guardar datos importantes para la organización sin repetir más que cuanto sea necesario.																
RESPONSABILIDAD POR LABORES: Preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia.																
CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS: Habilidad para apresurarse en un trabajo. Cumplir sin tornarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento.																
INICIATIVA Y CREATIVIDAD: Capacidad de tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas, así como la aportación de nuevas ideas para mejorar los métodos y procedimientos de trabajo.																