

UNIVERSIDAD DE SONORA

División de Ciencias Sociales

Departamento de Psicología y Ciencias de la Comunicación

Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

**Diagnóstico de Comunicación Interna y su Influencia en el Clima
Laboral de la Agencia de Viajes Ez Travel S.A de C.V. en Hermosillo,
Sonora.**

TESIS

Que para obtener el Título de:

Licenciado en Ciencias de la Comunicación

Presenta:

Nohemi Luna Salazar

Director:

Dra. Martha Elena Jaime Rodríguez

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



“El saber de mis hijos
hará mi grandeza”



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| Introducción..... | 4 |
| Contexto..... | 7 |
| Sujetos..... | 7 |
| Objetivos de Investigación..... | 8 |
| Objetivo General..... | 8 |
| Objetivos Específicos..... | 8 |
| Preguntas de investigación..... | 8 |
| Planteamiento del problema..... | 9 |
| Justificación..... | 9 |
| | |
| CAPÍTULO I. MARCO METODOLÓGICO..... | 12 |
| 1.1 Proceso Metodológico..... | 13 |
| 1.2 Diseño Metodológico..... | 15 |
| 1.3 Metodología de corte mixto..... | 15 |
| 1.3.1 La Investigación Cuantitativa..... | 16 |
| 1.3.1.1 El cuestionario..... | 17 |
| 1.3.1.2 Escala de Likert..... | 17 |
| 1.3.2 La investigación cualitativa..... | 18 |
| 1.3.2.1 La entrevista..... | 18 |
| 1.4 Universo de Población..... | 19 |
| 1.5 Construcción de índice..... | 19 |
| 1.5.1 Indicé de Flujos de Comunicación..... | 21 |
| 1.5.2 Indicé de Clima laboral..... | 22 |
| 1.5.3 Cuadro variable indicador Directivos..... | 23 |

| | |
|--|-----------|
| 1.5.4 Cuadro variable indicador Empleados..... | 26 |
| 1.6 Equipo Consultor..... | 30 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO..... | 33 |
| 2.1 Comunicación..... | 35 |
| 2.2 Organización..... | 37 |
| 2.3 Comunicación organizacional..... | 46 |
| 2.4 comunicación interna..... | 47 |
| 2.5 Flujos de comunicación..... | 48 |
| 2.6 Comunicación formal..... | 49 |
| 2.6.1 Comunicación descendente..... | 49 |
| 2.6.2 Comunicación ascendente..... | 50 |
| 2.6.3 Comunicación horizontal..... | 50 |
| 2.6.4 Tarea..... | 51 |
| 2.6.5 Mantenimiento..... | 51 |
| 2.6.6 Humanos..... | 51 |
| 2.7 Métodos de Difusión..... | 51 |
| 2.7.1 Software..... | 52 |
| 2.7.2 Hardware..... | 52 |
| 2.7.3 Comunicación cara a cara..... | 52 |
| 2.8 Comunicación Informal..... | 53 |
| 2.9 Comunicación externa..... | 54 |
| 2.10 Clima laboral..... | 55 |
| 2.10.1 Satisfacción laboral..... | 57 |
| 2.10.2 Desempeño laboral..... | 58 |

| | |
|---|------------|
| CAPÍTULO III. CONTEXTO ORGANIZACIONAL..... | 60 |
| 3.1 Aspectos Generales de la Organización..... | 61 |
| 3.1.1 Antecedentes..... | 61 |
| 3.2 Misión..... | 63 |
| 3.3 Visión..... | 63 |
| 3.4 Valores..... | 63 |
| 3.5 Estructura Organizacional..... | 65 |
| 3.6 Ubicación..... | 66 |
| | |
| CAPÍTULO IV. RESULTADOS DEL ESTUDIO..... | 67 |
| 4.1 Resultados del estudio..... | 68 |
| 4.2 Características personales de los encuestados..... | 70 |
| 4.2 Comunicación Interna..... | 75 |
| 4.3 Clima Laboral..... | 96 |
| | |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS..... | 125 |
| 5.1 Conclusiones..... | 126 |
| 5.2.-Propuesta 1: Taller inteligencia emocional..... | 131 |
| 5.3 Propuesta 2: Fomento al Trabajo en Equipo..... | 133 |
| | |
| Bibliografías..... | 136 |
| Anexos..... | 138 |

Introducción

La Licenciatura en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Sonora, incluyen en sus últimos semestres los ejes especializantes para perfilar y especializar el quehacer de los estudiantes de este programa educativo. Uno de ellos, el cual da pie a este trabajo empírico en el de Comunicación Organizacional el cual tiene como objetivo intervenir en un escenario real (organización) para conocer la situación que subyace de cara a los procesos de comunicación internos y externos.

En nuestro caso particular , nuestro interés fue realizar una investigación sobre Comunicación Interna, en la agencia de viaje Ez Travel S.A de C.V., ubicada en boulevard Francisco Eusebio Kino, local 402-H, Col. Pitic, en Hermosillo, Sonora, México.

En la primera parte de este trabajo abordamos el contexto donde se desarrolló nuestra investigación para poder ubicar al lector en el escenario donde se llevó a cabo la consultoría, de ahí que nuestra intervención fue en LA AGENCIA DE VIAJES EZ Travel S.A de C.V. La cual cuenta con las siguientes áreas, Dirección General, Dirección General Adjunto, Dirección de Operaciones, Coordinación de Ingresos, Gerencia de Contraloría y Trafico, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Operaciones y Coordinación de Trafico; y en general en toda la organización colaboran treinta personas las cuales están distribuidas en cada una de las nueve áreas anteriormente mencionadas.

Nuestro propósito y objetivo general fue identificar y diagnosticar los flujos comunicativos internos y la influencia de estos en clima laboral, ya finalizada se propusieron estrategias para el mejoramiento integral de la agencia dicho aspecto y el desempeño laboral de la misma.

Además se realizaron objetivos específicos como diagnosticar los flujos de comunicación interna, evaluar la influencia de los flujos de comunicación interna en el clima laboral de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V., y por último se propuso un plan de acción para la mejora de la comunicación interna, lo cual contribuya a la mejora del clima laboral de la organización.

En el primer capítulo que se refiere al proceso y Diseño metodológico, el presente estudio es una investigación de carácter descriptiva, que según Salkind (2006), es aquella donde *“se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”*; de acuerdo con este autor, una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad de seleccionar las características fundamentales de objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clase de dicho objeto.

En este mismo apartado se muestra la construcción del equipo consultor, en séptimo semestre, cuando las prácticas profesionales se realizan en escenarios reales se constituyen de manera formal los equipos consultores para formalizar académica y profesionalmente la consultoría en los procesos de comunicación interna y externa. De ahí que se diseña desde el logo del equipo consultor hasta su filosofía organizacional, lo anterior sugiere un trabajo mucho más profesional y permite un acercamiento con las unidades receptoras desde la perspectiva de los expertos en procesos comunicativos

En el segundo capítulo abordamos el sustento teórico que respalda a esta investigación. El modelo de la comunicación Organizacional y su relación con todas las variables que influyen en el comportamiento de una organización es nuestro punto de partida para comprender el fenómeno de comunicación y poder, en un segundo momento, ofrecer una solución que los mejore y eficiente los procesos.

El tercer capítulo nos habla de la organización y sus antecedentes, mismos que nos sirven para entender el comportamiento de la misma y pre diagnosticar un estatus el cual facilita el diseño de los instrumentos que se retomarán para corroborar la situación de la empresa.

Los resultados del estudio se presentan en el capítulo cuarto el cual presenta los resultados graficados y triangulizados para un mejor análisis y acercamiento de la realidad de la organización.

El quinto capítulo se concluye a partir de los resultados arrojados de nuestro estudio y se proponen cambios de mejora continua para eficientar los procesos comunicativos de la organización.

En la última parte del presente trabajo se muestra la bibliografía que sustentó nuestro trabajo y le da un rigor científico, asimismo se integran los anexos del estudio.

Contexto

La Licenciatura en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Sonora como parte de la formación académica de los estudiantes que cursan el séptimo semestre inscritos en el eje de Comunicación Organizacional, tienen entre otros objetivos realizar una investigación sobre Comunicación Interna, en una institución o empresa; en este caso seleccionamos la empresa Ez Travel S.A de C.V., ubicada en boulevard Francisco Eusebio Kiño, local 402-H, Col. Pitic, en Hermosillo, Sonora, México, dicha organización antes mencionada es una agencia de viajes.

Sujetos

Dicha investigación que se llevara a cabo en la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V., la cual cuenta con las siguientes áreas, Dirección General, Dirección General Adjunto, Dirección de Operaciones, Coordinación de Ingresos, Gerencia de Contraloría y Trafico, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Operaciones y Coordinación de Trafico; y en general en toda la organización colaboran treinta personas las cuales están distribuidas en cada una de las nueve áreas anteriormente mencionadas.

El propósito principal es identificar y diagnosticar los flujos comunicativos internos y la influencia de estos en clima laboral, para al finalizar proponer estrategias para el mejoramiento integral de la agencia dicho aspecto y el desempeño laboral de la misma.

A continuación se muestra el objetivo general y específico de donde partirá esta investigación.

Objetivos de Investigación

Objetivo General

Realizar un diagnóstico de comunicación interna y evaluar su influencia en el clima laboral de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. en la ciudad de Hermosillo Sonora, México.

Objetivo Especifico

1. Diagnosticar los flujos de comunicación interna de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. en la ciudad de Hermosillo Sonora, México.
2. Evaluar la influencia de los flujos de comunicación interna en el clima laboral de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. en la ciudad de Hermosillo Sonora, México.
3. Proponer un plan de acción para la mejora de la comunicación interna, lo cual contribuya a la mejora del clima laboral de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. en la ciudad de Hermosillo Sonora, México.

Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles y en qué consisten los flujos de comunicación en la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V.?
2. ¿Cómo influyen los flujos de comunicación en el clima laboral de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V.?
3. ¿Con la fluidez de la comunicación interna será posible la mejora del clima laboral de la agencia de Viaje EZ Travel S.A de C.V.; y si fuese así que tipo de requerimientos serán necesarios para mejorar los procesos comunicativos?

Planteamiento del problema

La Agencia de viajes EZ Travel S. A. de C. V. dentro de la cual la Dirección General Adjunta muestra un interés por conocer acerca del clima laboral ya que para ellos es importante conocer la satisfacción de los mismos, lo cual conlleva en sí a la mejora en el desempeño laboral, lo cual es muy importante tener en cuenta que un trabajador satisfecho y que se siente valorado obtiene mejores resultados en su calidad del trabajo y en su cantidad que en otras circunstancias, es por ello que la comunicación juega el papel fundamental para la gestión del clima laboral, por lo cual:

Diagnosticamos la comunicación organizacional interna en la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. con el propósito de identificar los flujos de comunicación interna y como ello influye en el clima laboral; y por ende su repercusión en el desempeño laboral, todo lo anterior con el fin de presentar propuestas a través de estrategias para la mejora de la misma organización.

Justificación

Cuando hablamos de comunicación nos referimos a un sistema complejo que se compone por significación, información y relación, no solo se trata de emitir mensajes a través de los medios de comunicación, si no de conjugar variables y elementos necesarios para que gracias a la comunicación se produzcan los resultados perseguidos por una organización y por los individuos que la componen.

Las organizaciones están regidas por objetivos o metas, para el cumplimiento de estas mismas se debe hacer un enfoque particular en la comunicación, todos los integrantes de dichas organizaciones deben estar comunicados todo el tiempo con el resto de la organización, para que cada área individual y en conjunto lleven a cabo las tareas asignadas, por lo que es importante enfatizar en la comunicación y

como ella repercute para que haya un buen o no clima laboral, el cual conlleva en si el buen o no desempeño laboral y a la mejora continua.

“El clima laboral no es otra cosa que el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.” (Flores: 27, 2003)

El presente proyecto plantea realizar una investigación donde se enmarca el ámbito de la comunicación interna en las organizaciones y como ella influye en el clima laboral de la misma.

Esta variable se encuentra en una estrecha vinculación con la satisfacción, pero abarca además otros aspectos, tales como el desempeño laboral que crea cada trabajador en el área que realiza sus actividades, dentro de la organización.

Cuando hablamos de clima laboral nos referimos, al ambiente de trabajo, sensación de que el ambiente de trabajo es grato o que se generan tensiones o incomodidades por los trabajadores.

También aporta el reconocimiento social por el trabajo realizado, sensación de pertenencia a la organización o falta de reconocimiento o indiferencia.

Todo esto permitirá plantear una propuesta comunicativa que integre lo social y lo administrativo y que apunte a mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La investigación es viable, puesto que se cuentan con los recursos necesarios para llevarla a cabo como los son; la misma organización a estudiar la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. la cual cuenta con treinta personas, quienes son los sujetos de estudio, para realizar nuestro diagnóstico de comunicación interna y su influencia en el clima laboral, aunado a ello tres materias complementarias como

parte de nuestro plan académico (Prácticas Profesionales de la Comunicación Organizacional 1, Seminario Metodológico de la Comunicación Organizacional 1, Seminario Teórico de la Comunicación Organizacional 1), que en conjunto se complementan para llevar a cabo dicha investigación.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta la metodología que se utilizó para realización de la investigación, así mismo los instrumentos que se aplicaron para obtener la información, acerca de la comunicación interna y su influencia en el clima laboral de la Agencia de viajes EZ Travel.

1.1 Proceso Metodológico

La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

Por otro lado se realizó la investigación cualitativa que se basa en un tipo de pensamiento deductivo, que va desde lo general a lo particular, utilizando la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente.

La herramienta cuantitativa que se aplicó a los trabajadores de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. fue un cuestionario para medir gráficamente los flujos de comunicación interna que existen entre directivos y trabajadores y viceversa, además entre los mismo de su nivel jerárquico, también se analizó cómo repercute la comunicación interna en el clima laboral y este en el desempeño laboral y la satisfacción de los integrantes, así mismo se reconocieron los líderes según la percepción de sus empleados y el sentido de identidad que los trabajadores sienten hacia la organización entre otros puntos a tratar cómo lo es, la identidad de los empleados hacia la organización.

El cuestionario es un género escrito que pretende acumular información por medio de una serie de preguntas sobre un tema determinado para, finalmente, dar puntuaciones globales sobre éste.

Como herramienta, el cuestionario es muy común en todas las áreas de estudio porque resulta ser una forma no costosa de investigación, que permite llegar a un mayor número de participantes y facilita el análisis de la información.

Para la elaboración del cuestionario se tomaron como base las variables de la investigación que son: flujos de comunicación interna, clima laboral.

El cuestionario se midió por la escala de Likert. Es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que se dispone en la investigación social para medir actitudes. Consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos.

Posteriormente aplicamos la a investigación cualitativa que es la que produce datos descriptivos, las palabras propias de las personas, o lo que escriben, también cómo se comportan. La herramienta cualitativa que se aplicó en una entrevista semi-estructurada la cual tiene como objetivo identificar los flujos de comunicación interna y su influencia en el clima laboral, la entrevista fue aplicada a los directivos, así como a empleados de otro nivel jerárquico de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V.

“Es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideran fuente de información. La entrevista tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio”.

(Bernal Augusto:177)

Se realizó una entrevista a un directivo, dos gerentes y a una persona de operaciones, con el fin de conocer su opinión acerca de los medios de comunicación que utilizan para comunicarse entre ellos y como la comunicación determina en gran medida el clima laboral de la agencia.

Al contarse con un número pequeño de empleados se tomara a las treinta personas y cada área para aplicarle el instrumento correspondiente.

En el trabajo se utilizan variables tales como flujos de comunicación interna y clima laboral. Dentro de los indicadores de flujos de comunicación interna se encuentra

Comunicación formal descendente, Comunicación formal ascendente, Comunicación formal Horizontal, Comunicación no formal, Mensajes de tarea, Mensajes de mantenimiento y Mensajes humanos.

1.2 Diseño metodológico

La presente es una investigación de carácter descriptivo, se considera como investigación descriptiva a aquella en que, afirma Salkind, *“se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”*; *“de acuerdo con este autor, una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad de seleccionar las características fundamentales de objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clase de dicho objeto.*

“La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental”; algunos ejemplos de temas de investigación descriptiva son:

- 1. Estudio de carácter diagnóstico*
- 2. Diseños de guías, modelos, productos, prototipos.*
- 3. Estudios de mercado.*
- 4. Estudio de descripción de conductas, de actitudes y de perfiles.*

(Bernal Augusto: 112)

1.3 Metodología de corte mixto.

Para la realización de la presente investigación sobre comunicación interna en la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. fue necesario aplicar una metodología de carácter mixto, técnicas cuantitativas y cualitativas, partiéndose desde una perspectiva cuantitativa y después pasar a la fase cualitativa.



Figura 1 Marco Metodológico: Diagnóstico de Comunicación Interna y su Influencia en el Clima Laboral de la Agencia de Viajes Ez Travel S.A de C.V.

Fuente: Guicho Arce, Luna Salazar, Marin Guerra (2014).

1.3.1 La Investigación Cuantitativa

Se basa en un tipo de pensamiento deductivo, que va desde lo general a lo particular, utilizando la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente. Además, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadísticas para establecer con exactitud, patrones de comportamiento en una población.

La herramienta cuantitativa que se aplicó a los trabajadores de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. fue un cuestionario para medir gráficamente los flujos de

comunicación interna que existen entre directivos y trabajadores y viceversa, además entre los mismo de su nivel jerárquico, también se analizó cómo repercute la comunicación interna en el clima laboral y este en el desempeño laboral y la satisfacción de los integrantes; entre otros puntos a tratar cómo lo es, la identidad de los empleados hacia la organización y percatarnos si están familiarizados con los objetivos de la empresa.

1.3.1.1 El cuestionario.

El cuestionario es un género escrito que pretende acumular información por medio de una serie de preguntas sobre un tema determinado para, finalmente, dar puntuaciones globales sobre éste. De tal manera que, podemos afirmar que es un instrumento de investigación que se utiliza para recabar, cuantificar, universalizar y finalmente, comparar la información recolectada.

Como herramienta, el cuestionario es muy común en todas las áreas de estudio porque resulta ser una forma no costosa de investigación, que permite llegar a un mayor número de participantes y facilita el análisis de la información. Por ello, este género textual es uno de los más utilizados por los investigadores a la hora de recolectar información.

Para la elaboración del cuestionario se tomaron como base las variables de la investigación que son: flujos de comunicación interna, clima laboral.

1.3.1.2 Escala de Likert

Es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que se dispone en la investigación social para medir actitudes. Consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos.

Es un tipo de escala que mide actitudes, es decir, que se emplea para medir el grado en que se da una actitud o disposición de los encuestados sujetos o individuos en los contextos sociales particulares. El objetivo es agrupar numéricamente los datos que se expresen en forma verbal, para poder luego operar con ellos, como si se tratará de datos cuantitativos para poder analizarlos correctamente.

1.3.2 La investigación cualitativa

Es la que produce datos descriptivos, las palabras propias de las personas, o lo que escriben, también cómo se comportan. La metodología cualitativa es inductiva así los investigadores pueden comprender y desarrollar conceptos partiendo de pautas o palabras de los datos, no recogiendo datos para evaluar hipótesis o teorías preconcebidas, el diseño de la investigación es ampliamente flexible. Se entiende el contexto y a las personas bajo una perspectiva amplia, ya que se consideran a las personas, los contextos y los grupos como un todo, se puede estudiar a las personas tanto como en situaciones pasadas como en las presentes.

La herramienta cualitativa que se aplicó fue una entrevista semi-estructurada la cual tiene como objetivo identificar los flujos de comunicación interna y su influencia en el clima laboral, la entrevista fue realizada a un directivo, dos gerentes y una persona de operaciones, de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V.

1.3.2.1 La entrevista

“Es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideran fuente de información. La entrevista tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio”.(Bernal Augusto:177)

Se realizó una entrevista aun directivo, dos gerentes y una persona de operaciones de EZ Travel, con el fin de conocer su opinión acerca de los medios de comunicación que utilizan para comunicarse entre ellos y como la comunicación determina en gran medida el clima laboral de la agencia.

1.4 Universo de Población

En la Agencia de Viajes EZ Travel SA. De C.V colaboran treinta personas las cuales están distribuidas en las siguientes áreas, Dirección General, Dirección General Adjunto, Dirección de Operaciones, Coordinación de Ingresos, Gerencia de Contraloría y Trafico, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Operaciones y Coordinación de Trafico, de las treinta personas tres de ellas son directivos generales y las veintisiete restante se encuentran entre coordinadores, gerencias y subordinados.

Al contarse con un número pequeño de empleados se tomó a las treinta personas de cada área para aplicarle el instrumento correspondiente.

1.5 Construcción de índice

En el trabajo se utilizan variables tales como flujos de comunicación interna y clima laboral.

Dentro de los indicadores de flujos de comunicación interna se encuentra Comunicación formal descendente, Comunicación formal ascendente, Comunicación formal Horizontal, Comunicación no formal, Mensajes de tarea, Mensajes de mantenimiento y Mensajes humanos.

Los flujos de comunicación interna con la finalidad de conocer como es y en que consiste, así como los medios que utilizan para comunicarse, y que tipo de mensajes son en su mayoría dentro de la Agencia De viajes EZ Travel S.A de C.V.

Dentro de la variable de clima laboral se toma como indicadores, la satisfacción, desempeño laboral.

Satisfacción, para identificar si los empleados se sienten satisfechos, en cuestiones de desempeño y reconocimiento laboral y con la comunicación que se da entre ellos.

Desempeño laboral, para conocer como la comunicación y por ende la satisfacción contribuyen a la mejora o no de la mismo.

Posteriormente, se crea una escala de Likert (también denominada método de evaluaciones sumarias). Se trata de una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Se busca que al responder a una pregunta del cuestionario elaborado (ver abajo) con la técnica de Likert se especifique el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta).

Para obtener los resultados de los índices de comunicación interna seleccionamos las preguntas 3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15 y 16.

Posteriormente, creamos una escala que se divide en cinco categorías: Totalmente en desacuerdo = bajo, En desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo= Medio, De acuerdo y totalmente de acuerdo = alto y otro = no contesto; para en general saber cuál es la medida de cada una de los índices.

Como son 14 preguntas para medir el índice de flujos de comunicación interna y 6 son las posibles respuestas de cierta pregunta en la encuesta, se obtiene como mínimo $14 \times 1 = 14$ y máximo $14 \times 6 = 84$; después restan los resultados $84 - 14 = 70$, y se divide entre 3 que representa la escala, $70 / 3 = 23.3$, este resultado se suma entre rango y rango obteniendo como escala:

Escala:

14 a 23 = Bajo

24 a 70 = Medio

71 a 84 = Alto

Para obtener los resultados de los índices de clima laboral seleccionamos las preguntas 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30.

Como son 14 preguntas para medir el índice de flujos de comunicación interna y 6 son las posibles respuestas de cierta pregunta en la encuesta, se obtiene como mínimo $14 \times 1 = 14$ y máximo $14 \times 6 = 84$; después restan los resultados $84 - 14 = 70$, y se divide entre 3 que representa la escala, $70 / 3 = 23.3$, este resultado se suma entre rango y rango obteniendo como escala:

Escala:

14 a 23 = Bajo

24 a 70 = Medio

71 a 84 = Alto

1.5.1 Índice de Flujos de comunicación

3.- La información que recibo por parte de mis superiores es clara.

4.- El medio por el cual recibo información de parte de mis directivos es eficaz.

5.- La comunicación que tengo con mis superiores es buena.

6.- La comunicación que existe con mis compañeros de área es agradable.

7.- Mi comunicación es básica para establecer una buena relación laboral.

8.- Mi jefe tiene buena disponibilidad para establecer una buena relación laboral o algún tipo de dialogo

- 9.- La comunicación que utiliza mi jefe al momento de asignarme una actividad específica es clara y entendible.
- 10.- La relación con mi jefe directo es de confianza y apoyo recíproco.
- 11.- Existe buena retroalimentación por parte de mi jefe inmediato.
- 12.- En mi área de trabajo se producen errores por falta de información.
- 13.- Mi jefe se preocupa de explicar todo muy bien de modo que no existan confusiones.
- 14.- Nuestros mecanismos de comunicación son adecuados.
- 15.- Las reuniones que realizamos en EZ Travel son efectivas
- 16.- Las actividades de esparcimiento que se realizan (EZ Connection, posadas, cumpleaños, etc.) Son agradables.

1.5.2 Indicé de Clima laboral

- 17.- Las reuniones y las formas de comunicación interna hacen que mi área sea agradable.
- 18.- Estar en mi puesto genera un sentimiento de auto satisfacción.
- 19.- Me siento orgulloso del trabajo que desempeño en EZ Travel.
- 20.- El trabajo que realizo es valorado en EZ Travel.
- 21.- Mi trabajo está suficientemente reconocido.
- 22.- Las prestaciones de EZ Travel son satisfactorias.
- 23.- Los ascensos y promociones de EZ Travel son satisfactorios.
- 24.- La comunicación con mis jefes es buena.
- 25.- Consideran mi decisión en la toma de decisiones.
- 26.- La comunicación interna en EZ Travel y en mi departamento contribuye con una mejor producción en mi área.
- 27.- En mi área de trabajo existe comunicación orientada a la obtención de buenos resultados.
- 28.- Para que haya una buena calidad en el trabajo que realizo tiene que haber una buena comunicación con mi departamento y con los demás.

29.- Me orientan a participar y a comunicar activamente en la detección de errores en pro de un mejor servicio en EZ Travel.

30.- Las tareas son siempre realizadas en forma oportuna de acuerdo a normas establecidas y haciendo el mejor uso de los recursos.

1.5.3 Cuadro variable indicador Directivos

| Variable | Indicador | ITEMS |
|--------------------------------|---|---|
| Flujos de Comunicación Interna | <ul style="list-style-type: none"> Comunicación formal descendente | 1.- ¿Qué medios utiliza para comunicarse con sus empleados? |
| | <ul style="list-style-type: none"> Comunicación formal ascendente | ¿De qué manera recibe los mensajes de sus empleados? |
| | <ul style="list-style-type: none"> Comunicación formal Horizontal | ¿Cómo evalúa la comunicación entre los integrantes del área cuando se busca cumplir con los objetivos establecidos? |
| | <ul style="list-style-type: none"> Comunicación no formal. | ¿Cómo repercute entre los empleados la comunicación informal? |
| | <ul style="list-style-type: none"> Mensajes de tarea | ¿Qué estrategia utiliza en la asignación de actividades hacia los empleados? |
| | <ul style="list-style-type: none"> Mensajes de mantenimiento | Los empleados ¿Tienen claras sus funciones? |

| | | |
|-----------------------------|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Mensajes humanos | <p>¿Consideras que los integrantes del área están cumpliendo con sus funciones? a) Si b) No c) ¿Por qué?</p> <p>¿Qué estrategia implementa para reforzar el sentido de identidad en los empleados?</p> |
| <p>Clima laboral</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción | <p>¿Ser un directivo de la organización genera un sentimiento de autosatisfacción?</p> <p>¿Se siento orgulloso(a) del trabajo que desempeña como directivo?</p> <p>¿Se siento valorado(a) y respetado(a) como directivo en la organización?</p> <p>¿Considera que su trabajo como directivo de EZ TRAVEL está suficientemente reconocido?</p> <p>¿Cree satisfactorios los ascensos y promociones?</p> <p>¿Considera que la comunicación con sus trabajadores es satisfactoria?</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Desempeño laboral | <p>¿Cómo directivo que estrategia de comunicación implementa cuando surge algún conflicto?</p> <p>¿Considera que la comunicación interna con sus trabajadores y con su área contribuye con la productividad del departamento?</p> <p>¿Comunica y orienta a su área a cargo hacia la obtención de resultados para la Agencia?</p> <p>¿Para que haya una buen calidad en el trabajo tiene que haber una buena comunicación en su departamento?</p> <p>¿Considera que las personas que trabajan con usted poseen conocimientos y habilidades, sobre comunicación, para satisfacer las necesidades de las personas que requieren un servicio de EZ TRAVEL?, y si fuese así ¿Por qué?</p> <p>¿Considera que orienta a participar y comunicar activamente en la</p> |
|--|---|---|

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>detección de errores en pro de un mejor servicio de EZ TRAVEL? Y si fuese así ¿de qué forma?:</p> <p>¿Cree usted que un mejoramiento del clima laboral incidiría de una manera positiva al cumplimiento de objetivos organizacionales y por qué?</p> |
|--|--|---|

1.5.4 Cuadro variable indicador Empleados

| Variable | Indicador | ITEMS |
|--------------------------------|---|---|
| Flujos de Comunicación Interna | <ul style="list-style-type: none"> Comunicación formal descendente | <p>¿Considera que la información que recibe a través de los medios de comunicación por parte de tus superiores, es clara?</p> <p>¿De qué forma recibes información de los Directivos?</p> <p>a) e-mail b) oficio c) Cara a cara d) Otros, explique</p> <p>Los Directivos, identifican su posición y las funciones que desempeña dentro de su área</p> <p>a) Sí b) No c) No sé</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> Comunicación formal ascendente | <p>¿De qué forma envías información a los Directivos?</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación formal Horizontal • Comunicación no formal. • Mensajes de tarea • Mensajes de mantenimiento • Mensajes humanos | <p>a)e-mail b)oficio c)Cara a cara d)Otros, explique:</p> <p>¿Es fácil comunicarse con sus compañeros de área?</p> <p>¿Conoce los objetivos a de su área? Describalos:</p> <p>¿Considera usted que con su jefe puede establecer una buena relación laboral o algún tipo de diálogo?</p> <p>La comunicación que utilizan tus superiores al momento de asignarte una actividad específica ¿Cómo las consideras?:</p> <p>a) Buena b) Muy buena c)Mala d) Muy mala</p> <p>¿Conoces los programas del área y cuales se han realizado?</p> <p>¿La organización realiza algunas actividades de esparcimiento para los empleados?</p> <p>¿Qué representa para ti EZ Travel S.A de C.V?</p> |
|--|---|---|

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>¿Por qué?</p> <p>¿Cuáles son los métodos y los medios que utiliza para que exista una buena calidad en el trabajo?</p> <p>¿Considera que las personas que trabajan con usted poseen conocimientos y habilidades, sobre comunicación, para satisfacer las necesidades de las personas que requieren un servicio de EZ TRAVEL? Y si fuese así como se da:</p> <p>¿Considero que estoy orientado(a) a participar y comunicar activamente en la detección de errores en pro de un mejor servicio de EZ TRAVEL?</p> <p>¿De qué forma el clima laboral incidirá al cumplimiento de los objetivos organizacionales de EZ TRAVEL?</p> |
|--|--|--|

Figura 2. Marco Metodológico: Diagnóstico de Comunicación Interna y su Influencia en el Clima Laboral de la Agencia de Viajes Ez Travel S.A de C.V.

Fuente: Guicho Arce, Luna Salazar, Marin Guerra (2014).

1.6 Equipo Consultor INSOEX

Conformado por:

Guicho Arce Thanya Alejandra

Luna Salazar Nohemi:

Marín Guerra Marina Gertrudis

Estilos de Aprendizaje:

Guicho Arce Thanya Alejandra: Acomodador, (Coordinador, Líder); persona que genera una corriente de sinergia en el grupo, define metas e impulsa la toma de decisiones, transmitiendo la necesaria confianza a sus compañeros.

Luna Salazar Nohemi: Asimiladora, (Finalizador, especialista); mediante un papel centrado, en la actividad mental, es aquel que aporta conocimientos técnicos específicos por dominar, una parcela muy concreta del trabajo.

Marín Guerra Marina Gertrudis: Convergente, (Evaluador, investigador); habitualmente carente de iniciativa y falta de creatividad, sin embargo, hace gala del rigor en el análisis de las ideas, valorando ventajas e inconvenientes, de cada una.

Nombre del equipo consultor.

Nombre: INSOEX

Innovación, Solución y éxito

Eslogan:

Desarrollo de estrategias para el logro de objetivos.

Logotipo:



Figura 3. Marco Metodológico: Diagnóstico de Comunicación Interna y su Influencia en el Clima Laboral de la Agencia de Viajes Ez Travel S.A de C.V.

Fuente: Guicho Arce, Luna Salazar, Marin Guerra (2014).

Colorimetría:

Negro: Poder

Rojo: Energiza Valor.

Blanco: Transparencia y Optimismo.

Azul: Sinceridad y responsabilidad.

Objetivo General

Elaborar diagnóstico de los procesos de comunicación.

Objetivo Especifico

Diagnóstico de comunicación organizacional interna así como el clima laboral, cultura y satisfacción del personal.

-Diagnostico organizacional de comunicación externa como la calidad del servicio, imagen y satisfacción del cliente.

Justificación

A partir del concepto de comunicación organizacional, el cual dice, según: Andrade de San Miguel lo define como, "el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio" (2004:8). Nuestro equipo consultor se basa en lo anterior para el desarrollo e implementación de

estrategias de comunicación que refuercen el cumplimiento de los objetivos para el logro de una mejora, que conlleva al éxito.

Misión

Somos un equipo consultor, enfocado en la formación de estrategias de comunicación para el cumplimiento de objetivos organizacionales, mediante el compromiso, la responsabilidad y el respeto; fortaleciendo así al crecimiento y éxito de toda organización.

Visión

Ser el soporte que lleve al crecimiento, desarrollo y mejora de toda organización, basándonos en la elaboración innovadora y creativa de estrategias de comunicación que toda organización requiera.

Valores

Compromiso: Nos comprometemos a ir más allá de cumplir una obligación, enfocando nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado; es decir, nunca olvidar que tenemos que estar firmes a la organización en cada momento

Respeto: Implementar el respeto en cada una de nuestras actividades en la organización, para así lograr el mejor desempeño esperado y depositado en nuestro equipo de trabajo.

Responsabilidad: Realizar las actividades necesarias o requeridas que conlleven al cumplimiento de los objetivos señalados por la organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Mapa Marco Teórico

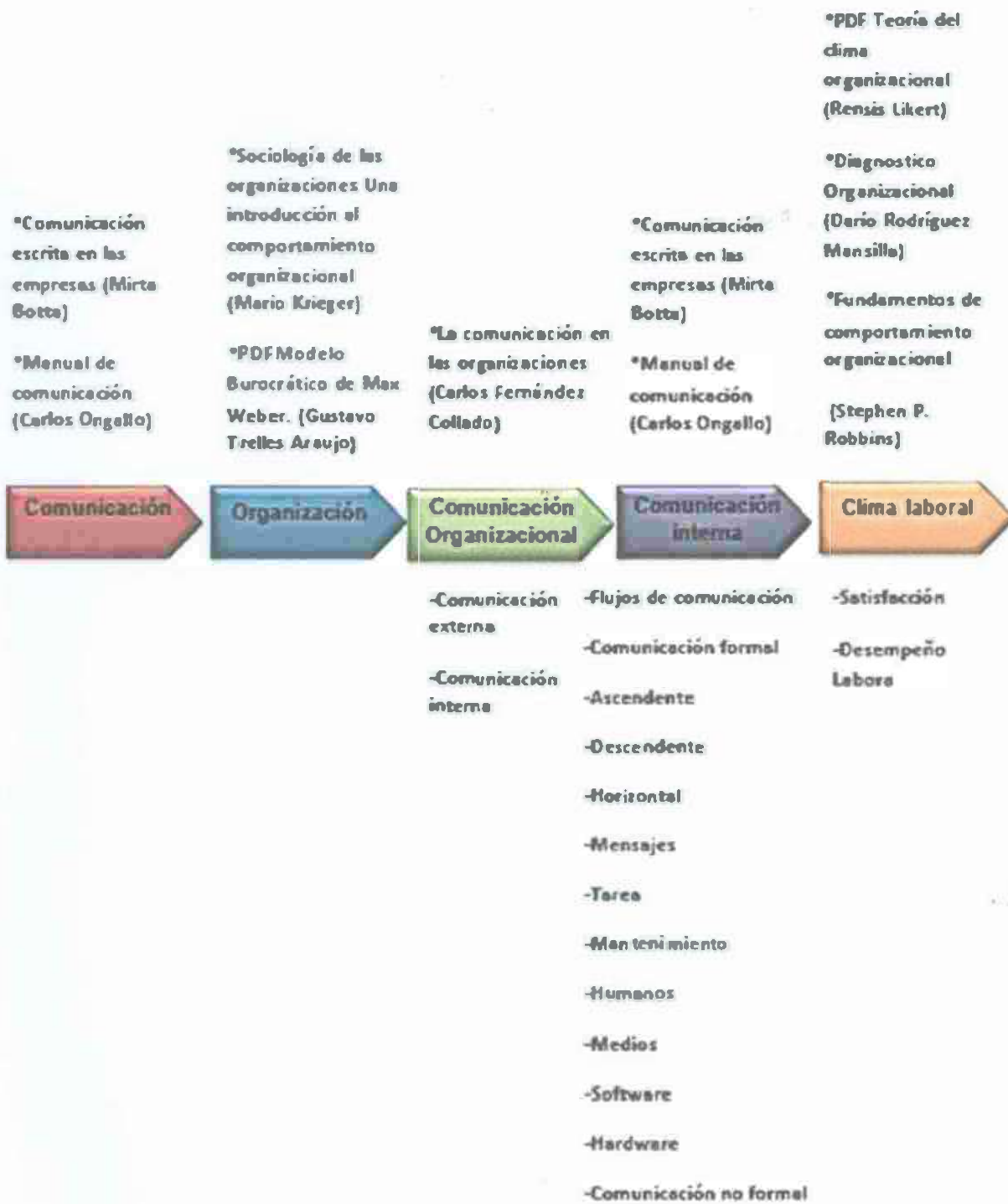


Figura 4. Marco Teórico: Diagnóstico de Comunicación Interna y su Influencia en el Clima Laboral de la Agencia de Viajes Ez Travel S.A de C.V.

Fuente: Guicho Arce, Luna Salazar, Marín Guerra (2014).

En el presente capítulo se abordan los conceptos utilizados para la presente investigación, dichas teorías, conceptos y autores, son lo que sustenta este trabajo de investigación y le da el carácter científico social, se parte desde la comunicación, enfocándonos a la comunicación organizacional interna y algunas de las variantes que ella, que continuación se muestran.

2.1 Comunicación

Como punto de partida de nuestra investigación tomamos o partimos de nuestra rama disciplinaria que es la comunicación para después entrar a la organización y consecutivamente a la comunicación organizacional.

A lo largo de la historia, la humanidad ha presentado una misma necesidad la de comunicarse, por lo tanto el ser humano es por naturaleza un ser social.

La historia o el tránsito de sus estados más primitivos hasta las sociedades actuales puede explicarse por su capacidad excepcional de darle sentido al mundo y de compartir esas ideas con sus semejantes para lograr una organización e incidir, en su entorno, es decir, comunicarse para trabajar.

Esto ha estimulado a infinidad de autores durante la época contemporánea, a abordar el tema de la comunicación, propiciando la derivación de un sin número de ramas y propuestas que a su vez se combinan con otras ciencias y disciplinas.

El estudio de la comunicación organizacional ha sido una rama, convirtiéndose en tema de interés e investigación para los estudios de comunicación.

Antes de definir la Comunicación Organizacional y entrar de lleno a este ámbito en primera instancia debemos definir el concepto de comunicación. Y de acuerdo a *(Ongallo Carlos 2007:11)*, quien a la vez hace referencia de tres autores, primeramente a ANZIEU (1971) "Define la comunicación como el conjunto de los

procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar a una o varias personas- emisor, emisores-, con una o varias personas-receptor, receptores-, con el objeto de alcanzar determinados objetivos."

En segundo término a Mailhiot (1975) "postula que la comunicación humana no existe en verdad sino cuando entre dos o más personas se establece un contacto psicológico. No basta que seres con deseos de comunicación se hablen, se entiendan e incluso se comprendan, la comunicación entre ellos existirá desde que (y mientras que) logren encontrarse." Por último:

Moles (1975), "la comunicación es la acción por la que se hace participar a un individuo situado en una época, en un punto R dado, en las experiencias o estímulos de otro individuo (de otro sistema) situado en otra época, en otro lugar (E), utilizando los elementos de conocimientos que tienen en común."

Cirigliano (1978) analiza la obra de un autor americano de principios de siglo, Dewey (1910), y sus estudios sobre educación y comunicación, y establece un concepto de ésta última basado en la participación. Comunicación es compartir algo, poner algo en común, significando ello no la acción mecánica o externa de realizar una tarea conjuntamente con otros, sino el percibir el mismo grado de conmoción interna emocional que el otro (con-sentir).

Para Dewey, esa situación es la única que explica cómo puede pasar un elemento cultural a otra persona, y en síntesis, cómo se puede educar.

Mascaró (1980) establece que la comunicación humana es, ante todo, diálogo, contacto entre pensantes que para conseguir transmitirse el contenido de sus pensamientos han de vencer las limitaciones de su estructura corporal. Se ha de recurrir al uso de instrumentos sensibles (los sonidos) que traduzcan a un nivel material sus intenciones comunicativas mentales.

Según con los conceptos anteriores podemos definir que la comunicación es ante todo, un proceso de intercambio, que se contempla cuando han superado todas las fases que intervienen en el mismo, puesto que como muchos procesos, el de la comunicación puede ser interrumpido en cualquiera de sus fases o suspendida en función de factores que influyan en unas u otras reacciones.

2.2 Organización

Las organizaciones hoy en día cumplen un papel muy importante, ya sean públicas o privadas, puesto que cuando se tiene que conseguir un objetivo complejo o no, como producir un bien, distribuirlo o prestar un servicio, la sociedad no ha encontrado todavía un procedimiento más eficaz y eficiente que hacerlo a través de una institución que llamamos organización.

Al ser la organización prestadora de algún tipo de servicio, es sumamente importante estar estructurada internamente porque lo que se genera dentro de ella sirve como proyección hacia la sociedad.

Por lo anterior las organizaciones han dividido en su interior, diferentes áreas o departamentos con el fin de distribuir labores específicas para el personal que labora en ellas, teniendo así características ya sea formales o informales que las hacen distintas de otros grupos humanos como lo son:

- a) *Formalidad*, es decir, que una organización tiene unas estructuras, objetivos, políticas, procedimientos y normas que le dan forma.
- b) *Jerarquía*, expresada tradicionalmente en forma de estructura piramidal.
- c) *Tendencia a crecer*; las organizaciones por lo general aumentan de personal conforme vayan evolucionando satisfactoriamente.
- d) *Duración*; las organizaciones se proyectan en el tiempo por más de una generación. (Ongallo Carlos, 2007)

Es fácil deducir, pues, que en el contexto de las organizaciones se produce un gran flujo de comunicación y los miembros de ella tienen funciones distintas y mantienen una estructura jerárquica, la cual ayuda a los flujos de comunicación que se dan dentro de ella.

Para conceptualizar estrictamente que es una organización a continuación será definida por Strother de la siguiente manera:

“Strother (1963), por su parte, define las organizaciones como dos o más personas partícipes de una relación cooperativa, lo que implica que todas ellas tienen objetivos comunes.” (Ongallo Carlos, 2007:27)

Por otra parte Mario Krieger en su libro *Sociología de las Organizaciones una introducción al comportamiento organizacional*, define a la organización como *“el conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común, a través de una estructura de roles, y funciones en una división de trabajo”*.

Analizando estrictamente ya desde nuestra organización, La Agencia de Viajes Ez Travel S.A de C.V, es una organización de carácter privado, ya que dicha empresa se dedica al turismo, proporcionando ventas de viajes nacionales o internacionales, aéreos, marítimos y terrestres; realizando viajes a una sola persona así como también a grandes consorcios que soliciten su servicio.

En cuestión a lo referido con anterioridad, sobre los distintos departamentos o áreas que existen en las organizaciones, en La Agencia de Viajes Ez Travel S.A de C.V cuenta con ocho áreas siendo pues Dirección General, Dirección General Adjunto, Dirección de Operaciones, Coordinación de Ingresos, Gerencia de Contraloría y Trafico, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Operaciones y Coordinación de Trafico; y en general en toda la organización colaboran treinta personas quienes están distribuidas en cada una de las nueve áreas anteriormente mencionadas.

Analizando desde otra perspectiva a las organizaciones como lo es el modelo burocrático de *Max Weber* el cual a su vez fu citado por *Gustavo Trelles Araujo*, ello constituyo parte de nuestras lecturas en una materia llamada *Sociología de las Organizaciones* la cual forma parte de nuestra formación académica de séptimo semestre en la Licenciatura Ciencias de la Comunicación, en dicho modelo se enlistan diez puntos que sirven para analizar a las organizaciones los cuales son los siguientes:

- a) *Carácter legal de las normas y de los reglamentos.*
- b) *Carácter formal de las comunicaciones.*
- c) *Racionalidad en la división del trabajo.*
- d) *Impersonalidad en las relaciones de trabajo.*
- e) *Jerarquía bien establecida de la autoridad.*
- f) *Rutinas y procedimientos de trabajo estandarizados en guías y manuales.*
- g) *Competencia técnica y meritocrática.*
- h) *Especialización de la administración y de los administradores, como una clase separada y diferenciada de la propiedad (los accionistas).*
- i) *Profesionalización de los participantes.*
- j) *Completa previsibilidad del funcionamiento. (Araujo, 2014, pág. 4)*

Aplicando cada uno de los puntos que menciono *Max Weber*, en nuestra organización la Agencia de Viajes *EZ Travel*, en la cual realizamos un diagnóstico de comunicación, podemos decir que es una organización apegada a marco jurídico, aunado a ello existe un reglamento interno, que se les entrega a cada persona que forma parte de la empresa, por consiguiente existe un manual de confidencialidad que de igual forma se le entrega a cada persona que forma parte de *EZ Travel*, todo ello se hace en un curso de capacitación y de inducción cuando entra personal nuevo.

Pero también en este punto se puede ver que la disfunción del mismo, puesto que en la empresa, en ocasiones y situaciones, existe un exagerado apego a las reglas cuando por el momento no se amerita.

La formalización de las comunicaciones:

“Además de normas y reglamentos, las comunicaciones escritas son el otro “cemento” que une a la estructura organizacional. Las decisiones, las reglas y las acciones administrativas se formulan y registran por escrito para poder comprobar, documentar y asegurar la correcta y unívoca interpretación de los actos legales”. (Araujo, 2014, pág. 4)

Existe un carácter formal de las comunicaciones, en la cual se hacen trámites para cualquier cuestión interna, un ejemplo de ello sería los acuerdos de reunión en los cuales se levanta una carta responsiva ya sea para llamar la atención o para felicitar a los implicados, todo ello tomando en cuenta los artículos del reglamento interno; y en la cual firman los enterados, para que exista un mutuo acuerdo y todos estén informados de los hechos.

La racionalidad de la división del trabajo:

“El proceso de burocratizar una estructura implica una sistemática división del trabajo en orden de la racionalidad, esto es, en atención a la adecuación con los objetivos buscados. Los “puestos” o “cargos” deberán estar perfectamente definidos, cada uno con su nombre, categoría, funciones generales y específicas, autoridad y responsabilidad y todos ellos adheridos a un manual de organización o de procedimientos, con las rutinas claramente especificadas, ni un paso más, ni un paso menos”. (Araujo, 2014, pág. 5)

Con respecto al punto sobre racionalidad del trabajo desempeñado en la Agencia, existe un perfil de puesto en donde está bien definido el nombre y el objetivo de dicho puesto, así como las tareas a realizar de el mismo, aunado a ello los reportes que deberá entregar y a quien se deberán entregar.

Tomando como referencia este punto y lo contrario que sería su deficiencia; en EZ Travel se puede ver que por ser tan rígidos los perfiles de puestos, los cuales solo muestran que es lo que se debe de hacer en cada puesto, el personal solo realiza lo que tiene que ver con sus tareas en el puesto, para cuidar y mantenerse en el mismo, sin ver más allá de lo que es el objetivo que engloba a la misma agencia.

La impersonalidad en las relaciones:

“La división del trabajo, o sea, la distribución de funciones, actividades y tareas, es absolutamente impersonal, se habla de “puestos” y de “funciones”, no de personas. Las personas son ocupantes de cargos y no individuos dotados de anhelos, emociones, etc. Asimismo, el poder de cada «persona» también es impersonal, puesto que se deriva del cargo que desempeña”. (Araujo, 2014, pág. 5)

En referencia a el punto sobre la impersonalidad del trabajo que realizan, las personas que componen la Agencia, se puede ver que entre ellos mismo se manejan como puestos más que como personas, ya que cuando se tiene que realizar alguna tarea o enviarse algún correo, se hablan o se refieren a ellos con el nombre del puesto que desempeñan en la empresa y no con el nombre que tienen, otro ejemplo sería el correo que utilizan para comunicarse entre ellos, el cual lleva el nombre del puesto que están desempeñando y no su nombre personal que es lo más habitual en las organizaciones, esto deja ver que para la organización lo que importa es el puesto en el que esta la persona y no tanto la parte humana de la misma.

Jerarquía de autoridad:

“El principio de la jerarquía agrupa a los cargos y funciones y establece las áreas o tramos de control -las jurisdicciones-. En base a la jerarquía se construyen los escalones y la pirámide burocrática.” (Araujo, 2014, pág. 5)

En cuestión a este punto sobre las jerarquías que se establecen en las organizaciones, en la Agencia, se puede ver en el organigrama que la compone, en la cual los puestos están definidos o plasmados de forma descendente de acuerdo a el salario que percibe el sujeto dentro de la organización, aunado a ello unido de la misma forma de acuerdo a el área y a el jefe correspondiente.

Estandarización de rutinas y procedimientos:

“El desempeño de cada cargo esta burocráticamente determinado por reglas y normas técnicas. Todo está establecido, ningún ocupante de algún cargo puede hacer lo que quiera, sino lo que la burocracia le impone hacer de acuerdo con rutinas y procedimientos previamente establecidos”. (Araujo, 2014, pág. 6)

Sobre el punto de rutinas y procedimientos de trabajo estandarizados en guías y manuales, como ya se mencionó anteriormente existe en la organización un perfil de puesto en donde está bien definido el nombre y el objetivo de dicho puesto, así como las tareas a realizar de el mismo, aunado a ello los reportes que deberá entregar y a quien se deberán entregar, posteriormente existe metas mensuales, las cuales son medidas con un balance que calcula quien cumplió y quien no con las metas establecidas, además de dar bonos de productividad a quien supero dicha meta.

Competencia técnica y meritocracia:

“La selección de las personas, en un modelo burocrático, se basa en el mérito y en la competencia técnica y jamás en preferencias personales. Los procesos de admisión, promoción y transferencia del personal son iguales para toda la

organización y se basan en criterios generales y racionales, siempre tomando en cuenta el mérito y la capacidad del funcionario.” (Araujo, 2014, pág. 6)

Competencia técnica y meritocracia, en referencia a este punto en EZ Travel, existe un área que se encarga de evaluar a las personas cuando estas quieren subir de puesto o cuentan con el perfil adecuado, dicha área realiza exámenes así como de capacitaciones, dicha área evalúa si esta persona es capaz de desempeñar bien el puesto, un ejemplo de ello sería si eres gerente de algún área existe tres tipos de gerente, A,B y C, en el cual gerente A es el más bajo, pero después de transcurrido un tiempo la persona puede aplicar para gerencia B y así sucesivamente, en la cual por ende va aumentando su nómina.

Especialización de la administración:

“La administración está separada de la «propiedad» en una organización burocrática. Los miembros del cuerpo administrativo no son los mismos que los miembros de la junta de accionistas, que son los propietarios de la empresa” (Araujo, 2014, pág. 6)

En cuestión a especialización de la administración, en la Agencia si existe personal encargada de ello, pero cabe mencionar y puntualizar que los dueños o fundadores de la misma son quienes toman las decisiones finales tomando en cuenta a el área de contraloría , que es la que lleva el control sobre los pagos y el dinero que entra a la empresa.

Profesionalización de los funcionarios administradores:

“Ninguna burocracia “puede funcionar”, según Weber si no cuenta con administradores profesionales. Un administrador es profesional por las siguientes razones:

- Es un especialista en el desempeño de las actividades a su cargo; en los altos mandos tiende a ser generalista, mientras que en los mandos bajos se va transformando en un especialista.

- El administrador profesional controla cada vez más a las burocracias, debido a:

1. Que los accionistas aumentan de número y se dispersa y fragmenta la propiedad de las acciones.

2. Los accionistas invierten en muchas otras organizaciones.

3. La carrera administrativa otorga posiciones de mando y de control sin poseer la propiedad, lo que hace que un administrador pueda llegar a tener más poder y control que un gran accionista." (Araujo, 2014, págs. 6, 7)

Sobre el punto de profesionalización de los funcionarios administradores, en la agencia, el 99% de las personas que laboran en ella cuentan con Licenciatura, inclusive unas con Maestría, además todas cuentan con niveles de inglés avanzado puesto que es un requerimiento para poder entrar a laborar en ella, además que se les realiza un test de personalidad, para saber para qué área son más adecuadas dependiendo del perfil con el que cuenten, un ejemplo de ello sería los que se encuentran en operaciones los cuales deben de ser de perfil social, otra área es la administrativa en la cual en su mayoría son analíticos y visionarios.

Continuando con las organizaciones y cambiando de autor, para poder analizarla desde otro punto de vista, tomaremos como referencias las metáforas, de Mario Krieger, en su libro Sociología de las Organizaciones una introducción al comportamiento organizacional, el cual hace la comparación de la organización con una máquina, para ello tomo como base a los pioneros de la teoría clásica que fueron Henry Fayol, James D. Mooney, Luther Gülick, y Lindall Urwick. En esta metáfora Krieger comenta lo siguiente:

"Los teóricos clásicos intentaron un diseño similar al que hace un ingeniero con una máquina, definiendo partes interdependientes, ensambladas en una secuencia

dada y con puntos específicos de rigidez y resistencia. En este caso hablamos de organizaciones como si fueran máquinas y tendemos a esperar que trabajen de una forma rutinaria, exacta y predecible.” (Krieger, 2001, págs. 11, 12).

Dentro de la misma metáfora de la organización como máquina Krieger definió seis características principales que son las siguientes:

1. *Unidad de mano.*
 2. *Staff y línea de control.*
 3. *División del trabajo.*
 4. *Subordinación de los intereses individuales a los generales.*
 5. *Estabilidad de la ocupación del personal.*
 6. *Centralización de la autoridad y encadenamiento a escalar.*
- (Krieger, 2001, pág. 12)*

Aplicando alguno de los puntos que el autor menciona en su metáfora de la organización como máquina, en EZ Travel existen unidades de mando puesto que cada persona tiene su jefe directo, el cual a su vez tiene un jefe y así sucesivamente hasta llegar a la dirección general que es la máxima autoridad en la empresa, también existe especialización en cada área puesto que el trabajo está dividido en cuanto a la licenciatura con la que cuenta cada persona y al perfil que tenga con el que cuente la misma, también cabe mencionar que en la empresa existe un reglamento interno en el cual uno de sus artículos menciona que se debe de poner primero el interés del colectivo en este caso el de toda la empresa antes que el interés personal.

En conclusión cada departamento de la agencia es una parte que va ensamblada con otra y que a su vez esa otra estará ensamblada de igual forma con otras, para así en conjunto formar una gran máquina que es la misma agencia, en la cual todas las áreas necesitan de todas para poder funcionar.

Siendo pues las organizaciones tan complejas y dividida en áreas para distribución del trabajo, se debe tomar en cuenta que la comunicación forma un papel fundamental ya que es la que se utiliza para informar a cada área sobre los trabajos a realizar o sobre otro tipo de información que se genere en la organización; es decir cada área debe estar comunicada con las demás para el funcionamiento de la misma.

Es por ello que la comunicación organizacional cualquiera que sea su tipo o fin debe de considerarse fundamental en las organizaciones. Y a continuación se entrara más de lleno en la comunicación organizacional.

2.3 Comunicación organizacional.

La comunicación es un proceso que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño, esta verdad es bien sabida y tiene su lógica o fundamento en otra igualmente obvia: la comunicación es el proceso social más importante.

La comunicación organizacional sirve para diferentes propósitos es por ello que dentro de ella cumple la finalidad de crear y mantener adecuados canales donde fluye la comunicación, con el fin de que se puedan consolidar criterios, motivar a la gente y estandarizar procedimientos que lleven al cumplimiento de objetivos específicos de la organización.

En referente estricto la comunicación organizacional es definida como:

“El conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y los diferentes públicos que tienen en su entorno.”(Fernández Collado, 2002: 12)

Todas las organizaciones tienen normas para comunicarse, y están íntimamente conectadas con la política de la organización.

La comunicación organizacional en La Agencia de Viajes Ez Travel S.A de C.V es referente a la comunicación interna y se da en todas sus formas y direcciones, pero el medio más utilizado entre los empleado es un intranet de nombre EZ Matic por el cual se comunican entre todas las áreas correspondientes. Cuentan con boletín, revistas, pantalla televisiva y mural.

En toda organización existen dos tipos de comunicación organizacional la comunicación interna y la comunicación externa siendo la primera en la que nos enfocaremos en esta investigación y la que describiremos a continuación.

2.4 Comunicación Interna

La comunicación interna permite a los miembros de la organización interrelacionarse y transmitir información con el objetivo de lograr el fin propuesto y mejorar las relaciones entre sus miembros. La buena comunicación es vital para el buen funcionamiento de la misma. Para ello se precisa poner en común, en lo interno, el conocimiento que genera la actividad cotidiana de la organización.

La comunicación dentro de la organización es fundamental porque mediante el uso de ella, es como se logra cumplir con todos los requerimientos y funcionamientos de la misma, para así logara que se actúe adecuadamente y se cumpla con la filosofía organizacional.

En conceptualización la "comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, atreves del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para

contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.” (Fernández Collado. 2002:12).

En toda organización existe comunicación dentro de ella por lo que, a toda la información que manejan los miembros que constituyen la institución, es llamada flujos de comunicación.

2.5 Flujos de comunicación

Entendemos por flujos de comunicación a los procesos de comunicación que se llevan a cabo al interior de la organización *“Los flujos de comunicación se encuentran compuestos por el conjunto de canales de comunicación y representan en sí la estructura de la organización desde el punto de vista de las interrelaciones de comunicación”* (García, 2009)

Según el autor los flujos de comunicación son la forma en que se relacionan los integrantes de una organización por medio de los canales de comunicación establecidos y partiendo de orden en el que se rigen.

Para que exista la comunicación es importante tomar en cuenta los canales de comunicación con los que se cuentan en la organización, y de qué manera se da esta comunicación entre los integrantes de la institución incluso de manera externa para el cumplimiento de sus objetivos estipulados.

Los flujos de comunicación están constituidos por la comunicación formal, en la cual existen los flujos ascendente, descendente u horizontal, aunque por otro lado también existe comunicación informal que por la obviedad de su término solo es informal y hasta ese punto llega.

2.6 Comunicación formal

Es la comunicación en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel superior, o un nivel inferior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa.

Esta comunicación suele utilizar medios tales como los murales, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos, etc. Sirve para llevar a cabo una mayor eficacia organizativa.

Y como se mencionó en el apartado anterior la comunicación interna tiene dos variantes

Informal y formal, esta última a su vez lleva implícitas tres vertientes que son las siguientes:

2.6.1 Comunicación descendente

Se puede definir la comunicación descendente como la información originada en algún punto alto respecto al nivel jerárquico de la organización, que se vierte hacia un nivel inferior con el fin de informar o influir.

Ongallo que a su vez cita PEPPER (1995) No se plantea una posible desjerarquización organizativa. La propia naturaleza de la organización exige que ésta esté clasificada o jerarquizada en niveles de toma de decisión, si se quiere, por lo que establece que, sea cual sea la herramienta de comunicación descendente que se plantee, lo primero que hay que determinar es qué hay que comunicar a los miembros, socios, colaboradores o partícipes internos de una organización. (Ongallo Carlos, 2007:165).

2.6.2 Comunicación ascendente.

La comunicación ascendente presupone, al igual que la descendente, una jerarquía de las responsabilidades en la organización. Como tal, la comunicación ascendente tiene por objetivo transmitir información, estados de ánimo, ideas, sugerencias, quejas, hacia los niveles de mayor responsabilidad de la organización.

Las vías o canales de comunicación ascendente han de estar claros para todas las instancias de la organización. Por ejemplo, sería incomprensible en la empresa una política de puertas abiertas y simultáneamente una restricción o limitación de la entrada a los despachos de los superiores a los empleados de menor nivel profesional.

2.6.3 Comunicación horizontal

La comunicación horizontal es aquella que se genera entre personas de un mismo nivel jerárquico y que suelen formar parte de un mismo departamento o de un mismo grupo.

Tal comunicación es totalmente necesaria, aunque, a menudo, olvidada. Cuando ésta se practica, evita malentendidos, fomenta el compañerismo, y en definitiva es complemento imprescindible de la información ascendente y descendente. La técnica más característica de este tipo de comunicación es la reunión o comité.

Dentro de los mismos flujos comunicación formal que se dan dentro de la organización, ya sea ascendente, descendente u horizontal existen o llevan implícito el propósito del mensaje que pueden ser los siguientes:

2.6.4 Tarea

Es aquel mensaje que tiene como finalidad establecer un trabajo, labor o actividad específica.

Ayuda a optimizar los recursos y el mejoramiento de los servicios entre otros.

2.6.5 Mantenimiento

Dicho mensaje tiene como fin el de dirigir los procedimientos y la forma en que se realizaran, es decir optimiza la marcha y el funcionamiento del sistema organizativo.

2.6.6 Humanos

Son aquellos mensajes que tienen la finalidad de hacer que el sujeto cree una identidad con la organización, contiene información dirigida a fomentar las actitudes positivas y la gratificación personal de los sujetos.

El sentirse bien informado sobre la marcha de una organización aumenta el sentimiento de pertenencia a la misma, da sentido al trabajo, aumenta el prestigio y acrecienta el orgullo profesional. (Ongallo Carlos 2007:78)

Siguiendo con los flujos de comunicación ya sean ascendente, descendente u horizontal, y cualquiera que sea su tipo de mensaje, de tarea, mantenimiento o humanos siempre se utiliza un método para difundirlo.

2.7 Métodos de Difusión

Un método de difusión es el medio o las estrategias que se utilizaran para enviar el mensaje, sin importar el tipo de mensaje que sea.

2.7.1 Software

Es desarrollado mediante distintos lenguajes de programación, que permiten controlar el comportamiento de una máquina. Estos lenguajes consisten en un conjunto de símbolos y reglas, que definen el significado de sus elementos y expresiones. Un lenguaje de programación permite a los programadores del software especificar, en forma precisa, sobre qué datos debe operar. Siendo así el software la comunicación oral y escrita, intangible, por ejemplo el correo electrónico, el intranet que utilizan muchas organizaciones al interior de ellas, los mensajes de texto por telefonía móvil entre otros etc.

3.7.2 Hardware

Se refiere a todas las partes tangibles de un sistema informático; sus componentes como lo son: eléctricos, electrónicos, electromecánicos y mecánicos. Por ejemplo la computadora, el teléfono, el fax, el scanner, la impresora, telefonía móvil, entre otros etc.

Otra forma estratégica de comunicación dentro de las instituciones es la misma comunicación cara a cara.

2.7.3 Comunicación cara a cara

Es la comunicación en un contexto de tú a tú, o en una reunión de equipo, produce un intercambio de energía que mejora la experiencia humana. Las intenciones son más claras para las partes implicadas y resulta más fácil alcanzar una respuesta más clara y concisa.

Poder ver a los miembros de tu equipo personalmente o poder generar interacciones sociales mejora las posibilidades de mantener el compromiso del equipo, entre ellos mismo y con el líder dentro de una organización.

En todo plan de comunicación que se desee desarrollar tras la determinación de los objetivos, la organización debe conocer quiénes van a ser los receptores de sus mensajes. Esos receptores son el elemento fundamental de todo el proceso. Gracias a ellos y al conocimiento que se tenga de los mismos se decidirá la creatividad, las técnicas y los medios y, en definitiva, todo el plan de comunicación para que se logre el cumplimiento de los objetivos para los que fue creada la organización.

2.8 Comunicación Informal

La comunicación informal es una corriente dentro de la comunicación laboral. La comunicación informal es la que se establece entre los miembros de una organización por relaciones afectivas, identidad, simpatía que se produce entre ellos, independientemente del cargo o la posición que ocupen, facilita la colaboración y el intercambio de experiencias, conocimientos y es aquella que no se encuentra dentro del organigrama, puesto que no sigue un patrón específico dentro de la jerarquización.

Zayas (1990) plantea: "conjuntamente con las comunicaciones formales coexisten las informales que expresan las necesidades afectivas de los hombres, la posibilidad de comunicar conocimientos más íntimos, intereses espirituales que no se realizan a través de las interacciones laborales dentro de la organización".

Siguiendo con la comunicación de las organizaciones la comunicación externa es un gran factor para toda organización.

2.9 Comunicación externa

Como parte de la comunicación de las organizaciones la comunicación externa es inherente a la comunicación interna para el cumplimiento de los objetivos, por ello los elementos que las integran constituyen en general la comunicación organizacional.

“La necesidad de lograr un impacto comunicativo fuerte, en base a una acción coordinada y coherente, hace indispensable que toda la comunicación de la organización se encuentre integrada, y que cada una de las diferentes partes de la misma cumpla una función de apoyo y reafirmación de las demás”.

“Definimos a la Comunicación Integrada de Empresa como “la administración de los recursos de comunicación de la organización”. El objetivo fundamental de la Comunicación Integrada no es sólo obtener una porción o segmento del mercado en el que trabaja la organización, sino que tiene un cometido más amplio: trata de generar una credibilidad, una confianza, una actitud favorable de los públicos hacia la organización. Es decir, considera a los públicos no solamente como sujetos de consumo, sino fundamentalmente como sujetos de opinión” Capriotti, Paul (2006):17 La imagen de empresa.

“Comunicación mercadológica. Contempla la comunicación hacia todos los públicos externos, su finalidad es orientar a la organización hacia las oportunidades económicas y sociales atractivas y congruentes con su misión, visión y valores, ofreciéndole un potencial de crecimiento o rentabilidad. Se soporta en áreas como: publicidad, branding, benchmarking, investigación de mercados, selección de medios, conducta y comportamiento del consumidor.

Bajo una mirada estratégica su visión es a mediano y largo plazo, permitiendo que el mensaje, producto, bien o servicio penetre en la mente del receptor y éste, a su

vez, se vuelva leal y fiel a los mensajes que la organización emita, redundando en productividad, crecimiento e impacto social”.

León Gustavo. (S/F: 69) Estudios de la Comunicación: Estrategias Metodológicas y Competencias Profesionales en Comunicación.

La importancia de la comunicación externa en el contexto de una organización, determina factores en los que los públicos no sólo juegan roles como sujetos de consumo sino de opinión, como menciona Capriotti y en forma directa o indirecta; determinan las condicionantes del entorno las cuales marcan las pautas que dan dirección al desarrollo y logros de dicha organización.

Como ya mencionamos anteriormente la comunicación constituye un factor fundamental en la organización, enfocándonos directamente a lo que es la comunicación ella es la que en parte determina el clima laboral de una organización el cual definiremos a continuación.

2.10 Clima laboral.

Una organización debe ser una esfera donde se reúnen personas satisfechas y motivadas para lograr los objetivos de una organización. Muchas veces los trabajadores de una organización se desarrollan en entornos de ambientes muy hostiles. El clima laboral que hay dentro de una organización muchas veces es determinado por el tipo de liderazgo, los problemas interpersonales de los trabajadores cambios dentro de la organización.

Maish (2004) define el clima laboral como un concepto muy complejo, sensible y dinámico a la vez, complejo por que maneja muchos componentes, sensible porque estos componentes pueden afectarlo y dinámico porque al estudiar los componentes podemos hacerlos mejores implementando acciones correctivas.

Por su parte Gioncalves (citado por Caligiore y Díaz, 2003, p. 645) "el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros."

En último lugar Rodríguez (2001) define el clima laboral como las percepciones compartidas por los miembros de una organización con respecto al trabajo, el ambiente físico en el que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.(p.159).

Como vemos en los conceptos de los anteriores autores la mayoría coinciden para enriquecer el concepto de clima laboral, el cual como mencionan contiene varios factores, los cuales son los componentes del mismo clima y son las variables a investigar de él, tales componentes son:

- ✓ Motivación
- ✓ Recompensas
- ✓ Propósito
- ✓ Comunicación
- ✓ Conflicto
- ✓ Estructura organizacional.
- ✓ Liderazgo
- ✓ Satisfacción
- ✓ Capacitación
- ✓ Objetivos organizacionales.
- ✓ Cultura organizacional
- ✓ Desempeño
- ✓ Calidad en el trabajo
- ✓ Identidad

Alves (2000) dice que una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento laboral.

Como menciona Alves una buena comunicación, un sentimiento de satisfacción entre otros factores generan un clima laboral favorable y por ende inciden directamente en el desempeño laboral de la organización.

Y es precisamente la satisfacción laboral unos de los indicadores de clima laboral que se evaluarán en dicha investigación, a continuación definiremos que es la satisfacción laboral.

2.10.1 Satisfacción laboral.

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes (Robbins, 1998).

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988).

De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas que afectan tanto su trabajo como su entorno laboral.

Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998).

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y el desempeño del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales.

En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Shultz, 1990).

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y el desempeño laboral. *La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins, 1998).*

2.10.2 Desempeño laboral.

“Es en el desempeño laboral es donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa”. (Stephen P. Robbins: 41)

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las

aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la identidad demostrada.

La correlación entre satisfacción y rendimiento o desempeño laboral es más sólida en el caso de empleados que están en niveles más altos. Por consiguiente, podemos esperar que la relación sea más relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratado, atascado en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.

Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable, y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación.

La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, lo cual se logra más que nada por una labor consiente de los jefes.

CAPÍTULO III

CONTEXTO ORGANIZACIONAL

El presente capítulo es en donde se llevó a cabo la investigación, dicho apartado que a continuación se presenta, es donde y con quienes se realizó el diagnóstico de comunicación interna, la organización es una Agencia de Viajes llamada EZ Travel, Ubicada en la Ciudad de Hermosillo, Sonora, México, la cual cuenta con treinta y dos empleados, es una Empresa joven que tiene 11 años laborando en el mercado.

La información que contiene este capítulo fue proporcionada a partir de la consulta de medios electrónicos de la empresa.

3.1 Aspectos Generales de la Organización

3.1.1 Antecedentes

2004

EZ Travel (Easy Travel), S.A. de C.V., nace en el mes de Noviembre, ante la inquietud por parte de sus accionistas de innovar en la industria de viajes, brindando un servicio reconocido por su calidad, calidez, e interés por el cliente, con énfasis en atención personalizada, y con orientación total a satisfacer sus necesidades particulares.

2005

Iniciamos operaciones en la oficina matriz de Raquet Club, con un local y 2 integrantes.

2006

Adquirimos la licencia IATA para operación directa, crecemos físicamente en un 100% y a 4 integrantes, ingresamos como miembros activos a ADAVSON.

2007

Nos posicionamos en el mercado por nuestro servicio de apertura 24 horas, iniciamos atención de grandes corporativos, con Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma y Tecnológico de Monterrey. Ingresamos al mercado de Mayoreo a través de la representación de Travel Inn Operadora Mayorista (Ciudad de México) Crecemos a 8 integrantes.

2008

Abrimos nuevos canales de distribución, como el programa de consultores asociados, implementamos el sistema de compensación variable para el personal, empezamos a diversificar nuestra mezcla de producto concentrando esfuerzos en la venta de productos no aéreos. Crecemos a 10 integrantes.

2009

Dividimos la operación y abrimos la sucursal Plaza Valles, a donde se muda Operaciones Corporativo y el Staff Directivo, General y de Administración.

En el año de la peor crisis económica en la industria turística, atípicamente EZ Travel presenta crecimientos históricos por encima del 40%. Iniciamos atención oficial al Gobierno del estado de Sonora.

Logramos la representación en el estado de Sonora de fuertes marcas en la industria del viaje: Sandals Resorts, South African Airways, Korean Air, Naturestyle Operadora y Carnival Cruises

Crecemos a 12 integrantes.

2010

Sabre nos reconoce como su producto número 1 en el estado de Sonora.

Realizamos la primera convención anual en la Hacienda de los Santos, en Alamos.

Nos convertimos, a nivel industrial, en la agencia de viajes más grande del estado.

Abrimos al público nuestra Mega Centro de Servicio al Cliente en Boulevard Kino.

Estrenamos imagen corporativa.

2011

Siempre a la vanguardia, iniciamos operaciones con la facturación electrónica.

Crecemos a 21 integrantes.

Recibimos por parte de Aeroméxico el reconocimiento como la agencia más productiva de Sonora y como su principal socio-comercial en el estado.

Sabre nos reconoce como la agencia #1 en el estado de Sonora.

Recibimos por parte de la Naviera Carnival, el reconocimiento por ser la agencia #1 de la región del Noroeste.

US Airways nos reconoce como la agencia #1 de la región noroeste.

Implementamos automatización total operativa y administrativa a través de nuestro sistema único de gestión Ez Matic.

Lanzamos oficialmente nuestro web site estrave.com.mx

Formamos parte de las redes sociales como Facebook y twitter

3.2 Misión

Ser una organización que cuente con la mejor gente, y que a través del desarrollo de sus colaboradores, proveedores y comunidad, y de manera rentable y consistente, sobrepase las expectativas de sus clientes día con día.

3.3 Visión

Ser la empresa líder de servicios de viaje, orientada a la mejora continua y al crecimiento, y operando siempre bajo los más altos estándares de servicio, profesionalismo y ética

3.4 Valores

Compromiso: Somos constructores de las mejores experiencias

Desarrollo: Hacemos crecer a nuestra gente.

Eficiencia: Innovamos continuamente y operamos bajo estrictos estándares de servicio.

Integridad: Somos congruentes en lo que pensamos, decimos y hacemos.

Liderazgo: Logramos objetivos y asumimos responsabilidades siempre en equipo

Calidad: Superamos las expectativas de nuestros clientes.

Responsabilidad: Estamos comprometidos con nuestra comunidad.

3.5 Estructura Organizacional

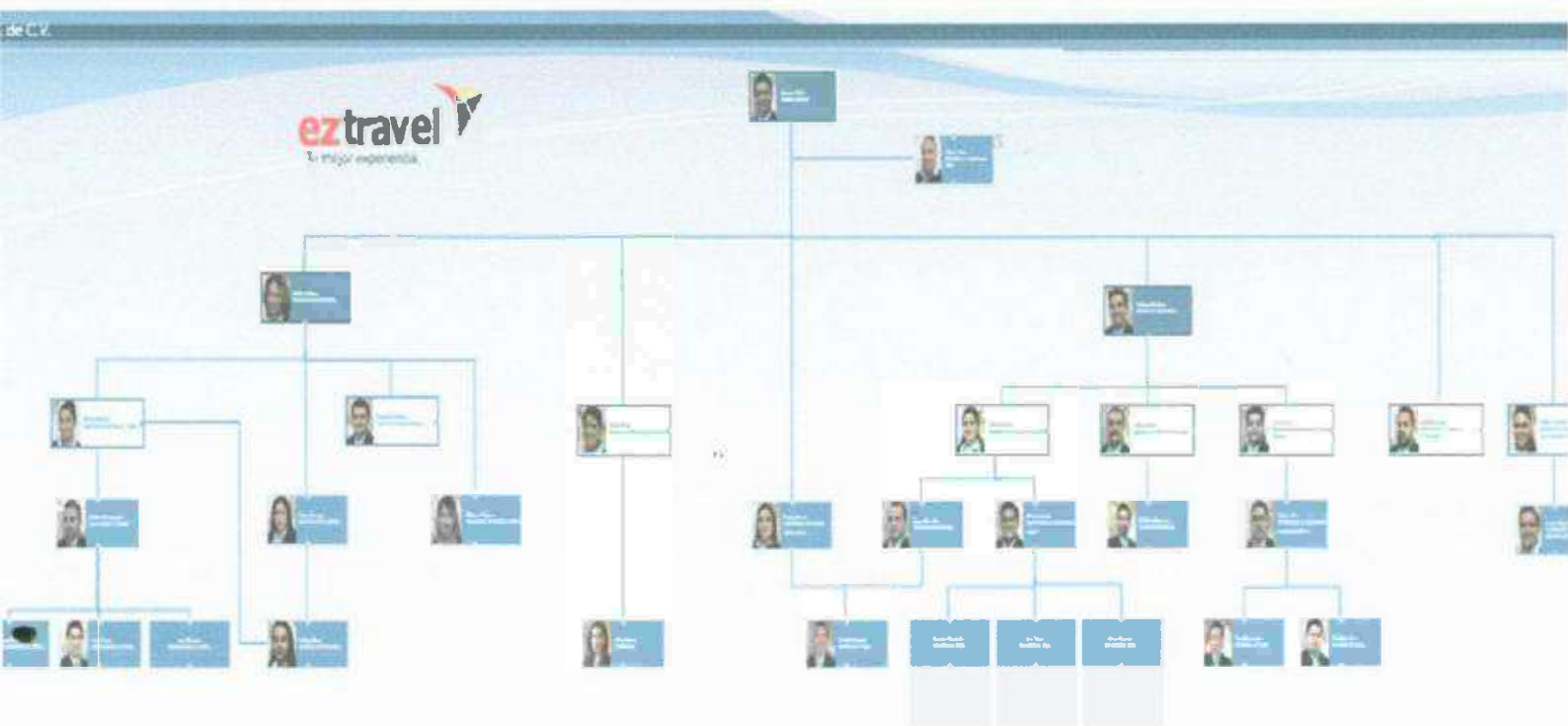


Figura 5. Organigrama de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. de Hermosillo, Sonora, México.
Fuente: Ez Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. (2014).

3.6 Ubicación

Boulevard Francisco Eusebio Kino, local 402-H, Col. Pitic, en Hermosillo, Sonora, México



Figura 6. Vista Satelital de la ubicación de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A. de C.V. de Hermosillo, Sonora, México.
Fuente: GOOGLE MAPS (2014).



Figura 7. Contexto Organizacional: Diagnóstico de Comunicación Interna y su Influencia en el Clima Laboral de la Agencia de Viajes Ez Travel S.A de C.V.

Fuente: Guicho Arce, Luna Salazar, Marin Guerra (2014).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DEL ESTUDIO

El presente capítulo aborda los resultados de investigación acerca de las variables de comunicación interna y clima laboral de la agencia de Viajes EZ Travel S.A. de C.V., en la primera parte vienen los resultados acerca de las características personales de los sujetos investigados, posteriormente se evaluó la variable de comunicación interna, para finalizar con la última variable que es clima laboral. Este capítulo muestra los resultados cuantitativos del cuestionario, así como también la fase cualitativa la entrevista, en la cual se realiza la parte de triangulación de los dos resultados, así como el sustento por parte de la teoría.

Resultados del estudio

En la actualidad las organizaciones juegan un rol muy importante dentro de la sociedad ya que son las que proveen de un servicio o producto a los sujetos que componen la misma sociedad, puesto que el hombre no ha encontrado otra forma de hacerlo más que por medio de ellas, es por ello que las organizaciones y la comunicación con la que operan estas mismas deben de ser de importancia ya que ello incidirá directamente en el cliente.

Siguiendo con el mismo punto sobre la organización y la comunicación organizacional que se desarrolla en las organizaciones es de suma importancia, ya que todos tanto áreas como personal se deben encontrar comunicados, con esto nos referimos a la comunicación interna, la cual no como nos dice (Fernández Collado. 2002:12). *“comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.”* (Fernández Collado. 2002:12).

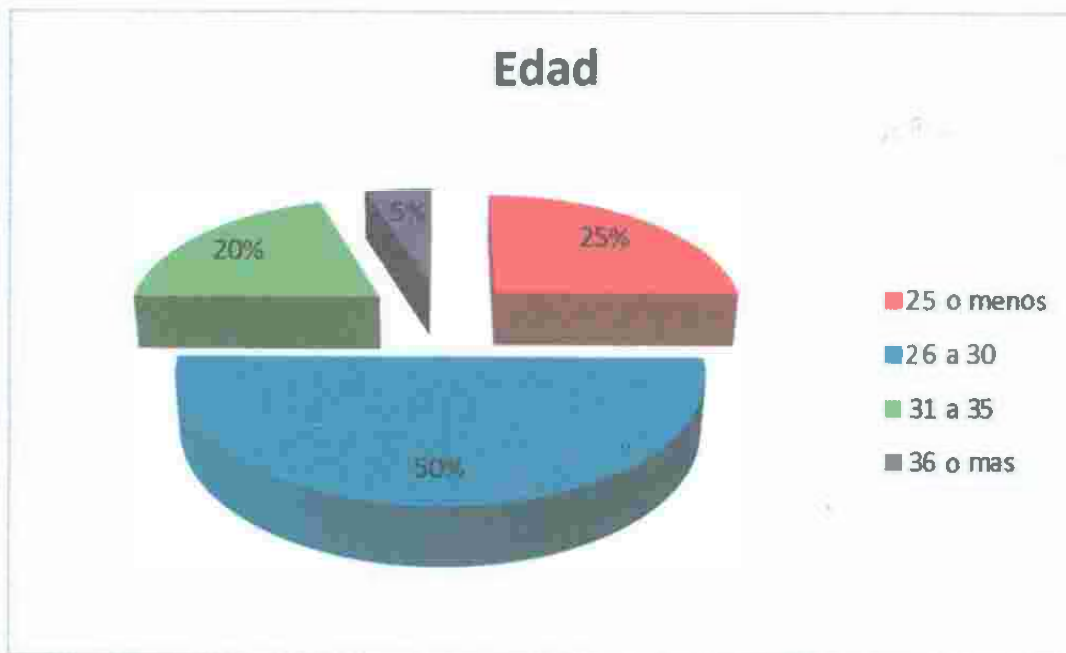
Retomando a Fernández sobre el concepto de comunicación interna el cual menciona entre sus puntos la motivación la cual no es otra cosa que una variable del el clima organizacional, el cual como se he mencionado anteriormente es una de nuestras variables que medimos, de la cual tomamos como indicadores la satisfacción y el desempeño laboral, pero aunado a ello iniciamos con los flujos de comunicación y como estos flujos y los medios que se utilizan en EZ Travel determinan el buen o no tan buen clima laboral y como este genera una satisfacción en sus empleados, por lo tanto una persona a que se encuentre mejor satisfecha se desempeñara mejor y esto conllevara a que se obtenga de ella mejores resultados beneficiosos para la empresa.

Es por lo anterior mencionado que se tiene que poner un énfasis en la satisfacción del personal por lo que este trabajo y en especial este capítulo tiene como objetivo dar a conocer los resultados de la investigación, una vez que fue procesada la información recolectada a través de la aplicación del instrumento cualitativo entrevistas a cuatro sujetos de la organización tanto la parte directiva, como administrativa y operativa; y cuantitativo (cuestionario con escalas de medición Likert), para conocer la opinión de los sujetos acerca de cómo son sus flujos de comunicación y los medios que ellos utilizan para la misma, así como cuan satisfecho se encuentran con la organización y como ello beneficia o perjudica en su desempeño laboral, todo lo anterior comparando la información que se muestra en las gráficas con lo que opinan los sujetos entrevistados .

El análisis se inicia con datos general del personal, donde se incluyen características demográficas y sociales de los encuestados.

4.1 Características personales de los encuestados.

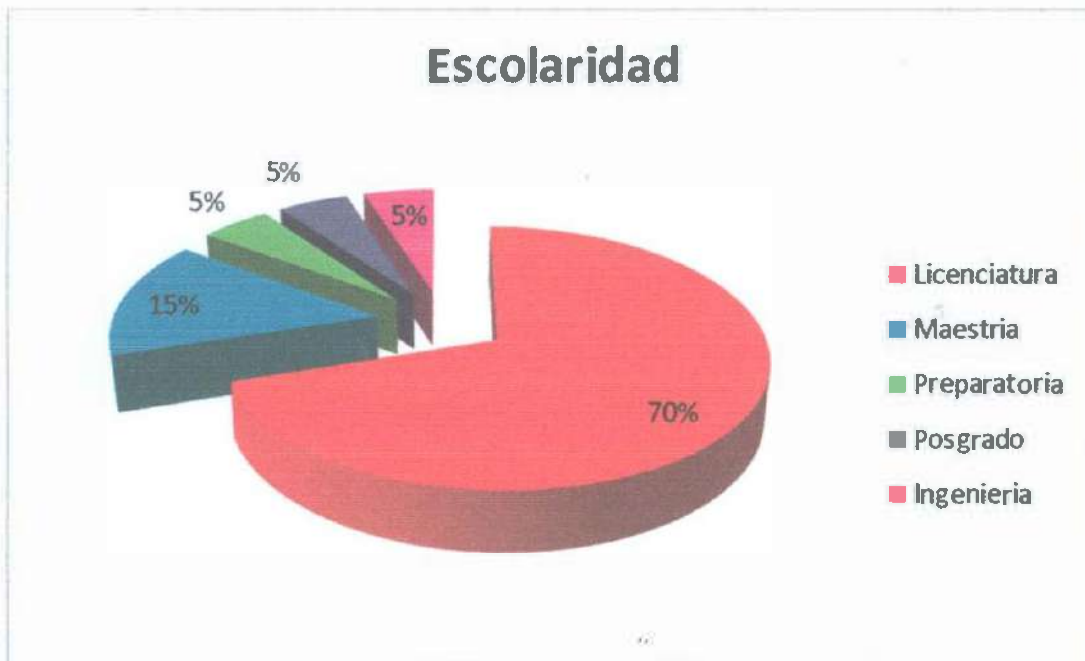
Grafico No.



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicados a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marín Guerra (2014).

Con relación a la edad de las personas encuestadas, el 50% corresponde a personas entre 26 a 30 años de edad, el 25% representa a las personas de 25 o menos años de edad, posteriormente se encuentran con un 20% personas entre 31 a 35 años de edad y el 5% corresponde a los individuos con más de 36 años de edad. Lo antes mencionada significa Ez Travel cuenta con personal activo en un rango entre 26 a 30 años de edad, representando éstos el 50% del universo total.

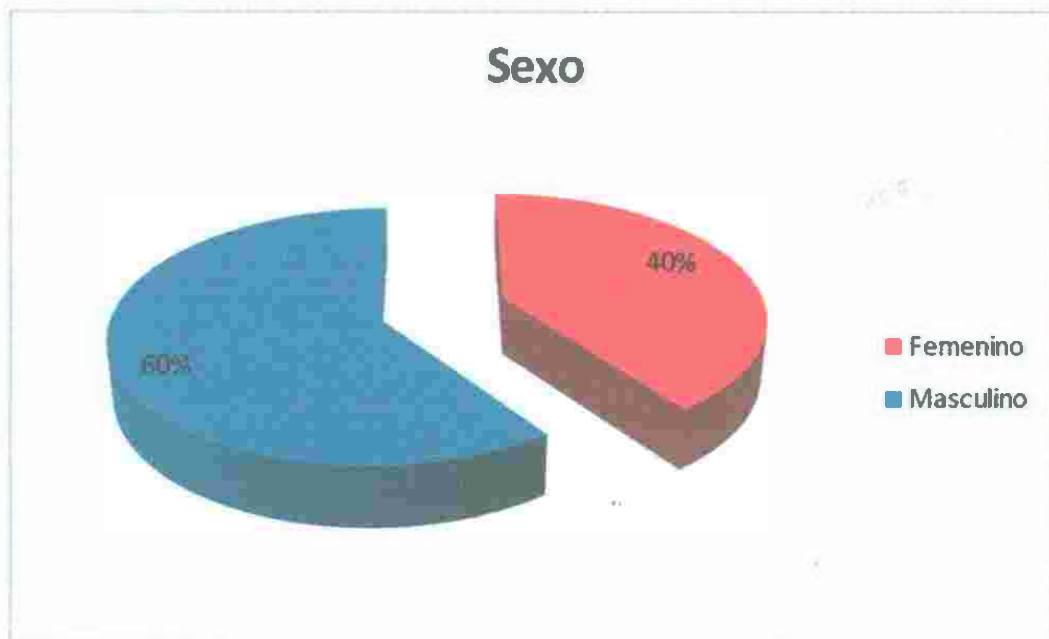
Grafico No.



Fuente: Información obtenida a partir del Instrumento aplicados a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marin Guerra (2014).

Respecto al nivel de escolaridad, el 70% ha concluido estudios a nivel profesional, es decir licenciatura o carrera técnica, el 15% son individuos que obtuvieron una maestría, el 5% representa a los empleados que concluyeron sus estudios en educación básica en su modalidad preparatoria, seguido después El 5% son profesionistas con grado de posgrado y posteriormente se un 5% con ingenierías. Concluyendo de manera preliminar que el porcentaje elevado de personal con licenciatura concluida, puede ser un indicador de aquellos egresados de educación superior que decidieron incursionar en la práctica privada o empresarial inclinándose a la Lic. De Administración de Empresas o Administración de empresas turísticas.

Grafico No.



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicados a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Mario Guerra (2014).

Del total del universo 60% representa al sexo masculino y el 40% femenino, lo cual nos muestra como en su mayoría las personas que se encuentran laborando activamente son masculinas.

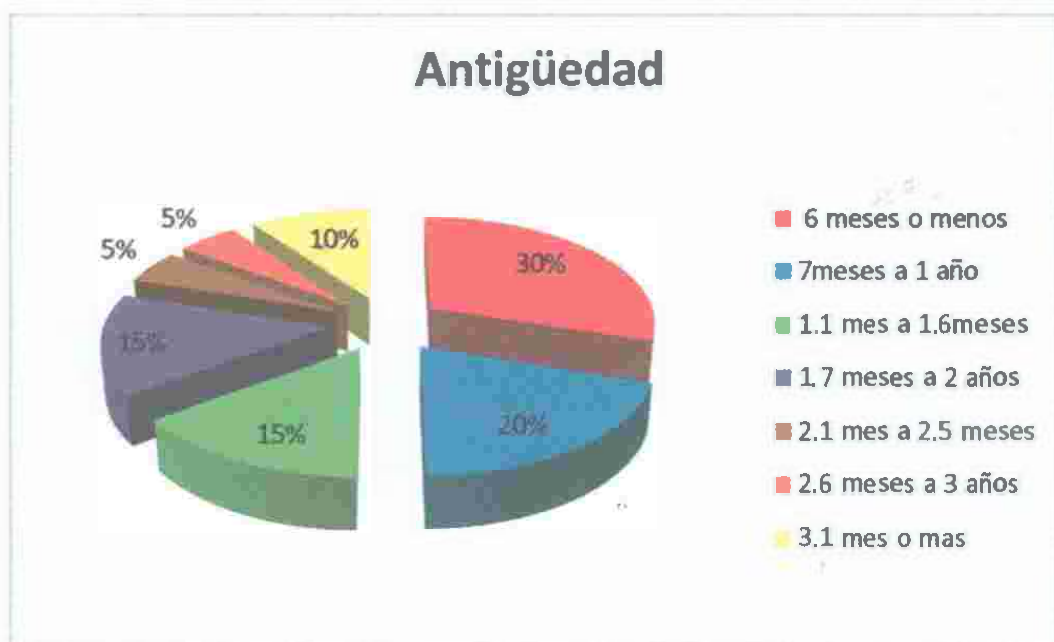
Grafico No.



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicados a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marin Guerra (2014).

Se logra observar que el personal soltero representa el 80%, seguido por las personas que se encuentra casadas ocupando un 15%, el 5% son personas que viven en unión libre con sus respectivas parejas.

Grafica No.

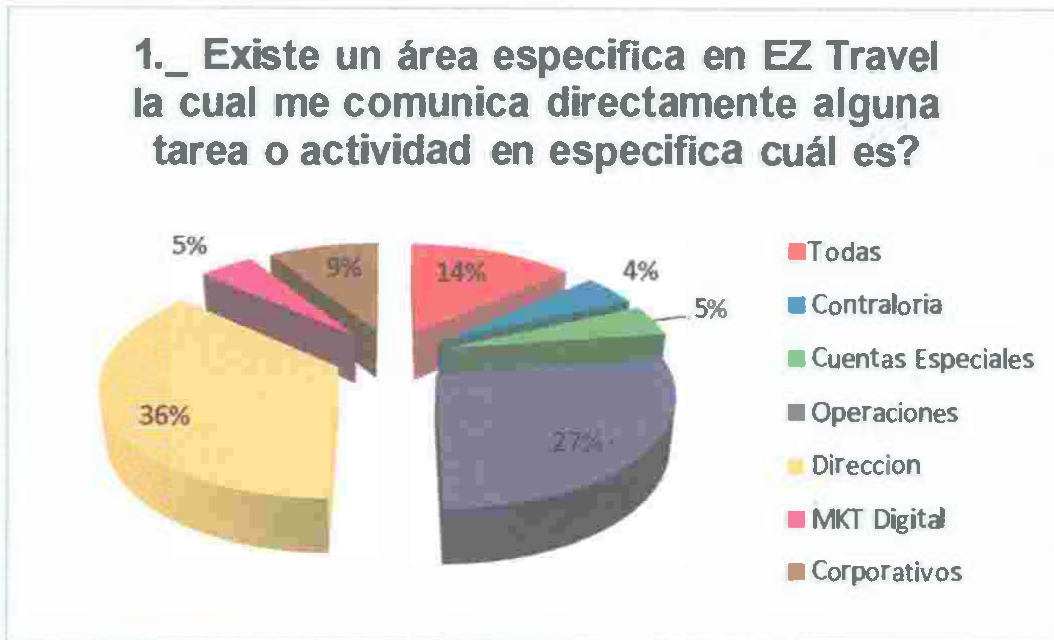


Fuente: Información obtenida a partir del Instrumento aplicados a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Gulcho Arce, Luna Salazar, Marín Guerra (2014).

Con relación a la antigüedad en la organización, en primer lugar se encuentra aquellos que tienen entre 2.6 a 3 años laborando, posteriormente aquellos que dijeron tener entre 7 meses a 1 año, con un 20% respectivamente. Es decir el 15% de los encuestados tiene niveles de antigüedad variable entre 1.1 a 1.6 meses. El 15% tiene 1.7 meses a 2 años. Seguido por 10% cuenta con el nivel más alto de la antigüedad estipulando 3.1 mes o más. Y el 5% entre 2.1 mes a 2.5 meses. Finalizando el otro 5% representa las personas de 2.6 meses a 3 años.

4.2 Comunicación Interna

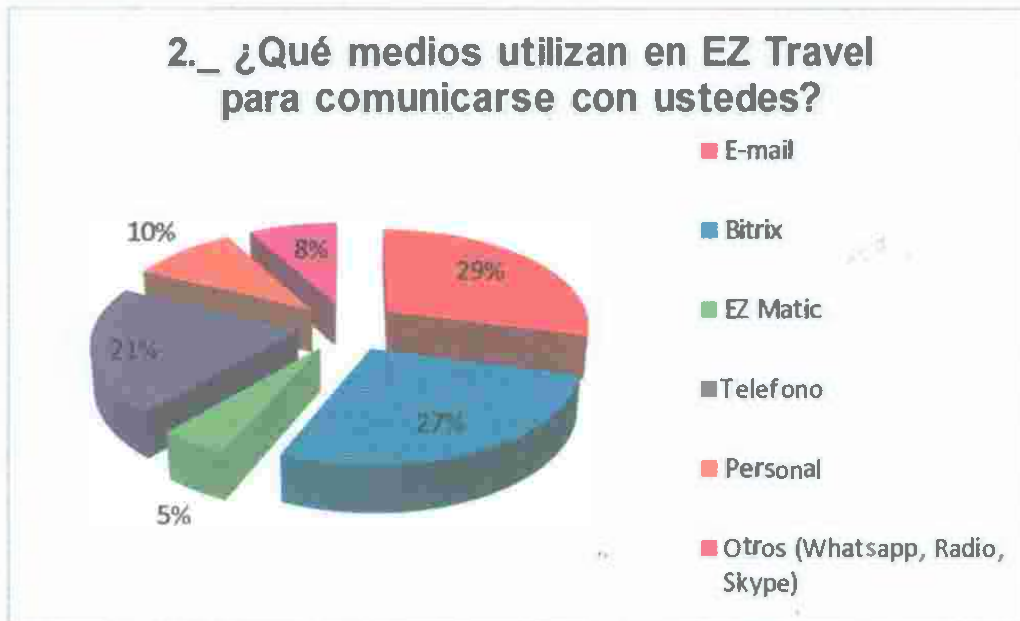
Grafico No.1



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marín Guerra (2014).

Se logra observar que el 36 % indica que la área de Dirección es la que recibe más comunicación directa por parte del personal, 27 % la área de Operaciones donde se encuentran los consultores de viajes con la cual se comunican para una cotización o cierre de viaje. Posteriormente el 14% da referencia a Todas las áreas en general indicando la comunicación entre coordinadores o gerencias de cada área. El 9 % indica el área de corporativas, se encarga de clientes especiales o consorcios. El 5 % la área de Cuentas especiales o Inhouse, es decir clientes internacionales o nacionales distinguidos. Concluyendo el otro 5 % se comunica directamente con el área de marketing digital.

Grafico No.2



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marín Guerra (2014).

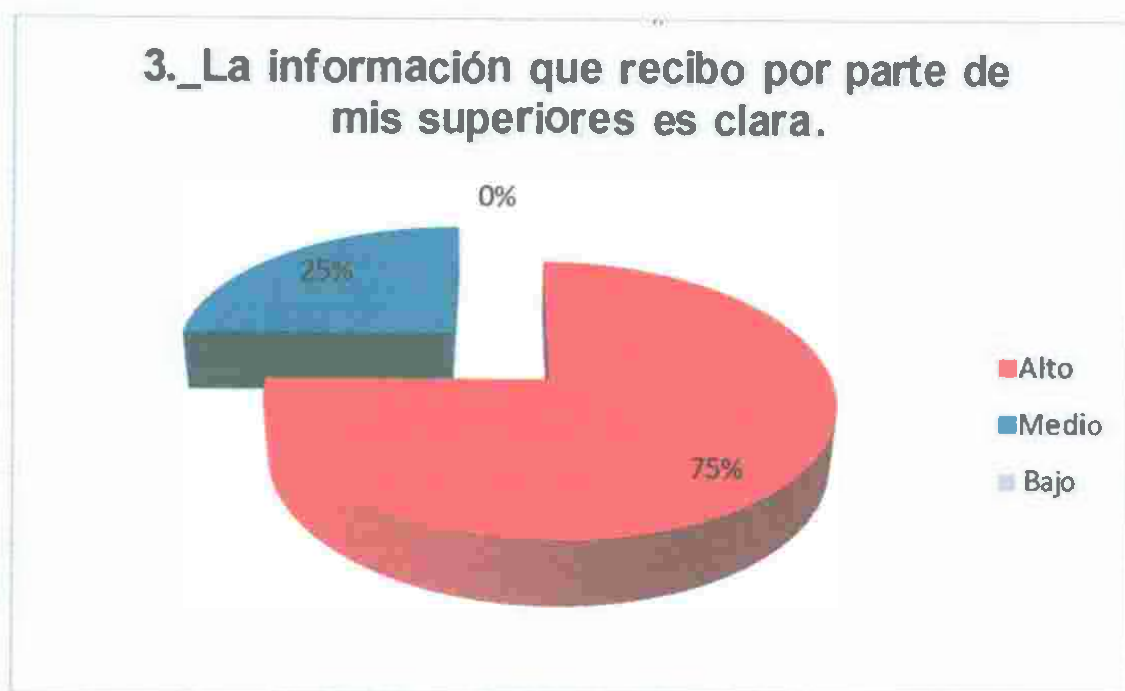
Para que exista la comunicación es importante tomar en cuenta los canales de comunicación con los que se cuentan en la organización, y de qué manera se da esta comunicación entre los integrantes de la institución incluso de manera externa para el cumplimiento de sus objetivos estipulados.

De acuerdo con la gráfica el 29 % de las personas encuestadas se comunican por E-mail u Outlook con una cuenta personal de la misma organización para mandar un mensaje de una área a otra, 27 % representa el medio de Bitrix, es decir la Intranet que manejan para mandar mensajes de tarea, humano o mantenimiento refiriéndose a una comunicación formal respaldado por una copia para la área de dirección.

Posteriormente 21 % se comunica vía telefónica con la extensión de cada departamento correspondiente, 10 % físicamente personal, 5 % Ez Matic que cabe mencionar es muy parecido a Bitrix y 8 % usan la aplicación de Whatsapp, Radio entre otros refiriéndose a una comunicación un poco más informal.

Los sujetos de entrevistados concluyen que la forma en la que más se comunican es por medio de Bitrix e EZ Matic, que es la intranet que utilizan los integrantes de la agencia, pero sin dejar a un lado la misma comunicación cara cara que como menciona uno de los sujetos entrevistados es *vital porque en ocasiones es la mejor forma de entenderse*, además hacen uso de otros medios como lo es el teléfono ya que cada persona tiene su propia extensión dentro de la agencia, aunado a ello Outlook como correo electrónico.

Grafico No.3



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luña Salazar, Marin Guerra (2014).

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse.

Por tal razón el 75 % de la información que recibe el personal de la organización por parte de sus superiores es clara mientras tanto el 25 % es medio.

Por otra parte los sujetos entrevistados comentan lo siguiente en referencia a la información que envían o reciben.

Sujeto 1*"normalmente la comunicación es clara si entiendes las terminologías de aquí de la empresa, obvio si entra una persona nueva y le hablan de ciertos términos que nosotros manejamos, se va a quedar, pues no te entiendo, no sé qué me quisiste decir, pero pues yo ya entiendo ciertos términos entonces no se me hace tan complicado"*.....

Tomando en cuenta lo que comenta los sujetos sobre los flujos de comunicación y siendo este uno de nuestros indicadores, podemos determinar que la comunicación va en todas las direcciones normalmente, ya que como menciona el Sujeto 3.....*"todas las áreas se han vuelto muy buenas comunicando, porque tomando en cuenta el rubro o el tipo de trabajo que hacemos, que la atención es por correo y eso, y además tomando en cuenta como es el jefe todos se ponen las pilas en comunicación.....el jefe es muy quisquilloso en ese sentido, es muy perfeccionista inclusive en la redacción, en como pedimos las cosas, como todo tiene copia para él o de alguna manera se entera de todo, más que hacer la comunicación de dos vías, siempre también nos estamos cuidando de que hay un Big Brother"*....., la comunicación no nada más es horizontal o descendente, si no también ascendente, puesto que la información que se envían la mayoría de las veces lleva una copia para la dirección general, además es importante hacer referencia que cuando surgen algún tipo de no entendimiento, sobre la información que se envía o recibe normalmente tiene que ver con el tiempo que tienen las personas laborando para la agencia, puesto que aún no han terminado de conocer los códigos de la misma.

Grafico No.4



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marin Guerra (2014).

Representando la gráfica No.4 donde explicaba que E-mail u Outlook era el medio que más se utilizaba para comunicarse, vinculamos la gráfica No.4 que indica que el 95% es eficaz el medio por el cual recibe la información de parte de sus directivo representando la mayoría del personal , posteriormente 5% es medio.

Concluyendo que la información que reciben por parte de los directivos es clara y precisa para la realización de sus tareas.

Directivo 1..... *"la gran mayoría de las veces la comunicación es clara por que utilizamos los medios que tenemos a nuestro alcance"*.....

Por lo anterior se puede determinar que el personal de la agencia está de acuerdo que los medios por los cuales se comunican son los más adecuados para que la información llegue de la forma más correcta hacia ellos pero no la cien por ciento ya que el cinco por ciento no está totalmente de acuerdo dejando ver un incongruencias en los envíos y medios de comunicación.

Grafico No.5



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marin Guerra (2014).

La comunicación ascendente es la comunicación la que va del subordinado a hacia los superiores. El principal beneficio de esta comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.

Dicha comunicación ascendente *"es aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales. Esta debe ser detallada y específica"* (Hall, 1980).

Por tal razón, la relación que se tiene con los altos mandos en la organización juega un papel clave en el clima y por ende en el desenvolvimiento del empleado.

En el siguiente grafico nos indica que un 80 % tiene buena comunicación con sus superiores mientras que un 20 % es Media.

Se concluye, que la relación empleado- jefe es favorable, motivo por el cual éste no debería ser un problema que genera bajo rendimiento en el personal, esto se hizo notar en las respuestas que a continuación mencionan los sujetos entrevistados.

Sujeto 2..... *“la relación formal es muy buena por la cuestión que todos son gente adulta, entendemos instrucciones, procedimientos, métodos, estrategias, que todos estamos en el entendido que somos gente adulta, que estamos trabajando y estamos orientados hacia una tarea en específico; y todos somos piezas claves para que esa tarea en especifica pueda llegar a su término..... Por el lado informal ese vínculo yo siento que es algo que se va desarrollando día con día”.....*

Con respecto a la relación de comunicación que manejan dentro de la organización ya sea formal e informal, los tres sujetos consideran que la relación es muy formal con relación a cuestiones laborales, en cuestión a la comunicación informal consideran que eso es más fuera de la empresa pero sin dejar de ver que la relación informal se va desarrollando conforme a el tiempo, la convivencia y la confianza que se va generando entre las personas.

Directivo 1..... *“ la relación es muy cordial, siempre hay eventos en los que procuramos interactuar con la gente y que ellos se sientan tranquilos y relajados en su ambiente de trabajo, la comunicación es muy directa concreta muy precisa y en realidad no hay mucho más que agregar”.....*

Grafico No.6



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marin Guerra (2014).

La comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar el círculo (Martínez, 2004). Para el desempeño favorable de los trabajadores es importante que exista una buena comunicación.

Por lo tanto el grafico No.6 indica que la comunicación horizontal que existe entre los compañeros de área afirma que es 100 % agradable.

Con respecto a la comunicación que se maneja en un ámbito más de compañerismo uno de los sujetos comenta el siguiente.

Sujeto 1..... *“mi relación con el personal de mi equipo de trabajo, les digo dos cosas una es la relación personal y otra es la relación laboral, entonces cuando yo les pido algo les digo una cosa es la amistad y otra cosa es el trabajo..... de la puerta hacia afuera es una cosa y de la puerta adentro*

es otra cosa..... sobre todo porque nosotros nos reunimos por fuera de la agencia”.....

Esta es una de las respuesta que deja notar que ellos separan lo que es su relación laboral con lo que es su relación más personal, aunque como en la organización laboran muchas horas y de alguna forma terminan viéndose de alguna medida como su familia puesto que conviven todos los días muchas horas, se sabe que dentro de ellas llega un punto en el que las relaciones pasan a ser mas de amistad en el trabajo.

Grafico No.7



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marín Guerra (2014).

La comunicación interna permite a los miembros de la organización interrelacionarse y transmitir información con el objetivo de lograr el fin propuesto y mejorar las relaciones entre sus miembros. La buena comunicación es vital para el buen funcionamiento de la misma. Para ello se precisa poner en común, en lo interno, el conocimiento que genera la actividad cotidiana de la organización.

“La comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad. La comunicación organizacional también nos permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo. Asimismo, la comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos. Es un medio que, en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de nuestra sociedad” (Martinez Posadas, 2014).

Llegando a la conclusión, el ambiente de trabajo en esta organización es buena la mayor parte del tiempo al responder el 95 % que la comunicación es básica para una buena relación laboral.

Los sujetos entrevistados nos comentan lo siguiente en cuestión a la comunicación entre ellos y su relación laboral.

Sujeto 1.....”*Si soy accesible para establecer una buena relación por que todo mundo llega a mi puerta, oye ayúdame, oye me paso esto y no sé qué hacer, aquí quieras o no entra un poco el lado personal, por que digamos que te pones en los zapatos del otronos vemos todos los días y más de una hora, entonces te acostumbras a las personas y pues ni modo te haces su familia”.....*



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marín Guerra (2014).

Según Leo Brunet (1997) la organización se ve influida por una serie de aspectos como: *estrés, valores, actitudes, grupo e intergrupales como procesos, cohesión, normas y papeles, motivación como necesidad, estructura de la organización, evaluación de rendimiento, comunicación, toma de decisiones. Los cuales componen el clima organizacional e influyen en el rendimiento del empleado de forma escalonada ascendente de individual, grupal y organizacional mente.*

En relación con la variable de comunicación interna se logra observar que la gráfica No.8 indica que 85 % del personal afirma que hay disponibilidad de su jefe para tener una buena relación laboral o establecer algún tipo de dialogo.

Y en relación a lo que opinan los directivos y los sujetos entrevistados, uno de los directivos comenta lo siguiente: *....."Si me considero accesible porque no soy una persona que me considero difícil, con la cual alguien pueda comunicarse, soy bastante abierto, en realidad no pongo muchas barreras para hablar con alguien....."*

A pesar de que no todas las personas consideran accesible a los jefes inmediatos o a los directivos la mayoría por lo menos si considera que son accesible, claro sin dejar a un lado aquellas personas que no están en total acuerdo.

Grafico No.9



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marin Guerra (2014).

Al cuestionar si la comunicación del directivo era específica, clara y entendible al momento de asignar una actividad se obtuvo un 75% con afirmación hacia la pregunta mientras que un 25% de las personas no se encontraban seguras de ello. Por lo antes mencionado se observa claramente como los empleados se contradicen en la gráfica No.3 al responder si la información que recibían de sus superiores es clara.

Con base en los datos de la gráfica No.9 se concluye que los empleados reconocen la necesidad por mejorar la comunicación sus superiores y ellos.

En referencia a esta cuestión sobre la información que envían los directivos sobre si es clara y precisa uno de los directivos comento lo siguiente.

Directivo 1..... "tiene que serlo, no puede no serlo.....tal vez en un tema en específico donde no hay un dominio en algún punto es cuando han surgido las dudas".....

En conclusión se puede decir que los sujetos entrevistados comentan que las dudas sobre alguna información en específica es por el dominio que no se tiene sobre ciertas particularidades o el poco tiempo que se tiene en la empresa.

Grafico No .10



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marin Guerra (2014).

En el grafico No.10, los empleados encuestados consideran que la relación con su jefe directo es de confianza y apoyo recíproco dando un porcentaje de 85 %, y por el contrario un 15 % insatisfecho.

Aquí se ve claramente reflejada la comunicación ascendente que se da de un superior hacia un subordinado esta debe ser de manera formal, no olvidando que se presenta a veces de manera informal en este caso en Ez Travel los empleados

consideran que el 85% de la comunicación que se presenta entre el jefe y empleado se presenta siempre de manera adecuada.

Directivo 1.....“los vínculos que realmente existen, pues si, esta gente es con la más convivimos, con las que más tenemos contacto y pues realmente el ambiente es muy cordial aquí, dentro del trabajo”.....en un tema personal digo si a alguien le sucede algo personal que afecte su desempeño que afecte su permanencia etc., eso ya se ve en los casos particulares, pero nada más”.....

Dos de los sujetos también entrevistados comentan que son accesibles y apoyan en toda las cuestiones al personal, puesto que las áreas lo ameritan aunado a ello dicen que se pones en los zapatos de la otra persona y comprenden por lo que están pasando, porque muchas veces ya les toco pasar por una situación similar.

Grafico No.11



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marin Guerra (2014).

En relación al grafico anterior, la gráfica No.11 hace referencia a la retroalimentación por parte del jefe inmediato a sus empleados. Esto indica el 90% del personal se encuentra acuerdo con la cuestión y un 10 % insatisfecho.

En esta cuestión sobre la retroalimentación uno de los sujetos comenta lo siguiente. Sujeto 1....."yo lo que les digo cada quien en sus tiempos si tienes una duda o yo tengo alguna duda, nos citamos y aparte yo siempre les digo dos cosa hacer las cosas y hacer las cosas rápido".....

En este punto sobre la retroalimentación que manejan el personal de EZ Travel ellos lo llaman por tiempos, por que como es una organización en la cual todos están casi todo el día ocupados, necesitan calendarizar por medio de su intranet Bitrix juntas sobre alguna cuestión o duda que haya surgido a partir de alguna cuestión en específico, para poder resolver las dudas a todos necesitan calendarizar para poder llevar un control de los tiempos, claro que si fuese algo urgente como menciono uno de los sujetos pues se puede ir directamente con la persona en su momento.

Grafico No.12



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marin Guerra (2014).

En el grafico No.12 los empleados de Ez Travel indicaron que el 55 % menciona que no está en desacuerdo ni acuerdo, con la producción de errores por falta de comunicación en su área de trabajo, posteriormente un 30 % se encuentra de acuerdo y un 15 % está en desacuerdo que se muestren errores por falta de información.

Por lo tanto, en Ez Travel se puede observar que no en su mayoría se producen errores por falta de información, ya se la causa un canal incorrecto para difundir el mensaje o un área que no envía la información de forma correcta.

En referente a esta cuestión uno de los directivos comenta lo siguiente.

Directivo 1*"Cada canal tiene su propio equipo de trabajo y a veces si un canal se satura no tiene la respuesta suficientemente rápida, para ayudar a el otro canal, ose estamos hablando de un muy bien el trabajo en equipo, en los mini*

equipos que tenemos, pero entre equipo y equipo es donde de repente nos atoramos”.....

Uno de los sujetos entrevistados comenta lo siguiente con respecto a los errores que se puedan proporcionar.

Sujeto 1.....Cuando alguien comete un error, se le habla y se le pregunta por qué fue que cometió ese error porque muchas veces es más por cuestiones personales, entonces a partir de ello se le levanta un acuerdo de reunión..... un acuerdo de reunión es digamos una carta amigable en la que la persona se compromete a no volver a cometer la misma situación en cuestión”.....

En la agencia se manejan los llamados acuerdo de reunión que son cartas en las cuales se felicita o se le llama la atención a alguna persona o varias personas en específico y en la cual firman las dos partes afectadas o beneficiadas además de los directivos en cuestión.

Aunque es muy clara la gráfica sobre que casi siempre existen errores por falta de información, también debemos tomar en cuenta que en ocasiones predisponemos situaciones personales que afectan nuestro desempeño laboral.

Grafico No.13



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marin Guerra (2014).

El 75 % de los empleados de Ez Travel están casi siempre de acuerdo respecto que su jefe se preocupa por explicar todo muy bien de modo que no existan confusiones, un 20 % en desacuerdo y un 5 % ni acuerdo ni desacuerdo.

Es por esto al existir una buena comunicación entre jefe y empleado (véase gráfico 3 y 10) los empleados sienten la confianza de externar sus opiniones, incomodidades o propuestas. Y más aún si el Jefe anteriormente ha corregido o llevado a cabo lo que el trabajador le informó.

Aunque el la gráfica se muestra inclinación favorable hacia la cuestión que si resuelven sus dudas los jefes, debemos tomar en cuenta que el 25% no lo está y también se debe conocer que comentaron los entrevistados sobre dicha situación y dijeron lo siguiente.

Directivo 1..... "tiene que serlo, no puede no serlo.....tal vez en un tema en específico donde no hay un dominio en algún punto es cuando han surgido las dudas..... y si las hay se cita a una reunión para poder resolverlas".....

Sujeto 1....." yo lo que les digo cada quien, en sus tiempos sí tienes una duda o yo tengo alguna duda, nos citamos y aparte yo siempre les digo dos cosa hacer las cosas bien y hacer las cosas rápido".....

Sujetos 2..... "mi prioridad es escuchar y siempre estoy dispuesto e ello mi prioridad es el elemento humano".....

A pesar de que los sujetos entrevistados mencionan que existe disposición de resolver dudas sobre algo que no se comprenda, falta más interés por parte de ellos ya que las gráficas nos arrojan otros resultados.

Gráfico No.14



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marin Guerra (2014).

La Satisfacción laboral es lo que nos expresa es la conformidad que presenta una persona en relación a su trabajo en sí y al entorno laboral al cual pertenece. Cabe destacar que la satisfacción laboral que alguien experimente siempre incidirá en el comportamiento que el trabajador presente frente a sus tareas u obligaciones.

Es por eso que es importante que el personal se siente satisfecho con las herramientas que le brinda la organización y en este caso el 80 % de los empleados se encuentra siempre de acuerdo con los mecanismos de comunicación y un 20 % desacuerdo con ellos.

Sujeto 3....."todas las áreas" se han vuelto muy buenas comunicando, porque tomando en cuenta el rubro o el tipo de trabajo que hacemos, que la atención es por correo y eso, y además tomando en cuenta como es el jefe todos se ponen las pilas en comunicación.....el jefe es muy quisquilloso en ese sentido, es muy perfeccionista inclusive en la redacción, en como pedimos las cosas, como todo tiene copia para él o de alguna manera se entera de todo, más que hacer la comunicación de dos vías, siempre también nos estamos cuidando de que hay un Big Brother".....

A pesar de que la mayoría considera que los mecanismos de la organización son favorables o buenos existe un 20 % que no lo considera así por lo que no se encuentran satisfechos con los medios y mecanismos que utilizan para comunicarse entre ellos.

Grafico No.15



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marin Guerra (2014).

Todas las organizaciones trabajan en equipo puesto que todos los que integran una empresa son un equipo, por lo tanto (Francesc Borrell,) nos dice que un trabajo en equipo es, "Es la capacidad para trabajar de manera complementaria. Es decir, de aunar esfuerzos y disponer las competencias de cada cual en torno a un objetivo común, generando un todo que es mayor que la suma de sus partes.

Aplicado al mundo laboral, representa la capacidad humana de asumir responsablemente – al interior de un equipo de trabajo y en un nivel óptimo de desempeño – el desarrollo de las tareas necesarias para cumplir un objetivo."

Un 75 % se encuentra casi siempre de acuerdo respecto a la reuniones que se realizan en Ez Travel son efectivas y un 25 % en desacuerdo representando así una falta de acuerdos.

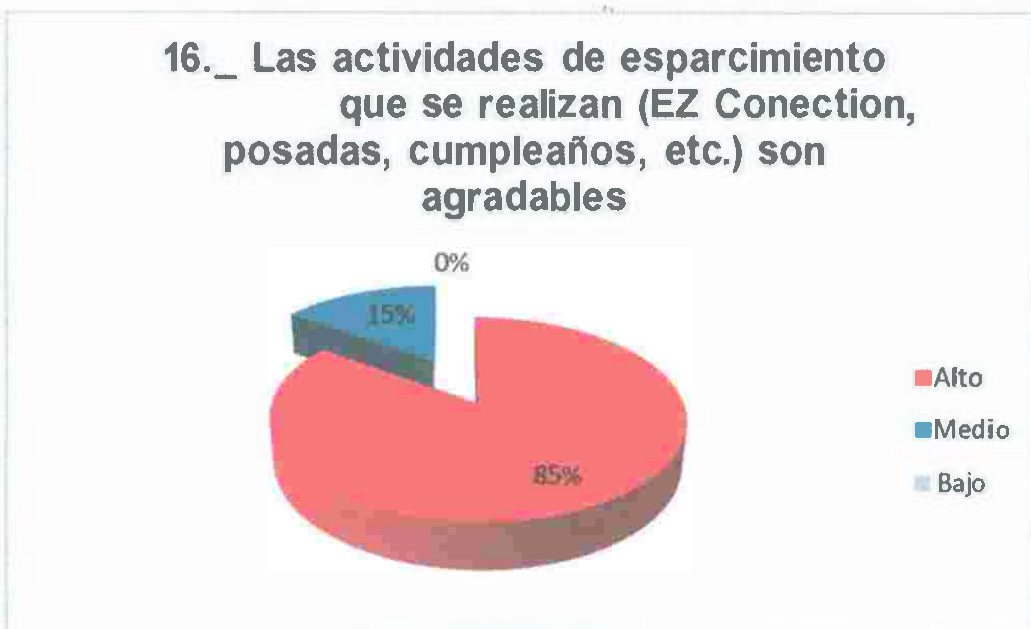
Directivo 1....."Cada canal tiene su propio equipo de trabajo y a veces si un canal se satura no tiene la respuesta suficientemente rápida, para ayudar a el otro canal, ose estamos hablando de un muy bien el trabajo en equipo, en los mini

equipos que tenemos, pero entre equipo y equipo es donde de repente nos atoramos”.....

En conclusión las reuniones de trabajo no siempre son efectivas dentro de la organización ya sea porque no se informó de manera clara o por que los medios que se utilizaron no fueron los correctos para la situación que se presentó.

4.3 Clima Laboral.

Grafico No.16



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marín Guerra (2014).

“La satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales”. (Blum y Naylor, 1982:45

Según la definición de Blum y Naylor, podemos deducir que la satisfacción laboral, surgirá o dependerá de las diferencias y discrepancias entre las aspiraciones que el trabajador tiene y las oportunidades que presenta la organización.

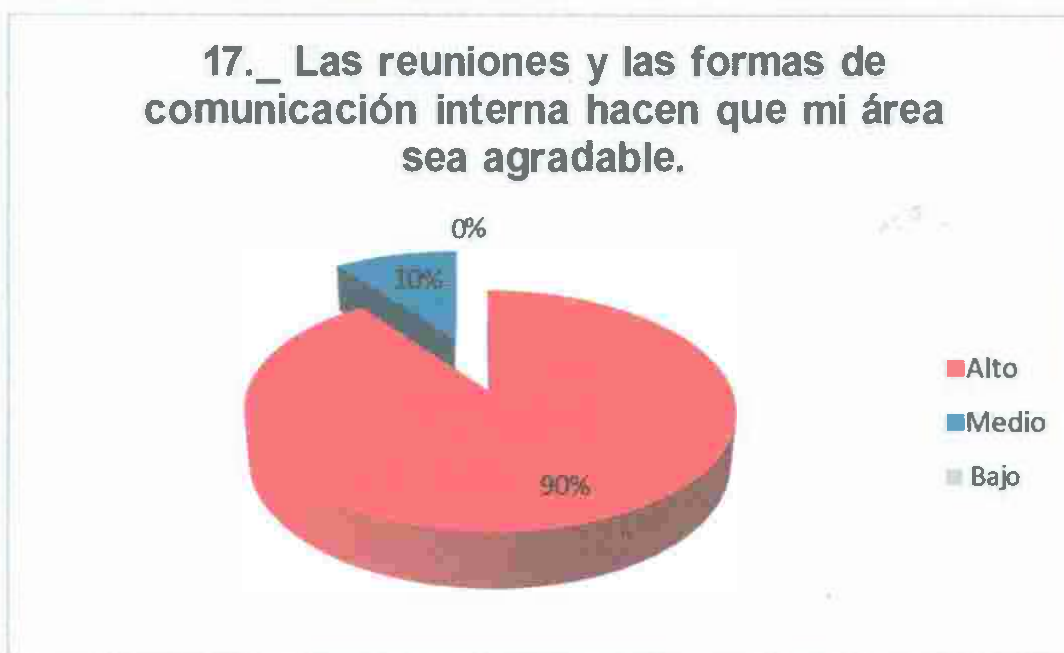
En relación con la satisfacción (véase Grafica 14 y 15) las actividades que se realizan ya sean Ez connection, posadas, cumpleaños entre otras son agradable para un 85% del personal representando este porcentaje la mayoría de ellos. Posteriormente un 15% se encuentra en desacuerdo.

Parte de las actividades que se realizan sobre esparcimiento en la organización no todo el personal se encuentra totalmente satisfecho de ellas, puesto que se falta reforzar un poco más la motivación personal, como lo comenta uno de los sujetos continuación.

Sujeto 1..... *“EZ Travel se está convirtiendo en un monstruo, los departamentos están creciendo y se necesita capacitar en algunas áreas..... creo que el área de personal (recursos humanos) se tiene que reforzar ya que es prácticamente nueva”....*

En conclusión en EZ Travel es una empresa prácticamente nueva en el mercado ya que solo cuenta con 10 años, a lo largo de estos mismos años ha aumentado el personal, por lo que es importante poner énfasis en la motivación de el mismo para que se sienta parte de la empresa y se integren a las dinámicas que en la misma se realizan, aunado a ello que dichas cuestiones les resulten satisfactorias.

Grafico No.17



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marin Guerra (2014).

Es importante recordar y tener presente que la satisfacción laboral del personal de una empresa es importante ya que ella incidirá en el desempeño laboral el cual nos lleva a cumplir con los objetivos establecidos por la empresa, por lo cual cabe mencionar que; la satisfacción laboral también es trabajo de la comunicación interna y sus factores. Es por esto que el grafico No.17 indica que el 90 % de las personas encuestadas están de acuerdo que las reuniones y las formas de la comunicación interna hacen que su área sea agradable y un 10 % en desacuerdo con ello.

Parte del estar satisfecho con las empresas es el estar satisfecho con el área de trabajo donde me desempeño, porque el cómo me siento yo en mi área de trabajo influirá mucho en cómo me comunique con las demás personas o áreas. Uno de los sujetos entrevistados comenta lo siguiente,

Sujeto 3.....” me gusta anteponer los intereses del colectivo antes de lo personal”.

Sujeto 1.....” existe mucho respeto, compañerismo, responsabilidad y honestidad dentro de mi área.....

Entonces se puede decir que a pesar de que la mayoría considera que la comunicación es agradable en su área de trabajo, no todos pensaron así puesto que se puede apreciar en la gráfica que no todos están totalmente de acuerdo, y en respecto a lo que dijo el sujeto podemos ver que es importante ver los objetivos del área más que los intereses personales.

Grafico No.18



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marin Guerra (2014).

Retomando la satisfacción laboral en el grafico pasado, el grafico presente No.18 relación con el indicador de satisfacción se indica un 85 % de las personas de acuerdo con una autosatisfacción favorable, posteriormente un 15 % no genera un sentido de autosatisfacción.

Y por lo tanto también cabe mencionar que la satisfacción es según (Aguado, 1988). *“La satisfacción laboral está basada en la satisfacción de las necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales y siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales y lo describe como: el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascensos ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.”*

Por conclusión puede haber un déficit en la motivación relacionada con la autosatisfacción del personal que por ende llevaría a consecuencias en un clima laboral de la organización.

Grafico No.19



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marin Guerra (2014).

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales

como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la identidad demostrada.

Para lo cual (Stephen P. Robbins: 41) lo define de la siguiente forma, *“Es en el desempeño laboral es donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa”*.

El 85 % del personal se encuentra totalmente de acuerdo con el desempeño que logra en su trabajo de Ez Travel mientras que un 15 % no se siente orgulloso de él.

En conclusión se puede apreciar que existe un 15% que no se siente del todo satisfecho con el trabajo que realiza en la agencia, ya sea porque no se desempeña bien o porque la misma agencia no les reconoce el trabajo que realizan.

Grafico No.20



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marin Guerra (2014).

El 60 % de los empleados consideran que el trabajo que realizan es valorado por Ez Travel, es decir, que el rol que juega cada individuo es primordial para el funcionamiento de ésta y para la satisfacción del usuario. Posteriormente un 40 % no está de acuerdo.

Por conclusión se observa la tendencia y se mantiene regular, se concluye preliminarmente en la organización realizan estrategias de motivación insuficientes para generar motivación en su personal, aunado a ello no se reconoce suficientemente el trabajo que realiza cada parte que constituye la empresa.

En esta cuestión se contradice un poco con lo que comentan los entrevistados ya la pare directiva, dice Directivo 1....."Para nosotros es muy importante que esta gente que está con nosotros que nos soporta, que nos ayuda, que por ellos son quien la empresa se mueve y subsiste entiendan que la parte más importante de tener un trabajo es su familia".....

En esta cuestión el directivo hace notar que les informa a las personas o les hace ver que gracias a ellos la empresa subsiste y reconoce que es gracias a su trabajo, pero la gráfica nos demuestra lo contrario ya que ellos no lo perciben de esa forma y esto hace notar una contradicción entre lo que se hace y lo que se dice.

Grafico No.21



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marin Guerra (2014).

En el Grafico No. 21 el 50 % del personal está de acuerdo con la cuestión si su trabajo es suficientemente reconocido mientras que el 50 % resta no se encuentra totalmente de acuerdo dejando ver que ocasionalmente y no siempre se les reconoce. Esto indica como los empleados de Ez Travel se contradicen con el Grafico No. 20 anterior.

Siguiendo con lo mismo y tomando en cuenta la gráfica anterior (Grafica No. 20), los sujetos entrevistados comentan lo siguiente:

Directivo 1....."Claro que se les reconoce rápidamente y constantemente, día con día"....

Sujeto 1....."yo reconozco que en el área de trafico hay un buen jefe y les digo que esa persona es un buen modelo a seguir..... cuando mi are hace el cierre y más cuando arroja buenos resultados y yo personalmente los felicito"..... a mí me ha tocado que ahí por Bitrix los directivos dicen hay que felicitar a fulanito detal porque hizo esto o aquello, tubo este gran logro, hizo esta gran venta, etc.".....

Sujeto 3....."medianamente se reconoce, dentro del área si porque siento que al fin de cuenta estamos unidos tenemos sentido de coordinación y entre todos sabemos lo que cuesta el esfuerzo que hacemos..... al fin de cuenta somos una fracción del trabajo total y obviamente no podemos pedir reconocimiento absoluto".....

Pudiendo comparar las distintas respuestas de las personas nos daremos cuenta que manejan más el reconocimiento colectivo que personal y que además ven o reconocen solo lo que tienen cerca en este caso reconocen más el trabajo de sus respectivas áreas dejando en segundo o tercer término lo que hacen las demás áreas que componen EZ Travel.

Grafico No.22



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marín Guerra (2014).

El 50 % de los empleados de la organización se encuentra en desacuerdo o medianamente de acuerdo con las prestaciones que ofrece Ez Travel, 35 % está totalmente de acuerdo y posteriormente el 15 % está en desacuerdo.

En conclusión la mitad del personal no está de acuerdo con las prestaciones, bonos o sueldo que se le otorga.

Para lo cual uno de los sujetos entrevistados comentan lo siguiente en referente a las prestaciones de la empresa.

Sujeto 1..... después de transcurrido cierto tiempo tú tienes la oportunidad de aplicar a el aumento a b, que significa esto lógicamente primero que nada sería un aumento en la nómina y aparte ya aplicando esto tu podrías pelear la evaluación en el *Balanced Scorecard*, tú haces tu trabajo bien sacas los mejores resultados y aparte te evalúan por medio de exámenes y eso, el área de capacitación te pone

exámenes para evaluar tu conocimiento y tu desempeño”..... Y dependiendo de eso aparte tú ya tienes tu bonificación.....

En este punto se puede concluir que la mayoría de las personas que se encuentran laborando en EZ Travel no se sienten del todo satisfechas con las prestaciones que la agencia les brinda; el sujeto entrevistado nos menciona las forma o las prestaciones que brinda y como las brinda la empresa.

Grafico No.23



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marín Guerra (2014).

(Robbins, 1999) menciona “Cuando se considera que el sueldo es justo y que tiene fundamento en los requisitos del puesto, la cantidad de conocimientos personales y los estándares salariales de la comunidad, es probable que el resultado sea la satisfacción”.

En razón a lo anterior el 50 % del personal está de acuerdo con los ascensos y promociones de Ez Travel, 45% en desacuerdo y 5 % en total desacuerdo.

Sujeto 1..... Cada uno de los puestos puede crecer tres veces que significa esto que si yo por ejemplo tengo un operador puede ser operador a, b o c, tú tienes la oportunidad de aplicar a esa subida de puesto por medio de una evaluación que te van a hacer tus jefes después de transcurrido cierto tiempo tú tienes la oportunidad de aplicar a el aumento a b, que significa esto lógicamente primero que nada sería un aumento en la nómina y aparte ya aplicando esto tu podrías pelear la evaluación en el Balanced Scorecard, tú haces tu trabajo bien sacas los mejores resultados y aparte te evalúan por medio de exámenes y eso, el área de capacitación te pone exámenes para evaluar tu conocimiento y tu desempeño y dependiendo de eso aparte tú ya tienes tu bonificación, ósea es la compensación variable y parte la evaluación para aumentar de puesto”..... pero también aplica de otra forma a consideración de tus jefes directos, si tus jefes ven que haces tu trabajo bien, ellos ya entran a consideración y te dicen me interesa que apliques para este puesto entonces pues es otra forma de aplicar.....

Directivo 1..... “es un tema económico de recompensa en función de resultados, es un tema no económico porque nuestra industria nos permite dar incentivos de este tipo que consisten en viajes en eventos de reconocimiento de familiarización con hoteles aerolíneas, cruceros etc... obviamente es muy importante, además ellos saben que pueden hacer carrera dentro de la empresa ya que pueden crecer dentro de la de ella”.....

A pesar de las opiniones tan claras sobre como son los ascensos en EZ Travel y las promociones que ofrece la agencia a los empleados, que como lo menciona uno de los directivos y suenan aparentemente bien, el personal no lo ve así puesto que la gráfica tanto 22 como la 23 nos muestran lo contrario sobre si son satisfactorios los incentivos promociones y ascensos, existiendo una discordancia entre lo que dicen las gráficas y lo que opinan los sujetos.

Grafico No. 24



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marin Guerra (2014).

La comunicación directivo – subordinado y viceversa es la base de un buen clima laboral para ello se necesita tener confianza para poder tener una comunicación formal e informal que ayude con el desempeño y producción del trabajo personal y colectivo de toda organización.

En conclusión se observa 85 % de las personas encuestadas de acuerdo con una buena comunicación con sus jefes y un 15 % en desacuerdo.

Parte del buen clima laboral se debe a la comunicación que se tiene con los jefes inmediatos, ya que son los mismos jefes quienes en gran medida determinan el clima de las organizaciones.

Por lo que uno de los sujetos entrevistados comenta lo siguiente con respecto a la comunicación que existe con las personas.

Directivo 1....."la comunicación pues es muy directa, es muy concreta muy precisa y en realidad no hay mucho más que agregar".....

Sujeto 2....."nuestra comunicación es muy práctica porque nuestro sistema Bitrix, nos da la oportunidad de crear tareas de tal manera que si mi área ocupa algo de otra área yo puedo enviar la tarea y solicitar a esa tarea y dar un tiempo de respuesta, para que esa otra persona pueda hacer esa tarea".....

A pesar de que en la gráfica se muestra que no todos consideran que es buena la comunicación con sus respectivos jefes; y que no todos se encuentran totalmente de acuerdo, los sujetos entrevistados consideran que es muy concreta y directa pero ellos se enfocaron más a la comunicación por vía intranet y no a la comunicación que se da de persona a persona que es en ella normalmente donde se ve en manifiesto si existe o no una buena comunicación, porque es en esta misma donde mostramos actitudes corporales que muestran nuestro sentir con respecto a la comunicación.

Grafico No.25



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marin Guerra (2014).

Dentro del grafico No.25 indica que el 70 % de los empleados de Ez Travel están de acuerdo que la organización considera su decisión en la toma de decisiones y se tiene un 30 % en desacuerdo.

Es muy importante que en toda organización el personal se sienta escuchado y tomado en cuenta ya que esto genera un sentido de pertenencia en ellos, puesto que si se me toma en cuenta sobre alguna opinión, me hacen sentir que pertenezco a la misma.

Sujeto 1.....*mira yo con mi equipo de trabajo siempre voy cada cierto tiempo y les digo a ver cómo andan, como te sientes, que traes, que me sugieres que cambio, me porte bien, ósea les pregunto eso porque, porque es muy incómodo andar en un jefe que siempre este arriba de ti, entonces yo siempre les digo, las cosas se tienen que hacer bien y rápido.....*

Directivo 1..... *"Si claro que tomo en cuenta..... pues en realidad las sugerencias que hay son, van mucho entorno a la estructura a las herramientas de trabajo, esas son las sugerencias que nos han hecho y que cuando las han externado, pues claro lo resolvemos no, si hay algo que les impida desarrollar bien su trabajo, pues tenemos que darles esas herramientas, o tenemos que modificar ala mejor esas estructuras, para que las cosa salgan como deben de ser".....*

En conclusión se puede determinar que en la gran mayoría de las veces se toma en cuenta la opinión de las personas que laboran en la agencia aunque no todos estén totalmente de acuerdo puesto que hubo un porcentaje que comenta que en ocasiones se toman en cuenta, a pesar de que los sujetos entrevistados mencionan que si se les escucha en respecto a sugerencias que puedan surgir, el directivo hizo notar que solo son opiniones con respecto a las herramientas de trabajo, que les impidan desarrollarse y no opiniones tomadas en cuenta en lo que refiere a la toma de decisiones.

Grafico No.26



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marín Guerra (2014).

Se conoce que la comunicación que tienen los sujetos que laboran en una organización, es fundamental porque de ello dependerá el buen clima de la misma y por ende beneficiara o perjudicara en el desempeño que estos puedan tener con respecto a tareas específicas que realizan dentro de la misma.

“La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, atreves del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.” (Fernández Collado. 2002:12).

Retomando a Fernández, el 80 % de las personas encuestadas está de acuerdo con la comunicación interna en EZ Travel y en su departamento para una mejor producción en el área correspondida, mientras que un 20 % no está muy seguro o no totalmente de acuerdo.

A lo cual el Sujeto 3 comenta lo siguiente....."todas las áreas se han vuelto muy buenas comunicando, porque tomando en cuenta el rubro o el tipo de trabajo que hacemos, que la atención es por correo y eso, y además tomando en cuenta como es el jefe todos se ponen las pilas en comunicación.....el jefe es muy quisquilloso en ese sentido, es muy perfeccionista inclusive en la redacción, en como pedimos las cosas, como todo tiene copia para él o de alguna manera se entera de todo, más que hacer la comunicación de dos vías, siempre también nos estamos cuidando de que hay un Big Brother".....

De alguna forma el sujeto 3 nos hace ver que tienen que tener muy buena comunicación puesto que siempre se encuentran por así decirlo vigilados, ya que por el sistema o intranet que ellos manejan dentro de la organización Bitrix, se está monitoreando mes por mes, para ver qué área supero las metas de producción y cual no, estos resultados se presenta cada mes a todo el personal, para que vean que tan productivos fueron para la empresa y a quienes les falta o cuanto les falta para llegar a las metas planteadas en caso de que no se cumplirá con la misma.

Grafico No.27



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marin Guerra (2014).

El 95 % de los empleados en asegura que en su área de trabajo existe comunicación orientada a la obtención de buenos resultados y el 5% no esta tan seguro de ello.

Posteriormente al observar el grafico se puede ver que buena comunicación orientada a buenos resultados, aunado a ello uno de los sujetos entrevistados comenta algo respecto a esto.

Sujeto 3....."platicas y sabes que es lo que creen que es lo que piensan los directivos, porque, pues lógicamente a veces no tiene oportunidad de presentarse, pero cuando si tienen oportunidad que es casi todo el tiempo, te dicen sabes que es que yo me estoy sintiendo que la empresa necesita un empuje, necesita algo o sabes que creo que ahorita estamos en el nivel óptimo, somos el mejor staff, ósea te dan su punto de vista y tú ya sabes también como te vas a mover con tu equipo de trabajo; y aparte tu equipo de trabajo lo está escuchando de viva voz del director, tu no les tienes que andar pasando la información, ósea porque ellos ya lo están escuchando".....

En conclusión se puede ver que en EZ Travel existe bastante comunicación orientada a buenos resultados, a aunque también se puede notar en la gráfica que no siempre es así puesto que se dejó a notar un porcentaje que no está del todo de acuerdo, a pesar de que uno de los sujetos entrevistados también menciona que se les comunica a mejorar los resultado de viva voz de los directivos en los EZ Connection que se realizan el último jueves de cada mes.

Grafico No.28



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marin Guerra (2014).

En relación al grafico No, 26 y 27 los cuestionados siguen afirmando con un 95 % que están conscientes que debe de existir una buena comunicación en su departamento para una buena calidad del trabajo. Posteriormente un 5 % no está muy de acuerdo con lo mismo.

En referente la comunicación que existe entre los integrantes de las diferentes áreas que componen EZ Travel se puede ver que ellos están de acuerdo que para que exista buena calidad en el trabajo tiene que existir una buena comunicación, para lo cual los sujetos entrevistados comentaron lo siguiente;

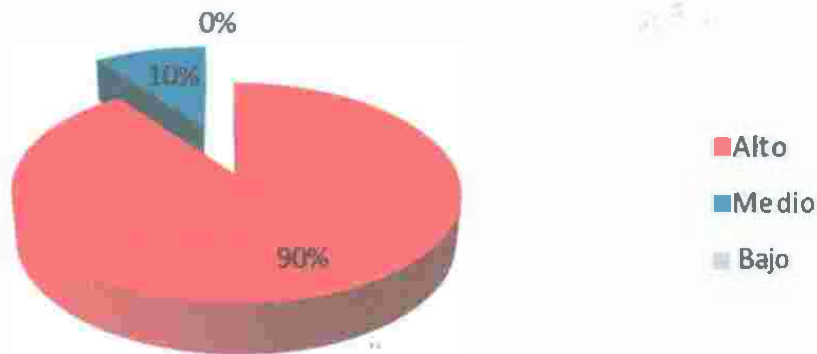
Directivo 1....."la comunicación pues es muy directa, es muy concreta muy precisa y en realidad no hay mucho más que agregar".....

Sujeto 2....."nuestra comunicación es muy práctica porque nuestro sistema Bitrix, nos da la oportunidad de crear tareas de tal manera que si mi área ocupa algo de otra área yo puedo enviar la tarea y solicitar a esa tarea y dar un tiempo de respuesta , para que esa otra persona pueda hacer esa tarea".....

A lo cual el Sujeto 3 comenta lo siguiente....."todas las áreas se han vuelto muy buenas comunicando, porque tomando en cuenta el rubro o el tipo de trabajo que hacemos, que la atención es por correo y eso, y además tomando en cuenta como es el jefe todos se ponen las pilas en comunicación.....el jefe es muy quisquilloso en ese sentido, es muy perfeccionista inclusive en la redacción, en como pedimos las cosas, como todo tiene copia para él o de alguna manera se entera de todo, más que hacer la comunicación de dos vías, siempre también nos estamos cuidando de que hay un Big Brother".....

En conclusión se puede ver que más que el querer tener una buena comunicación es el deber de que así sea puesto que por el mismo sistema que manejan dentro de la organización, Bitrix son monitoreadas las personas para ver en qué tanto tiempo o si dieron respuesta a alguna cuestión que solicite otra persona, por lo que procuran de siempre estar comunicados todo el día, aunado a ello porque las mismas cuestiones laborales así lo requieren.

29._ Me orientan a participar y a comunicar activamente en la detección de errores en pro de un mejor servicio en EZ Travel



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marin Guerra (2014).

En toda organización debe de existir comunicación orientada a la mejora continua puesto que ella es la que ayuda al progreso de la misma empresa, por lo tanto Alves (2000) dice que, *“una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento laboral”*.

Como menciona Alves una buena comunicación, un sentimiento de satisfacción entre otros factores generan un clima laboral favorable y por ende inciden directamente en el desempeño laboral de la organización.

Ligando lo anterior el 90 % está de acuerdo con la orientación, participación y comunicación activamente para la detección de errores en pro de un mejor servicio en la organización de Ez Travel, en lo contrario el 10 % restante no está muy de acuerdo con lo anterior.

Directivo 1....."Todo el tiempo lo hago.....de todas las maneras posibles.... la manera más común de cómo se debe de hacer es con la metodología que tenemos de los acuerdos de reuniónun acuerdo de reunión es donde se establecen compromisos, donde se explican condiciones y en donde se tiene una fecha posterior de revisión, para asegurar que esa situación que se presentó no vuelva a presentarse si fue negativa".....

Sujeto 1....."depende ciertas situaciones, por ejemplo si hay un problema y yo digo hídole, mi equipo se va alterar o se va asustar o va a pasar algo, primero le hablo a el coordinador de mi área; y le digo mira sabes que paso esto, ósea va a pasar esto y tenemos que ayer la manera de movernos pues, porque como trabajamos bastante tiempo juntos, ya sabemos que piensa cada quien casi casi pues, entonces me dice que hago, ósea, les digo o no les digo me muevo o no me muevo; y ya él} me dice puedo hacer esto y lo otro, entonces como te digo depende de ciertas situaciones".....

Sujeto 2....."si, si.....es bien importante cuando alguien tiene alguna situación, de error o de dudas, o de confusiones, incluso, identificar exactamente, que es lo que tiene duda para ver con qué departamento me voy a mover para pedir una asesoría, hacia esa persona, entonces en primer instancia, también tiene que estar informado su jefe, pues para que su jefe también este por enterados, y que pueda estar cuidando y apoyando guiando, a esa persona por que la mayoría de los jefes están en esos puestos porque ya pasaron por ese puesto anteriormente".....

Sujeto 3....."si definitivamente si, por ejemplo cada que he tenido algún detalle, o algo así... por ejemplo sabes que esto lo podemos mejorar o esto hay que cambiar, siempre lo toman a consideración, siento que tengo la libertad de ponerlo cualquier cosa por correo o indicarlo cualquier cambie necesario, Bitrix es muy bueno porque te da tiempo de respuesta además es como un chismografo las demás personas lo ven y obviamente no quieres quedar mal".....

Tomando en cuenta y llegando a una conclusión en referente a la gráfica y a los comentarios que nos hacen los sujetos con respecto a comunicar activamente los errores en pro de un mejor servicio de EZ Travel. Se puede concluir que normalmente en las mayoría de las ocasiones siempre se les oriente de todas las formas posibles respetando la metodología que utilizan en la agencia como los acuerdos de reunión, así como el asesoramiento de las áreas que se ven inmiscuidas en dicha situación etc., para comunicar dichas situaciones, aunque la gráfica deja a notar que no siempre es así puesto que muestra un 10% que no está totalmente de acuerdo con que siempre se les orienta a comunicar en la detección de errores en pro de una mejora en el servicio.

Grafico No.30



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marin Guerra (2014).

Normalmente en todas organización se establecen tiempos para la realización de trabajos, ya que es para ello para lo que fue contratado el personal, para realizar tareas que favorezcan a la organización y cumplan con los objetivos de la misma, así como también para que ellos se puedan desarrollar y poner en prácticas sus habilidades y su desempeño para lo cual, Stephen P. Robbins lo define de la

siguiente forma; *“Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.”*

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes dentro la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado.

El 60 % indica que están de acuerdo que las tareas son siempre realizadas en forma oportuna de acuerdo a las normas establecidas y haciendo el mejor uso de los recursos posteriormente el 40 % restante no estuvo de acuerdo con lo anterior.

Y en cuestión a lo referente sobre las tareas que se tiene que realizar en la agencia los sujetos entrevistados comentaron lo siguiente;

Sujeto 3.....*“siento que tengo la libertad de ponerlo cualquier cosa por correo o indicarlo cualquier cambie necesario, Bitrix es muy bueno porque te da tiempo de respuesta además es como un chismografo las demás personas lo ven y obviamente no quieres quedar mal”*.....

Sujeto 1.....*mira yo con mi equipo de trabajo siempre voy cada cierto tiempo y les digo a ver cómo andan, como te sientes, que traes, que me sugieres que cambio, me porte bien, ósea les pregunto eso porque, porque es muy incómodo andar en un jefe que siempre este arriba de ti, entonces yo siempre les digo, las cosas se tienen que hacer bien y rápido*.....

En conclusión a pesar de que el sistema Bitrix, que es el intranet que manejan en la agencia y por medio de él es por el cual se mandan las respectivas tareas los integrantes de la agencia, en el cual se establecen tiempos tanto de respuesta como de realización, la gráfica deja a notar un 40% que no está totalmente de acuerdo que siempre las tareas son realizadas en forma y en tiempo, y a pesar de que los sujetos también mencionan los tiempos establecidos para la realización de tareas, se da a notar en la gráfica las inconformidad con respecto lo dicho con lo hecho.

Grafico No. 31



Fuente: Información obtenida a partir del instrumento aplicado a los empleados de la Agencia de Viajes EZ Travel S.A de C.V. Hermosillo, Sonora, México. Guicho Arce, Luna Salazar, Marin Guerra (2014).

Tomando la informan de las cuestiones pasadas, el Grafico No. 31 presenta la opinión libre de los empleados de la organización sobre propuestas para mejorar la convivencia y el buen clima de trabajo , además se puede apreciar la inconsistencia en respuestas, por un lado los empleados se sienten insatisfechos con el trabajo que realizan.

23% de las personas propusieron una mejor comunicación, detrás 20 % proponen más flexibilidad, por razón es necesario que se realice el trabajo en equipo en la mayoría de los departamentos para culminar las tareas asignadas.

Posteriormente el 15 % expresa que hay falta de equidad, 9 % mejor convivencia y 6 % mejorar la motivación, por lo tanto entre los empleados se debe desarrollar el compañerismo y el compromiso por culminar sus actividades el mantener una relación con sus compañeros lo motiva.

Consecutivamente el 18 % expresa que haya más respeto, 6% realizar cambios y 3 % actividades externas por lo tanto se entiende que no puede trabajar de manera individual ya que su producción sería deficiente.

En respecto a esta pregunta abierta que se les realizó a los empleados sobre que proponen para mejorar el clima laboral de la agencia, a los sujetos entrevistados se les realizó la misma cuestión y esto fue lo que dijeron, tanto la parte directiva, como administrativa y operativa;

Directivo 1.....*"yo creo que algo que funcionaria bien seria que, hubiera, que es algo que se ha pensado pero no se ha hecho, que hubiera una rotación, de la gente en los departamentos, para que se dieran cuenta de la importancia y el efecto que las acciones que cada quien hace en su área afectan al otro; y me refiero a todos en todo, ósea no solamente, de aquí para allá... si porque muchas veces de repente hay roses entre departamentos y entre canales; y como que no se entienden muy bien, que es lo que ocurrió, aquí lo ideal es que se valla a la raíz de los problemas, para que se pueda corregir porque si nada más se corrige por encima, no hay una solución verdadera".....*

Sujeto 1.....*"yo creo, en mi punto de vista no a lo mejores algo un poco medio mal formado no, pero podría ser, cada jefe de cada área se pase a otra área, de perdida por un día o medio día, una hora el tiempo que se pues, porque, porque si*

tú ya bien de una área donde ya estas conviviendo, donde ya conoces, escuchas y sabes lo hacen y todo el relax, como que te haces más empático al momento de saber por qué no solucionaron el problema como tu querías pues.....si eres exigente obviamente porque nadie nos queremos equivocar, y nadie queremos que haga las cosas mal y nosotros repetir el trabajo obviamente, pero si te da una idea de él porque pasan ciertas cosas, ya te vuelves tu ahora si mente abierta de decir bueno ya sé por qué equivoco y dices ya sé que puede hacer para corregirlo.....entonces tú de vuelves más abierto y más flexible”.....

Sujeto 2.....“yo creo que.....nosotros ya en lo que son los premios a la excelencia hay un apartado en esa parte válgame la redundancia, hay un apartado en ese mismo elemento de evaluación, donde viene estipulado que si alguien se acerca a reforzar un valor creando una dinámica, se llama propuesta de refuerzo a los valores corporativos, si alguien se hacer y trae la idea de hacer algo, en horario, no de oficina, mmm para mayor convivencia, solamente se ha hecho una vez, con muy buen efecto...tubo muy buen efecto en la cuestión de que nos conocimos, convivimos un rato fuera de la oficina.....no se ha vuelto a hacer..... de momento no se me ocurre otro, porque yo creo que con el EZ Connection, el Balanced Scorecard la gente está muy motivada.....

Sujeto 3.....“uyy, pues primero que nada hacer notar que, igual aunque nadie lo haga saber así abiertamente, sé que hay cierta tensión en la oficina e individualismo entre ciertos departamentos, creo que no trabajamos orientado en la misión, visión y ni los valores, es decir, en el trabajo diario puedo pasar meses, me imagino que hay gente que pasa años y no se les recalca la misión, visión que tiene EZ Travel, muy probablemente su trabajo no este orientado en base con relación a los valores que tenemos establecidos aquí, este prácticamente estamos dejando fuera una identidad corporativa, en ese caso buscar estrategias para recalcar diariamente tanto los valores corporativos como la misión y la visión, no se me ha tocado estar en otras compañías, don de las áreas laborales, ee hay un

departamento específico, bueno en este caso un sub-departamento, dentro del área de recursos humanos que se encarga de motivar e incentivar el trabajo de las manera no, o no se hacen muy presentes los reglamentos.....sabes que vamos hacer estas cosas y que sean basadas en los valores al momento de atender un cliente, al momento de comunicación interna”.....

Tomando en cuenta la gráfica nos podemos dar cuenta que las personas paradójicamente comentan que debe de haber más comunicación a pesar de que en graficas anteriores comentaron que su comunicación interna es buena, pero además están pidiendo equidad que se les trate a todos por igual, aunado a ello flexibilidad, y en esto concuerdan con el sujeto 1 que debería de un día cambiarse de puestos para valorar y ver porqué en ocasiones ocurren tales situaciones, para así volverse un poco más abierto y flexible y no juzgar tan duramente, en esta cuestión sobre cambiarse de puestos un día el directivo 1 coincido con el sujeto 1, pero el directivo se inclinó más por la parte de valorar como las acciones que realizamos dentro de la empresa afectan a otros.

Siguiendo con esta misma cuestión se puede ver que también se pide más respeto entre los trabajadores de EZ Travel, aunado a ello, mejor convivencia, actividades externas y motivación, cosas muy importantes puesto que el sujeto 2 considera que se deben de realizar actividades por fuera de la empresa en las cuales puedan convivir en otro tipo de ámbito que no sea el laboral, lo cual contribuya a el compañerismo, otro punto importante que aparece en la gráfica es la motivación y es una de las variantes del clima laboral, la cual es una de nuestras variables de investigación; y en la cual el sujeto 3 considera que se debería de motivar más al personal, sobre crear una identidad con la empresa y poner más en práctica los valores internos de la misma, entonces es importante tomar en cuenta más el lado humano de la empresa y poner en practica más el trabajo en equipo, ya que como vio manejan un tipo de cultura muy individualista en la cual buscan el objetivo en específico para lo que fueron contratados en la empresa y no el objetivo general que la constituye.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

5.1.-Conclusión

Los instrumentos metodológicos, fueron los medios que permitieron alcanzar los objetivos planteados al inicio de la actual investigación, así como generar hallazgos importantes, rebasando las expectativas planteadas. La presente conclusión se encuentra dividida en las dos categorías general; flujos comunicación interna y clima laboral.

A partir de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento cualitativo - cuantitativos aplicado a la muestra, permitió conocer la situación actual de la Agencia de Viajes EZ Travel de Hermosillo, Sonora (México). La cual es la base para concluir que, el 70 % de los empleados cuentan con una licenciatura y se encuentran en una edad económicamente activa entre 26 a 30 años de edad.

Adentrándonos un poco más a la información que se proporcionó durante el proceso se menciona que la calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse.

Por tal razón el 75 % de la información que recibe el personal de la organización por parte de sus superiores es clara mientras tanto el 25 % es medio, mencionando que ese porcentaje medio que dice que la información que se le proporciona no es del todo clara.

En base a las entrevistas los sujetos mencionan que al no recibir la información de manera clara es por el código que manejan ya que existe mucha rotación de personal dentro de esta.

Con relación a la comunicación ascendente es la que va del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de esta comunicación es ser el canal por

el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.

Es aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales. Esta debe ser detallada y específica (Hall, 1980).

Por tal razón, la relación que se tiene con los altos mandos en la organización juega un papel clave en el clima y por ende en el desenvolvimiento del empleado. El 80% tiene buena comunicación con sus superiores mientras que un 20% es media. Se concluye que la relación empleado – jefe es favorable, motivo por el cual éste no debería ser un problema que genera bajo rendimiento en el personal.

Con respecto a la relación de comunicación que manejan dentro de la organización ya sea formal e informal, los sujetos consideran que la relación es muy formal con relación a cuestiones laborales, en cuestión a la comunicación informal consideran que eso es más fuera de la empresa pero sin dejar de ver que la relación informal se va desarrollando conforme a el tiempo, la convivencia y la confianza que se va generando entre las personas.

Al cuestionar si la comunicación del directivo era específica, clara y entendible al momento de asignar una actividad se obtuvo un 75% con afirmación hacia la pregunta mientras que un 25% las personas no se encontraban seguras de ello. Al momento de analizar detalladamente se puede observar una incongruencia con resultados anteriores ya que se contradicen en muchos de los resultados.

Los empleados indicaron que el 55% menciona que no está en desacuerdo ni de acuerdo, con la producción de errores en su área de trabajo, posteriormente un 30% se encuentra de acuerdo y un 15% está en desacuerdo que se muestran errores por falta de información.

Por lo tanto, en EZ Travel se puede observar que no en su mayoría se producen errores por falta de información ya sea la causa un canal incorrecto para difundir el mensaje o un área que no envíe la información de forma correcta.

Por otro lado en relación con la variable de comunicación interna se logra observar que el 85% del personal afirma que hay disponibilidad de su jefe para tener una buena relación laboral o establecer algún tipo de diálogo.

El 60% de los empleados consideran que el trabajo que realizan es valorado, es decir, que el rol que juega cada individuo es primordial para el funcionamiento de ésta y para la satisfacción del usuario. Posteriormente el 40% no está de acuerdo, aquí se observó la tendencia que se mantiene regular, se concluye preliminarmente en la organización realizan estrategias de motivación insuficientes para generar motivación en su personal, aunado a ello no se reconoce suficientemente el trabajo que realiza cada parte que constituye la empresa.

Pero se observó que los empleados de EZ Travel se contradicen ya que el 50 % del personal está de acuerdo con la cuestión si su trabajo es suficientemente reconocido mientras que el 50 % resta no se encuentra totalmente de acuerdo dejando ver que ocasionalmente y no siempre se les reconoce.

Lo anterior muestra un problema grave, teniendo en cuenta que los empleados se contradicen en su información proporcionada esto nos da que en verdad no es valorado su trabajo, ya que no se encuentran satisfechos y esto provoca que no tengan congruencia en sus afirmaciones.

Sobre la situación financiera, un porcentaje del 50% de los empleados de la organización se encuentra en desacuerdo o medianamente de acuerdo con las prestaciones que ofrece EZ Travel, el 35% está totalmente de acuerdo y posteriormente el 15% está en desacuerdo, aquí nos muestra que el personal no está de acuerdo con las prestaciones, bonos o sueldo que se le otorga.

Ahora bien introduciéndonos un poco en las tareas las cuales nos indican que el 60% está de acuerdo que las tareas son siempre realizadas en forma

oportuna de acuerdo a las normas establecidas y haciendo el mejor uso de los recursos posteriormente el 40% restante no estuvo de acuerdo con lo anterior.

En esta situación se llega a notar que existe parte del personal de la organización que no está realizando su producción de la mejor manera y con ello repercute en el clima laboral de esta.

Tomando en cuenta la información presentada en la opinión libre de los empleados de la organización sobre propuestas para mejorar la convivencia y el buen clima de trabajo y agregando que los empleados se sienten insatisfechos con el trabajo que realizan, ellos necesitan más motivación y sentido de pertenencia en la empresa.

El 23% de las personas propusieron que debería de existir una mejor comunicación, detrás del 20% proponen más flexibilidad, por razón es necesario que se realice el trabajo en equipo en la mayoría de los departamentos para culminar las tareas asignadas, para esto se requiere que se les oriente para tener una mejor comunicación en equipo y se logren los objetivos deseados para la organización y su desempeño sea satisfactorio.

Por otro lado el 15% expresa que hay falta de equidad, ya que no son iguales con todos los miembros de la organización, al igual que de manera en la que piden el trabajo excelente se desea recibir a cambio una gratificación por su buen desempeño laboral.

Al igual que el 9% presentan que debería de existir mejor convivencia y el 6% mejorar la motivación esto nos presenta que no existe tanto el compañerismo para el buen clima de trabajo y esto ocasiona que no se sientan satisfechos y motivados para asistir a realizar sus actividades laborales.

Consecutivamente el 18% expresa que les gustaría que existiera más respeto por parte de los altos mandos de la organización y que se realizaran cambios dentro de ella el 6%.

Ya con un mínimo de un 3% pero siempre importante tomar en cuenta la información de todos ellos piden que se realicen actividades externas, por lo tanto sería una buena opción para una mejor convivencia y buena producción dentro de la misma.

Dejando de lado los porcentajes, llegamos a la conclusión después de la permanencia en la organización en base a la observación y la parte metodológica se puede presentar que existe falta de comunicación dentro de ella y que ellos se encuentran desmotivados.

Es necesario que se oriente a los miembros de la misma para que se mejore el clima laboral y la comunicación de todos los integrantes de ella, que es muy importante para que se realicen con la debida satisfacción que se merece el desarrollo de las actividades que se requieren.

5.2.-Propuesta 1: Taller inteligencia emocional

Introducción: La inteligencia emocional es una terminación difícil de explicar ya que lleva bastantes factores pero te has puesto a pensar ¿Qué es exactamente la inteligencia emocional? Es la capacidad para reconocer sentimientos y emociones en uno mismo y en los que nos rodean. Y no solo eso, sino que también es la habilidad para saber manejarlos adecuadamente en función con el contexto o situación en la que nos encontremos. Es evidente el papel tan importante que juegan las emociones en nuestra toma de decisiones y en nuestra manera de comportarnos; ya sea en un contexto laboral, académico o familiar, la clave está en dotar la inteligencia a nuestra emociones para que seamos nosotros quienes la controlemos y no ellas a nosotros.

Objetivo general:

Mejorar el bienestar emocional y la calidad de vida humana de los trabajadores, lo cual ayude a que estén más motivados.

Objetivos Específicos:

- *Aprender la importancia de las emociones positivas potenciar nuestro autoestima.
- *Fortalecer nuestra resistencia ante las adversidades.
- *Gestionar mejor nuestras emociones.
- *Lograr una actitud positiva ante la vida.
- *Mejorar las relaciones con los demás.

Justificación:

Fomentar la motivación interpersonal de cada trabajador de la Agencia de viajes EZ Travel, para una mejor satisfacción laboral, lo cual por ende ayuda a tener un clima laboral más agradable.

Rodríguez (2001) define el clima laboral como las percepciones compartidas por los miembros de una organización con respecto al trabajo, el ambiente físico en el

que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.(p.159).

Todo ello involucra a los miembros del equipo dependiendo uno de otros para cumplir con los objetivos o metas por lo que nace que la retroalimentación interdependiente y recompensas, son necesarias para promover la motivación en el equipo.

Beneficios: Este taller está dirigido a todas aquellas personas que quieran entrenarse en el arte de ser feliz. Destinado a todos aquellos que deseen aprender a manejar de forma adecuada sus emociones para estar satisfecho consigo mismo y ser más eficaces con lo que aquello que se propongan.

Insumos:

- *Lic. En Psicología
- * Material de apoyo

Resultados que se desean obtener:

Desarrollar las competencias emocionales y relacionales de acción y reflexión de los participantes a fin de lograr una mayor efectividad en el logro de objetivos personales y organizacionales orientados a desarrollar las actitudes y habilidades.

Problemas que se desean atacar:

- Falta de motivación
- Satisfacción
- Trabajo en equipo (Apatía, intolerancia)

Duración: 8 horas

Fechas y horario: 2 días 4 horas

Lugar de impartición: Sala de reunión

5.3 Propuesta 2: Fomento al Trabajo en Equipo.

Introducción: El tema de trabajo en equipo quizás sea uno de los más de moda en el ámbito empresarial y académico cuando de modelos de gestión estratégica o de personal se habla.

El trabajo en equipo, sin lugar a dudas y por propia experiencia, nos acerca a recuperar el trabajo como una actividad lúdica que tiene la propiedad de proporcionarnos satisfacciones emocionales, espirituales y económicas, mucho más.

Un grupo ideal es un grupo donde el individuo se siente seguro, deseado, y necesitado, donde puede aceptar a sus compañeros y sabe que ellos lo aceptan; los intereses y las motivaciones de los miembros se conocen y son compartidas abundantes de lo que cualquiera podría imaginar.

Todos los grupos tienen dentro del alcance de sus capacidades de poder reconocer, definir y resolver problemas, y satisfacer sus necesidades comunes.

La acción del grupo se basa en el consenso logrado mediante la participación de todos sus integrantes, para lo cual se requiere un grado mínimo de comprensión de los otros miembros del grupo.

Objetivo general

Desarrollar habilidades para la interacción personal y reforzar actitudes y valores que faciliten el trabajo de equipo, que se requiere toda organización

Justificación

A partir de los resultados tanto cualitativo como cuantitativo nos pudimos dar cuenta que en la agencia existe, un tipo de cultura muy individualista en la cual, como mencionaron los sujetos entrevistados, muchos solo ven el objetivo en corto o específico, y no el gran objetivo que tiene EZ Travel, esto porque falta más trabajo orientado a la participación en equipo.

Sundstrom (1998) define el trabajo en equipo en el sentido de que consiste en individuos interdependientes que comparten la responsabilidad por los resultados específicos de su organización. Las características mínimas que lo definen son que comparten la responsabilidad y que participan de la interdependencia y en ese sentido, los individuos son interdependientes si cada uno depende de los otros para llevar a cabo sus actividades, para lograr las metas, o crear rendimientos cooperativos.

Tomando en cuenta al autor anterior se determinara diferenciar el trabajo en equipo y los equipos de trabajo que se encuentran en la organización ya que el primero se refieren a una forma de realizar el trabajo, mientras que el segundo es una unidad organizacional con características específicas orientadas generalmente a procesos productivos. Entre sus características específicas se encuentra la cultura organizacional y su desarrollo.

Beneficios

Implementar el trabajo en equipo en diferentes niveles jerárquicos, comprender y conocer la función de cada uno.

Implementar herramientas de análisis, planificación y ejecución que faciliten el trabajo en equipo.

Insumos

*Material didáctico y de apoyo

*Participación por voluntad propia del personal

Resultados que se desean obtener

Ser capaces de poner en marcha equipos de trabajo motivados y que incluyan participantes diversos en cuanto a sus características y roles

Conocer, prevenir y gestionar las situaciones emocionales que subyacen en los equipos de trabajo y desarrollar la motivación laboral.

Favorecer el proceso de toma de decisiones grupales, especialmente en entornos de incertidumbres.

Identificar los distintos tipos de liderazgo y favorecer nuevas formas de liderazgos positivos propias de la organización cambiante.

Problemas que se desean atacar

*Falta de equidad en la organización

*Falta de respeto y tolerancia

*Falta de comunicación

Duración: 2 horas

Fechas y horario: Ultimo jueves de cada mes, mañana y tarde

Lugar de impartición: Sala de reunión

Bibliografías.

Araujo, G. T. (04 de Diciembre de 2014). *Modelo Burocrático de Max Weber*. Obtenido de *Modelo Burocrático de Max Weber*: <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/1495984dd253f11f?projector=1>

Banco Galicia . Recuperado (2014). *buenosnegocios.com*. Obtenido de *buenosnegocios.com*: <http://www.buenosnegocios.com/notas/231-analisis-foda-diagnostico-decidir>

Bernal Torres Cesar Augusto, (2006). *Metodología de la investigación para la economía, administración, humanidades y ciencias sociales*. México, México: Pearson. Recuperado el 2014; P. 112, 114 y 177.

Construcción de una escala tipo Likert (S.F) Recuperado 15 de noviembre de 2013
Dirección electrónica:
http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/001a100/ntp_015.pdf

EZ Travel S.A de C.V, (México), *Área de Innovación y tecnología*,
[Internet], *Quienes Somos*, EZ Travel S.A de C.V (Hermosillo), [fecha de consulta: 10 de octubre del 2014], disponible desde: <http://www.eztravel.com.mx/>

Javier Gómez Ferri, Arantxa Grau Muñoz, Anna Giulia Ingellis, Marcela Jabbaz,
Técnicas cualitativas de investigación social. Recuperado el 15 de noviembre de 2013
Dirección electrónica. http://ocwuv.es/ciencias-sociales-y-juridicas/tecnicas-cualitativasde-investigacion-social/tema_5_entrevistaenprofundidad.pdf

Krieger, M. (2001). *Sociología de las Organizaciones una introducción al comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Pearson Education.

Mansillas Rodríguez Darío, (1992). *Diagnostico Organizacional*, edición general. Universidad católica de Chile. P. 66 a 67.

Monografías.com, (México) [internet] *Objetivos organizacionales*. (Hermosillo)
Monografías.com. [Fecha de consulta: 24 de octubre del 2014] disponible desde:
<http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivosorganizacionales.shtml#funcion>

Ongallo Carlos. (2007). *MANUAL DE COMUNICACIÓN*, Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Madrid. Editorial Dykinson S.L. (Pág. 12-220).

Paradigma de investigación cuantitativo. (S.F) Recuperado 15 de noviembre de 2013 dirección electrónica. http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa3/paradigmas_investigacion_cuantitativa/p6.htm

Rebeil Corella María Antonieta. (2006). *Comunicación Estratégica en las Organizaciones*, México. Trillas. (Pág. 44).

Robles Juan Carlos, Borbón Rafael, Medellín Alejandro, Calles Fernando, *Desarrollo Innovación organización y gestión socioeconómica del noroeste de México*. Editorial Pearson, México 2011. P. 244 a la 257.

Rosario Quecedo Lecanda. Carlos castaño Garrido. *Introducción a la metodología de la investigación cualitativa* revista *Psicodidáctica* Redalyc.org, núm. 14 2002 p.0 universidad del país vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea. [Fecha de consulta 15 de noviembre de 2013] Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402>

Anexos

Anexo 1



UNIVERSIDAD DE SONORA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PLAN DOCENTE DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Folio: _____



El presente cuestionario tiene como objetivo principal adquirir información importante sobre la Comunicación y el Clima Laboral de la Agencia de Viajes EZ Travel. Es importante su cooperación para la elaboración del siguiente cuestionario, le agradecemos por su sinceridad y honestidad de sus respuestas, las cuales serán totalmente anónimas.

Datos generales

Sexo: F _____ M _____ Edad _____

Nivel de escolaridad: _____

Estado Civil: _____

Antigüedad en la empresa _____

1. ¿Existe un área específica la cual me informa sobre los mensajes formales de EZ Travel cuál es?

2. ¿Qué medios utilizan en EZ Travel para comunicarse con usted?

| | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
| 3.- La información que recibo por parte de mis superiores es clara. | | | | | |
| 4.- El medio por el cual recibo información de parte de mis directivos es eficaz. | | | | | |
| 5.- La comunicación que tengo con mis superiores es buena. | | | | | |

| | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
| 6.- La comunicación que existe con mis compañeros de área es agradable. | | | | | |
| 7.- Mi comunicación es básica para establecer una buena relación laboral. | | | | | |
| 8.- Mi jefe tiene buena disponibilidad para establecer una buena relación laboral o algún tipo de dialogo. | | | | | |
| 9.- La comunicación que utiliza mi jefe al momento de asignarme una actividad específica es clara y entendible. | | | | | |
| 10.- La relación con mi jefe directo es de confianza y apoyo recíproco. | | | | | |
| 11.- Existe buena retroalimentación por parte de mi jefe inmediato. | | | | | |
| 12.- En mi área de trabajo se producen errores por falta de información. | | | | | |
| 13.- Mi jefe se preocupa de explicar todo muy bien de modo que no existan confusiones. | | | | | |
| 14.- Nuestros mecanismos de comunicación son adecuados. | | | | | |
| 15.- Las reuniones que realizamos en EZ Travel son efectivas. | | | | | |
| 16.- Las actividades de esparcimiento que se realizan (EZ Connection, posadas, cumpleaños, etc.) Son agradables. | | | | | |
| 17.- Las reuniones y las formas de comunicación interna hacen que mi área sea agradable. | | | | | |
| 18.- Estar en mi puesto genera un sentimiento de auto satisfacción. | | | | | |
| 19.- Me siento orgulloso del trabajo que desempeño en EZ Travel. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 20.- El trabajo que realizo es valorado en EZ Travel. | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

| | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Nide acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--|--------------------------|---------------|-------------------------------|------------|-----------------------|
| 21.- Mi trabajo está suficientemente reconocido. | | | | | |
| 22.- Las prestaciones de EZ Travel son satisfactorias. | | | | | |
| 23.- Los asensos y promociones de EZ Travel son satisfactorios. | | | | | |
| 24.- La comunicación con mis jefes es buena. | | | | | |
| 25.- Consideran mi decisión en la toma de decisiones. | | | | | |
| 26.- La comunicación interna en EZ Travel y en mi departamento contribuye con una mejor producción en mi área. | | | | | |
| 27.- En mi área de trabajo existe comunicación orientada a la obtención de buenos resultados. | | | | | |
| 28.- Para que haya una buena calidad en el trabajo que realizo tiene que haber una buena comunicación con mi departamento y con los demás. | | | | | |
| 29.- Me orientan a participar y a comunicar activamente en la detección de errores en pro de un mejor servicio en EZ Travel. | | | | | |
| 30.- Las tareas son siempre realizadas en forma oportuna de acuerdo a normas establecidas y haciendo el mejor uso de los recursos. | | | | | |

31.- ¿Qué propones para mejorar la convivencia y el buen clima de trabajo de EZ Travel?

Comentarios y sugerencias:

Anexo 2

Entrevista a directivos

Nombre:

Puesto:

Antigüedad:

1. ¿Qué medios utiliza para comunicarse con los integrantes de EZ Travel?

- De qué manera se comunican
- Lo atiendes inmediatamente o en base a una cita
- De qué manera los atiendes
- Los recibes en el pasillo

2. ¿Considera que es clara la información que recibe por parte de los integrantes de EZ Travel con respecto a un trabajo en específico?

- Al momento de pasarte la información, siempre estar de manera correctas en la mayoría de los casos surgen errores
- Te envían la información por escrito o cara a cara, o que manera.

3. ¿Cómo es la relación que tiene con el personal de EZ Travel?

- Formal
- Informal

4. ¿te consideras accesible para establecer una buena relación laboral o algún tipo de dialogo con el personal? ¿Porque?

- Existen políticas de puerta abierta
- De que manera te comunican alguna inconformidad dentro de EZ Travel
- Si te abordan en el pasillo los atiendes o tiene que agendarse.

5. ¿Considera que la información que envía al momento de asignar alguna actividad es clara precisa?

- De que manera envías la información
- Especifica lo que desea o necesita
- Da instrucciones precisas de lo que quiere

6. ¿Considera que los integrantes de EZ Travel tienen claras sus funciones dentro de la empresa? ¿Por qué?

- Conoces los valores
- Cuáles son los valores
- Como los viven
- Que cultura manejan

7. ¿Cómo califica el compromiso organizacional de los trabajadores?

- Los empleados conocen los valores
- Los ponen en práctica ellos.

-Que les falta mejorar o reforzar

8. ¿Existe la retroalimentación de su parte hacia sus subordinados?

- De que manera es la respuesta
- como la toma usted
- Porque medio se le hace llegar esa respuesta
- Resuelve las dudas

9. ¿Cómo evalúa la comunicación entre los integrantes del área cuando se busca cumplir con los objetivos establecidos?

- En su área como es la comunicación para cumplir el objetivo
- Es mucha o es poca la información que se recibe.

10. ¿Toma en cuenta las sugerencias de los integrantes de EZ Travel, respecto a la organización?

- Toma en cuenta las opiniones de los demás
- Deja que los integrantes de la agencia interfieran en la toma de decisiones
- Como les hace ver que ellos pueden opinar o dar sugerencias para mejora

11. ¿Cuál es su postura cuando surge algún tipo de conflicto en EZ Travel?

- Conoce las áreas de oportunidad que tiene la empresa (conflictos)
- De que manera interfiere para solucionarlas
- Les da seguimiento
- Siempre busca obtener resultados favorables

12. ¿Cómo refuerza el sentido de pertenencia al personal?

- de que manera los refuerzan
- son eficientes esos métodos
- ha pensado en buscar nuevos métodos

13. ¿Reconoce el trabajo que realiza el personal?

- De que manera
- Como lo observa
- Influye en ellos
- Es bueno o es malo

14. Usted reconoce rápidamente el desempeño del empleado dentro de EZ Travel.

- Conoce a los buenos elementos
- Busca siempre mantenerlos dentro
- De que manera

15. ¿Cómo incentiva el crecimiento del personal?

- El tabulador
- En que se basa en los administrativos

- En que se basa en los operadores
- En qué medida reconoce y recompensa un trabajo excelente.

16. ¿Cómo ha influenciado el EZ Connetion en la identidad de los que integran EZ Travel?

- Los empleados se identifican
- Siempre hay respuestas positivas
- Les gusta
- Que le mejorarían

17. ¿Orienta a participar y comunicar activamente en la detección de errores en pro de un mejor servicio de EZ Travel?

- Cuando surge algún error escucha a los empleados
- Buscas solucionarlos
- Como ayudas a intervenir en ellos

18. ¿Qué propondría para mejorar la convivencia y el buen clima de trabajo de EZ Travel?