

UNIVERSIDAD DE MATANZAS "CAMILO CIENFUEGOS"
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
SUM "MEDARDO VITIER"



**Tesis para optar por el título de Licenciado en
Comunicación Social**

Título: "Propuesta de Acciones Comunicativas para mejorar la
Comunicación Interna en la Unidad de Handling en el Aeropuerto
Internacional "Juan Gualberto Gómez" de Varadero".

AUTORA: Kirenia Echevarría Arbelo
TUTORA: Lic. Nérida Tápanes García

Diciembre 2009

PENSAMIENTO

“El hombre vivo se ahoga sin aire: los pueblos se ahogan sin vías de comunicación.”

José Martí

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Yo, Kirenia Echevarría Arbelo, declaro ser la única autora de este Trabajo de Diploma. Por lo que, según las facultades que me son otorgadas, autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” a hacer uso del mismo, tanto en ella como en cualquier otra institución del país, con la finalidad que se estime necesario.

Nombre _____

DEDICATORIA

Dedico este Trabajo de Diploma a todas las personas que quiero y adoro, especialmente a:

- ✓ A mis Padres, que son la razón de ser mi vida, por su infinito amor, dedicación y entrega, que con Amor y Abnegación me han conducido en mis estudios, desde mis primeros pasos en la Educación Primaria, hasta obtener hoy los resultados que alcanzo.
- ✓ A mi abuelo, que desde el cielo me bendigas.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todas aquellas personas que me apoyaron en la trayectoria de esta investigación:

- ✓ A la Revolución, por la oportunidad que nos ha brindado formándonos como futuros Licenciados.
- ✓ A mi incansable tutora Nery, por su paciencia, dedicación y apoyo, sin su ayuda la realización de mi tesis no hubiese sido posible.
- ✓ A mis profesores, sin ellos no hubiese sido posible mi formación como profesional y en especial a Cary por su entrega total en estos años de la carrera.
- ✓ A mi familia en general por la ayuda incondicional que siempre me brindaron, por su amor y comprensión.
- ✓ A mi novio por su colaboración y el apoyo que siempre me brindó.
- ✓ A mis compañeros de trabajo por su preocupación constante.
- ✓ A mis amigos Adria, Linet y Yoel por la ayuda brindada, que nunca escatimaron de esfuerzos.
- ✓ Y a todos los que de una forma u otra me han ayudado con la realización de este empeño personal.

A todos “Muchas Gracias”

RESUMEN

El presente trabajo consiste en el estudio acerca de la Comunicación Interna en la Unidad de Handling del Aeropuerto Internacional "Juan Gualberto Gómez" de Varadero, para ello se utilizó una investigación de tipo cuanti-cualitativo, la cual mediante técnicas aplicadas posibilitó la recogida de datos y el arribo a conclusiones. Se utilizó una bibliografía actualizada referida a temáticas de la comunicación. El proceso de investigación estuvo encaminado a demostrar los problemas existentes en dicha unidad con respecto a la comunicación interna, su novedad científica consiste en que no existe ningún estudio previo sobre el estado actual de esta. El objetivo de este trabajo es elaborar Acciones de Comunicación que contribuyan al mejoramiento de la misma, permitiendo erradicar una serie de problemáticas detectadas.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I Fundamentos teóricos	13
1. La comunicación	13
1.1 Principios de la comunicación	15
1.1.1 Públicos de la comunicación	16
1.1.2. Direcciones de la comunicación	17
1.1.3. Redes de la comunicación	18
1.2. Comunicación Organizacional	20
1.3. Funciones de la comunicación	22
1.4. Comunicación Interna	25
1.4.1 Flujos de la Comunicación Interna	26
1.4.2. Tipos de Comunicación	29
1.5. Cultura Organizacional	30
1.5.1. Importancia de la cultura en las organizaciones. Visibilidad y carácter tangible	32
CAPÍTULO II	33
2.1. Punto de partida	33
2.1.1. Estructura organizativa de la ECASA	33
2.1.2. Composición de la Unidad de Handling	34
2.1.3. Objeto Social	35
2.1.4. Objetivos estratégicos	36
2.2. Metodología para el desarrollo del diseño de investigación	37
2.2.1. Estrategia metodológica de investigación	37
2.3. Métodos teóricos	40
CAPÍTULO III	53
3.1 Análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de la metodología empleada.	53
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	76
ANEXOS	79

INTRODUCCIÓN

En una empresa, la comunicación se entiende como todo el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la organización, así como entre esta y el entorno donde se esté desarrollando, y sin ella, muy posiblemente no existiría nada, ya que es la base para crear estrategias, planes y programas para la subsistencia de cualquier actividad.

La comunicación dentro de una empresa, sea de cualquier registro, giro, tamaño o sector, siempre será un aspecto fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Si se quiere que la empresa se desempeñe adecuadamente tiene que existir una comunicación fluida para el buen funcionamiento de la misma.

Cuba está empeñada en una tarea extraordinariamente difícil para cualquier nación del tercer mundo: la de desarrollar una sólida y eficiente economía, manteniendo además de niveles de equidad y justicia social, estándares de salud, educación y cultura.

Para esto se ha puesto en vigor un nuevo sistema de gestión que permite elevar la eficacia, eficiencia y competitividad de las empresas con el objetivo de lograr mayores aportes a la sociedad. Este sistema de gestión no es más que el Perfeccionamiento Empresarial el cual enuncia en sus bases que: "es un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa que permite lograr de forma sistemática producir bienes o prestar servicios competitivos" (Decreto Ley 187, 1998).

Las insuficiencias salidas a la luz con la implementación del Perfeccionamiento Empresarial presentes en las empresas cubanas y que ameritan una rápida solución, pueden, si no eliminarse, por lo menos minorizarse, con una eficiente herramienta de gestión como lo es la comunicación, y con el compromiso de la alta dirección y la participación activa de todos los trabajadores de la empresa.

En la mayoría de los subsistemas del Perfeccionamiento Empresarial, por no decir en todos, está presente la comunicación. La comunicación es un factor determinante para el desarrollo de los grupos, la lucha por objetivos comunes,

la dirección por valores, el incremento de la motivación, el sentido de pertenencia, la participación, la disciplina, las exigencias, ayuda a mejorar el clima en las organizaciones, aspectos en los que se basa el perfeccionamiento.

Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Asimismo con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y/o productos de alta calidad.

Además en este contexto la gestión de la Comunicación Interna desempeña un papel fundamental en el momento de abordar con éxito los cambios organizativos. Bien dirigida, contribuye a que las preocupaciones y miedos de los empleados den progresivamente paso a un claro apoyo al cambio y a una mejora del rendimiento.

La Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos (ECASA), por su importancia para la economía de este país y el prestigio internacional que esta representa ante el mundo, precisa elevar permanentemente su eficiencia y eficacia en la atención a pasajeros y aeronaves que transitan por el territorio, para lo cual resulta imprescindible lograr una comunicación efectiva entre sus miembros y el entorno.

La Unidad de Handling se evalúa como área principal dentro del flujo operacional de dicho Aeropuerto, siendo además, la que ejerce mayor influencia en los principales clientes externos de esta entidad (Pasajeros y Aerolíneas).

Los servicios que se prestan en la Unidad de Handling se encuentran distribuidos en cinco áreas o departamentos: Operaciones, Tráfico Internacional, Equipos Especiales, Manipulación de Equipajes y Limpieza de Aeronaves.

Entre estas áreas o departamentos, se han detectado algunas problemáticas en, Reuniones de Jefes de Departamentos, Jefes de Turnos y Asambleas de

Servicios que evidencian una deficiente comunicación entre los diferentes niveles pues no se tiene en cuenta el criterio de los trabajadores en la toma de decisiones, entre otros aspectos negativos, lo cual revela que no siempre se logra una comunicación efectiva. De ahí la problemática que da origen a la presente investigación, cuyo problema científico a desarrollar es:

Problema Científico: ¿Cómo lograr una efectiva Comunicación Interna en la Unidad de Handling en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de Varadero?

De ahí que el **objeto de investigación** sea: Comunicación Interna.

Tomándose como **campo de acción:** la Comunicación Interna en la Unidad de Handling.

Para lo cual es necesario trazarse una meta específica que favorezca la solución del problema planteado, así se expone como:

OBJETIVO GENERAL: Elaborar un conjunto de Acciones Comunicativas que contribuya al mejoramiento de la Comunicación Interna en la Unidad de Handling

PREGUNTAS CIENTÍFICAS:

- ¿Cuáles son los referentes teóricos y metodológicos que fundamentan la Comunicación Interna en una organización?
- ¿Cómo detectar los problemas de comunicación interna en la Unidad de Handling en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de Varadero?
- ¿Qué Acciones Comunicativas pudieran proponerse para incrementar la efectiva Comunicación Interna en la Unidad de Handling en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de Varadero?

TAREAS CIENTÍFICAS:

- Elaboración de la fundamentación teórica a partir de la búsqueda bibliográfica de textos referidos a temas de la Comunicación Interna.
- Caracterizar la unidad objeto de estudio y definir detalladamente los métodos de investigación y herramientas que permitan erradicar las deficiencias en materia de Comunicación Interna de la Unidad de Handling en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de Varadero.
- Elaboración de un conjunto de Acciones Comunicativas para incrementar la efectiva Comunicación Interna en la Unidad de Handling en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de Varadero.

La **novedad científica** de la presente investigación radica en que no existe ningún estudio previo sobre el estado actual de la comunicación en dicha unidad, y debido a la implicación directa de la autora con dicho entorno, se apreciaron diferentes manifestaciones erróneas en la comunicación empresarial que motivaron un estudio a profundidad del proceso de la comunicación interna. El mismo servirá de punto de partida para el desarrollo de posibles acciones que permitan desarrollar, con toda su potencialidad la comunicación interna, como aspecto medular en el desarrollo empresarial contemporáneo.

La Tesis estará estructurada de la siguiente forma:

Se presenta la Introducción con una referencia fundamental sobre el tema seleccionado y la formulación del Diseño Teórico y Metodológico de la investigación.

En el Desarrollo se estructuran 3 capítulos:

- **Capítulo Primero:** Fundamentos Teóricos.
- **Capítulo Segundo:** Punto de partida, diseño metodológico, tipo de investigación, métodos, técnicas aplicadas y descripción de la muestra.
- **Capítulo Tercero:** Análisis e interpretación de los resultados y la elaboración de un conjunto de Acciones Comunicativas

La Tesis cuenta además con las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía siendo consultado una variedad de textos referidos a temáticas sobre la Comunicación, destacándose entre ellos los estudios y publicaciones de Irene Trelles y Edgar Schein de obligada referencia en la presente investigación, y la relación de anexos que ilustran algunos temas abordados.

CAPITULO I: Fundamentos teóricos

1. La comunicación

La comunicación es un proceso de interacción social a través de símbolos y sistemas de mensajes que se producen como parte de la actividad humana.

Es una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico.

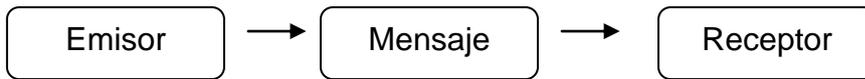
"La conciencia de la necesidad de entablar relaciones con los individuos circundantes es el comienzo de la conciencia de que el hombre vive, en general, dentro de una sociedad [...] el lenguaje nace, como la conciencia, de la necesidad, de los apremios del intercambio con los demás hombres [...] La conciencia por tanto, es ya de antemano un producto social, y lo seguirá siendo mientras existan seres humanos". (Carlos Marx y Federico Engels: La ideología alemana. p. 31)

Comunicación proviene de la locución latina *Communis*, que significa: común, por tal motivo al comunicarse, se trata de establecer una comunidad con alguien.

Se define la comunicación como un proceso compuesto por "un transmisor que envía un mensaje, a través de los medios, a un receptor que responde.

La autora coincide con el autor al definir la comunicación como un proceso compuesto por "un transmisor que envía un mensaje, a través de los medios, a un receptor que responde". (Stoner, J.F. 1995: 566)

En su forma más simple, el esquema de este modelo sería:



La comunicación es el centro neurálgico de una organización. Las empresas deben utilizar esta “herramienta” con la mayor efectividad, porque el éxito está en comunicar a tiempo, de forma abierta, precisa para que todos los miembros se sientan involucrados y comprometidos.

Según Ros la comunicación puede argumentarse como algo consustancial al ser humano, cataliza su interacción y relación social. Se trata de algo tan antiguo como la existencia misma de las personas. A nivel empresarial, la buena comunicación genera un retorno en forma de calidad y de incremento de la competitividad, refuerza el compromiso y el sentimiento de afiliación al grupo, estrecha vínculos, fomenta la identidad corporativa, entre otros muchos efectos positivos. (Ros, A. 2005 p: 62).

La comunicación es lo que permite que las personas se organicen. Hace posible que los individuos coordinen sus actividades para lograr objetivos comunes, por lo tanto, se define la comunicación como un proceso compuesto donde intervienen distintos factores determinantes para que la misma se efectúe, como muestra el siguiente esquema:

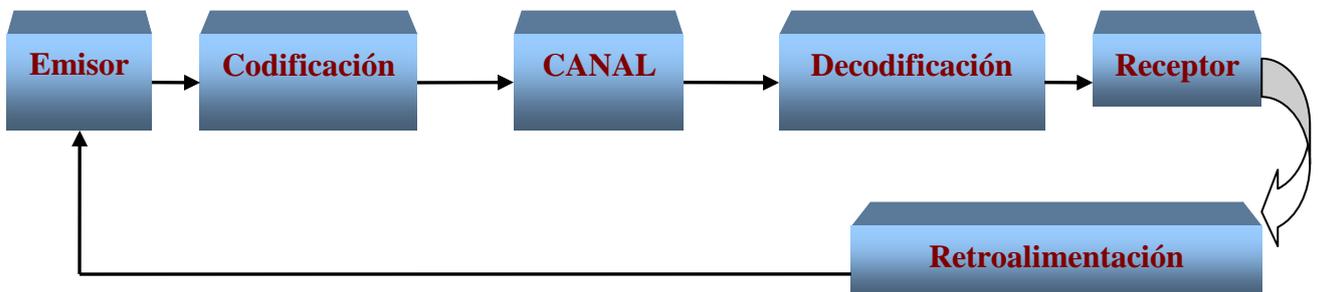


Figura1: Modelo proceso comunicación

Fuente: Elaboración Propia

Fernández Collado indica que: “organización es dos o más personas que saben que ciertos objetivos sólo se pueden alcanzar mediante actividades de cooperación; obtienen materiales, energía e información del medio ambiente; se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos e integran los insumos procesados, como resultado de las actividades de organización.” (Fernández, citado por Sevilla. 1999: 31).

1.1 Principios de la comunicación

Según (Chiquero, L. s/f) los principios de la comunicación radican en que:

- La buena comunicación no existirá y resultará imposible, mientras la dirección no participe de modo consciente y de la forma más abierta posible en los planteamientos del problema o en el apoyo a las resoluciones de las cuestiones que se plantean al respecto.
- Los empleados de una organización no identifican de una forma automática sus intereses con los de la empresa.
- Los empleados tienen múltiples fuentes de información. No dependen en absoluto ni en parte de lo que se dice por los canales formales de la empresa. Poseen una experiencia cotidiana y, por supuesto, siempre existen los rumores.
- No se han de pedir sugerencias ni opiniones a las personas cuando no se tiene interés de contestar a sus preguntas o proposiciones.
- Los sucesos que acontecen en las empresas conducen tarde o temprano a una especie de descontento que se manifiesta en todos los niveles de actividad de la empresa.

1.1.1 Públicos de la Comunicación

Los públicos son los protagonistas de los procesos comunicativos en la organización.

- ✓ **Públicos Internos:** Aquellos que forman parte de la plantilla de la organización, y en dependencia del lugar que ocupen en el organigrama de la organización, pueden ser:

- ✓ **Directivos o dirigentes:** Es el caso de las personas que dirigen al nivel más alto la entidad.
- ✓ **Cuadros medios:** Los públicos que están subordinados a los anteriores, ocupando un lugar inmediato en la cadena de mando. Se trata de los subdirectores, de los jefes de departamento, etc.
- ✓ **Especialistas:** Es un tipo de públicos que se da en algunas organizaciones, que sin considerar dentro del grupo dirigente de la organización, tiene un alto nivel de especialización en alguna actividad dada, y por lo general son escuchados y gozan de prestigio y respeto tanto entre los directivos como entre los integrantes de la base.
- ✓ **Trabajadores a nivel de base:** Son todos aquellos que conforman la base de la organización, en los cuales descansa el esfuerzo productivo o de servicios que realiza la entidad.
- ✓ **Públicos Externos:** Se trata de los públicos que no forman parte de nuestra entidad o empresa.

Entre ellos se encuentra grupos muy importantes, como son las **autoridades políticas o administrativas**, como por ejemplo, el Partido, en sus diferentes niveles, los órganos del Poder Popular, forma de administración de los bienes del estado, los dirigentes de entidades, organizaciones, empresas que se encuentren enclavadas en nuestra comunidad, etc.

Los medios de difusión, público al que debemos atender de manera particular, pues son los encargados de informar a la población y son gestores de opinión.

1.1.2. Direcciones de la comunicación

“La comunicación descendente y la ascendente están estrechamente enlazadas entre sí, -cada una alimenta a la otra, como en todo diálogo- y, consiguientemente deben ser tratadas conjuntamente.” (Rodríguez, J. M. 1994: 90- 108).

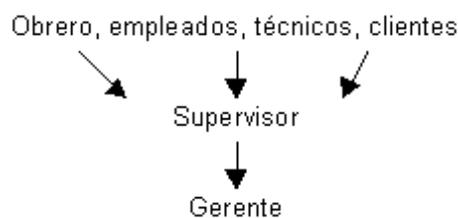
El proceso de comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida en: dirección ascendente o descendente.

DESCENDENTE: Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.



Fuente: Guía de estudio de Comunicación Organizacional

ASCENDENTE: Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.



Fuente: Guía de estudio de Comunicación Organizacional

HORIZONTAL: Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian

información. Por ejemplo comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos. Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar proceso burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve a la acción.

Supervisor Depto. Compras → Supervisor Depto. de Finanzas

Fuente: Guía de estudio de Comunicación Organizacional

1.1.3. Redes de la Comunicación

Las [redes](#) de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de [la](#) empresa. “Las [redes](#) formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su [dirección](#), puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes”. (Gutiérrez, L. 153)

[Una red](#) formal se puede presentar de tres formas: la cadena, la rueda y el canal.

- La cadena sigue rígidamente la cadena formal de mando. Se utiliza si la precisión de los [datos](#) es lo más importante.
- La rueda se apoya en un [líder](#) para actuar como un conducto central para todas las comunicaciones del grupo, facilita el surgimiento de un líder, es rápido y alta precisión.
- Toda la [red](#) del canal permite que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro y es más adecuada si se busca una mayor satisfacción, su precisión es moderada y no es probable que surjan líderes.

En cuanto a las redes informales la información puede correr entre los miembros en forma de chisme o rumor, no es controlada por la [gerencia](#) y es percibida para los empleados como más confiable y creíbles que las informaciones emitidas por la gerencia a través de las redes formales. Los rumores emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes para nosotros, donde existe la ambigüedad y en condiciones que crean aprensión, por ejemplo el secreto y la [competencia](#) que típicamente prevalecen en las organizaciones alrededor de los temas como la designación de nuevos jefes, reubicación de las oficinas y nuevas asignaciones de trabajo.

Efectos de la falta de comunicación desarrollada y organizada para los empleados. (Bartoli. 1992: 362).

- No sabe situarse en la complejidad de la empresa.
- Por no disponer de todas las informaciones necesarias, no se siente en condiciones de efectuar correctamente su cometido en la organización.
- No puede dar las ideas de mejoras que le surgen en el trabajo.
- No puede aprovechar la reflexión colectiva con sus colegas.
- No entiende la lógica de determinadas decisiones que le afectan en el aspecto operativo.
- Carece de referencias globales con respecto a las orientaciones estratégicas de la empresa.
- No puede resolver mediante una explicación, los malentendidos y conflictos que se presentan.

Para salvar las barreras de la comunicación:

- Retroalimente: Cuanto más compleja es la información que se envía más necesario es reforzar la motivación de los receptores, eliminando las zonas ambiguas como receptores, podemos mejorar la comunicación retroalimentando al preguntar, reafirmar o repetir la información.
- Comuníquese cara a cara: La retroalimentación más acertada será cara a cara en lugar de usar otros medios.
- Sea sensible al mundo del receptor: Los individuos diferimos en actitudes, valores, necesidades, y expectativas. Si desarrollamos

empatía con los demás esto hará que les entendamos mejor y facilitemos la comunicación.

- Use un lenguaje sencillo: Hay que hablar de manera que el receptor entienda lo que queremos decir. La comunicación debe darse a su nivel.
- Sea redundante: Si alguna información es complicada o difícil será necesario repetirla de distintas formas para asegurar un perfecto entendimiento por el receptor.
- No sólo hable, sepa también escuchar: No podrá escuchar y entender si está hablando, deje hablar a los demás.

1.2. Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es aquella que instauran las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Proceso mediante el cual las personas tratan de compartir un significado por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.

Para diseñar e implementar una estrategia y unos procedimientos eficaces de comunicación, se necesita una forma especial de pensar, un conocimiento profundo de las relaciones humanas y de correctos procedimientos organizativos y sobre todo, mucha habilidad. Uno de los problemas más importantes es cómo comunicar con eficacia e interrelacionar entre si a todo su personal y la selección de los medios adecuados, para ello, es necesario conocer y saber instrumentar aspectos esenciales de la **Comunicación Organizacional:**

La comunicación organizacional se entiende, según Carlos Fernández Collado, como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos". (Collado. 1997:217)

Según Abraham Nosnik, para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser: (Nosnik. 1996: 115)

- **ABIERTA:** Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.
- **EVOLUTIVA:** Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- **FLEXIBLE:** Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- **MULTIDIRECCIONAL:** Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.
- **INSTRUMENTADA:** Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

La efectividad en la comunicación se logra mediante cambios en el comportamiento, actitudes e ideas del receptor. Los cambios que se pueden lograr en el receptor son de tres maneras, según cambios en las actitudes, cambios en los conocimientos y cambio en la conducta aparente.

La comunicación tiene efectos notables en todos los objetivos de una organización, juega un rol indiscutible y más aún con el crecimiento de las organizaciones, donde se hacen más complicadas, pues los empleados desean estar informados de todos los cambios que podrían tener algún efecto sobre sus puestos de trabajo o el entorno de los mismos.

Muchos especialistas relacionan la comunicación organizacional con el área del intercambio de información; para estos la comunicación organizacional es:

“Es el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido”.
(Katz y Kahn. 1996: 629)

1.3. Funciones de la comunicación

La utilidad de la comunicación organizacional está dada por las funciones que realiza en la organización. “Su función básica es compartir información, hechos, suposiciones, comportamientos, actitudes y sentimientos con personas, grupos u organizaciones”. (Colectivo Autores. 1996: 347-63)

Según Fhayer (1968), las funciones de comunicación se dividen en:

- **Información:** Brinda conocimientos que guían las acciones. Encargada de satisfacer el deseo de los trabajadores de conocer lo relacionado con ellos.
- **Instrucción y mando:** Los trabajadores conocen sus obligaciones en la organización formal y reciben una guía y “ayuda adicional” para poder desempeñar sus deberes de manera adecuada. En las organizaciones este tipo de comunicación generalmente fluye hacia abajo.
- **Influencia y persuasión (función de motivación):** El objetivo final es estimular a los individuos para que desarrollen determinados comportamientos. Los mensajes tratan de convencer a los individuos de que sus acciones pueden ser benéficas, personal y/o colectivamente.
- **Integradora:** Sirve para apoyar la relación que debe existir entre los trabajadores de manera tal que sus esfuerzos se complementen.

También se define la comunicación organizacional como la unión de técnicas y actividades independientes que buscan proporcionar el proceso de la comunicación entre los miembros de la organización y entre esta y su entorno, con el fin de que la organización se inserte exitosamente en su entorno.

Existen diferentes **Perspectivas de la Comunicación** como son:

- **La Mecánica:** Que se apoya en un enfoque transitivo de comunicación y hace énfasis en el papel del emisor. Está centrado en el estudio del canal y en la transmisión del mensaje.
- **Psicológica:** Se fundamenta en el concepto de los receptores como filtros conceptuales.

- **Interacción del Sistema:** Centra su atención en las secuencias de conductas comunicativas, la organización se concibe como un ser vivo.
- **Simbólica Interpretativa:** Se concibe a la comunicación como la construcción de significados compartidos, se hace énfasis en la adopción de errores es decir en el diálogo.
- **Control Estratégico:** Se concibe la comunicación como un recurso de control sobre el medio de comunicación.

Existen diferentes **Tendencias o Teorías Organizacional** como son:

1. **Clásica:** Basada en la estructura de la autoridad, promueve la *management* científico, especialización y roles formales, cadena de mando, hace uso de reglas formales, en mensaje de arriba hacia abajo, en unidad de mando, y responde a la perspectiva mecanicista de la comunicación. El entorno es cerrado, formal y estático.
2. **Relaciones Humanas:** Tiene en cuenta las necesidades individuales y sociales, vínculo relacionado entre los grupos de trabajo para los que tienen en cuenta esta teoría, lo más importante es la satisfacción laboral. La comunicación es de interrelación formal, comunicación de apoyo, tomo de decisiones participativas, comunicación subordinado-superior sobre la base de la transparencia y la confianza. Perspectiva Psicológica, el entorno no es dinámico pero extremadamente cerrado.
3. **Sistémica:** Tiene una organización vista como un proceso, como un subsistema dentro sistema mayor.

La comunicación concibe a la información como importación del medio hacia la organización, se refiere a todos los elementos que se toman del entorno, la energía, los recursos humanos, infraestructura, información, esto se transforma en el interior de la organización y se convierten en el producto respuesta de la organización hacia el exterior.

El entorno es una organización abierta al entorno a veces es estable y otras inestables, está marcado por la incertidumbre técnica y económica.

4. **Institucional:** Se mantiene el enfoque sistemático, su estructura formal está desacoplada de sus procesos internos, lo más importante es el nivel de legitimidad que alcanza en el entorno externo es decir en la sociedad. La

comunicación se apoya en el concepto de comunicación con proceso de construcción de significado compartido, constituye redes legitimizadas adecuadas. Adopta la estructura que la sociedad considera racional. Utiliza la dirección simbólica y la elaboración de metas. Valora el uso del lenguaje. El entorno asume una dimensión múltiple, es fuente de recursos de información y de legitimidad.

- 5. Contingencial:** En el enfoque sigue siendo sistemático, orientado hacia la optimización de las formas de supervivencias, como desarrollo forma y estructura que le permita el cambio sistemático en el tiempo, flexibilidad y capacidad de respuesta a los cambios o demandas del entorno. La comunicación, los sistemas de comunicación readaptan a la demanda externa y constituye elementos que posibilitan la supervivencia de la organización. El entorno es multidimensional, establece la selección de las organizaciones mediante procesos competitivos y se extiende el concepto de incertidumbre al máximo tanto en frecuencia como en amplitud.

Independientemente de la existencia de todas estas teorías se puede decir que cada una de ellas presenta diferentes aristas y que son un producto del desarrollo social alcanzado por el hombre, en la práctica diaria del trabajo, cada Directivo, por lo general emplea unas y otras tendencias, teniendo en cuenta su experiencia y aprovechando el momento psicológico de sus colectivos, habrá ocasiones que se requiere el empleo de la autoridad para que el mensaje llegue, así como existen momentos o períodos, donde puede primar las relaciones humanas que debe ser la mejor forma ya que, ella lleva implícito un alto grado de persuasión, siendo esto más aplicable a los colectivos pequeños o medianos, pero todo se debe sistematizar y crear un sistema estable, logrando que la información fluya con la veracidad, inmediatez y la sencillez mayor posible, para lograr que los receptores puedan apoderarse de las ideas esenciales o centrales, hacerlas suyas y comenzar a actuar de acuerdo a la comunicación recibida.

1.4. Comunicación Interna

“La comunicación interna son los procesos que se realizan hacia lo interno de la organización, en los que toman parte como actores los diferentes integrantes del público interno. Mediante este proceso se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional. Posibilita la estabilidad necesaria para el funcionamiento de la organización e influye como facilitador de los cambios necesarios que el desarrollo impone.” (Trelles. 2002 (b): 46)

Definida de forma simple, "la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas" (Kreps: 24). El estudio de la comunicación interna centra sus intereses en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo. Un esquema claro que puede guiar el estudio de la comunicación interna puede ser la doble distinción entre comunicación formal e informal. (Ver Fig. 2 y 3). (Trelles. 2001: 5).3

1.4.1 Flujos de la Comunicación Interna

Formal. Si se produce dentro de la estructura formal de la organización, más conocida como organigrama.

Informal. Si se produce a partir de afinidades que no están necesariamente relacionados con los lugares dentro de la estructura de la organización.

Formas de comunicación interna:

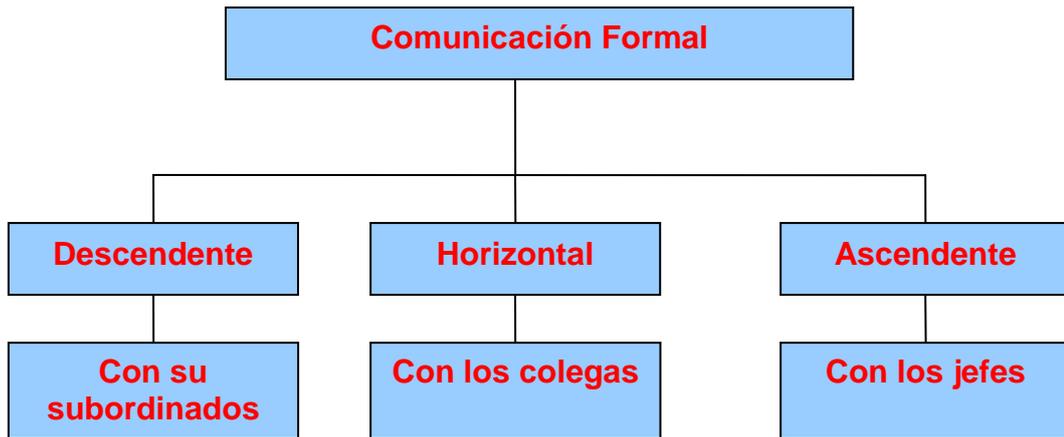


Figura 2: Modelo proceso comunicación formal **Fuente:** Elaboración Propia



Figura 3: Modelo proceso comunicación informal **Fuente:** Elaboración Propia

Kreps plantea que los canales formales de comunicación interna sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento. "Por ejemplo, los canales de comunicación interna se utilizan para proporcionar a los trabajadores mensajes con instrucciones y evaluación de los trabajos; para compartir mensajes acerca de la coordinación de actividades laborales entre los miembros de la organización; y para llevar retroalimentación de los trabajadores a la gente que ocupa los lugares mas altos en la jerarquía de la organización, como por ejemplo, mensajes que registran quejas o sugerencias de los empleados en las organizaciones de negocios. Todos estos sistemas de mensajes de comunicación interna proporcionan a los miembros de la organización una información relacionada con las tareas que les ayuda a realizar importantes actividades y procesos

organizativos. Los canales formales de comunicación interna son herramientas extremadamente importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas" (Trelles. 2002 (b): 48)

En los canales internos se transportan los mensajes que informan al o los miembros de la organización de objetivos, tareas, actividades y problemas actuales a resolver. "Estos mensajes ayudan a los miembros a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma. Mas aún, los canales internos se utilizan para dirigir a los miembros de la organización a realizar actividades organizativamente asignadas para ampliar tareas específicas, las cuales eventualmente ayudaran a la organización a moverse hacia la comunicación de sus objetivos. Los canales de comunicación interna dirigen el cumplimiento de las tareas organizativas, dirigiendo las actividades de los miembros de la organización" (Ibidem: 25)

La comunicación interna juega un papel importante para la cohesión y el ajuste cultural si tenemos en cuenta los niveles de comunicación que existen, que se complementan y que indudablemente difieren en cuanto a su contenido, sus objetivos y las fuentes propiamente dichas de emisión. (Chiquero, L. 1999: 165)

La comunicación interna se da en diferentes direcciones, pudiéndose encontrar la siguiente clasificación para la dirección de los flujos de la misma, de acuerdo con varios autores:

1. **Comunicación Horizontal:** es la que se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización en cualquiera de los niveles.

2. **Comunicación Descendente:** es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. Tiende a ser considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones. Puede haber comunicaciones en serie o formando una cadena de mensajes en un sentido que va desde un individuo a otro sin la seguridad del *feedback*, con la consiguiente distorsión acumulativa. Katz y

Khan, (citado por Lucas Marín, en Trelles. 2001: 38), clasifican cinco tipos de comunicación descendente; pero no creemos necesario esta especificidad.

3. **Comunicación Ascendente:** Fluye desde los miembros de más bajo nivel jerárquico a los de más alto nivel. Suele ser casi imposible si su forma no está claramente prevista. (Lucas Marín, en Trelles, 2001: 39). Los flujos de mensajes ascendentes sirven de *feedback* o retroalimentación para la alta dirección del empresa y “pueden estimular la participación de los empleados en la preparación de políticas operativas aplicables al departamento o a la organización.” (Smith, et al., citado por Goldhaber, en Trelles. 2001: 88)

4. **Comunicación o flujo transversal:** clasificación más contemporánea y menos generalizada. Propone la comunicación en todos los sentidos, y desde todos los niveles. Favorece la participación del total de los integrantes de la organización y la toma de decisiones a partir de consensos. (Trelles. 2002 (b): 48)

La comunicación interna la constituyen los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo, dirigidos a conseguir una estabilidad en la organización, con vista a alcanzar sus fines. Por medio de ella se logra crear y mantener la cultura de la organización y conseguir la socialización de los miembros.

Debe perseguir como fin:

- Integrar al personal a los objetivos de la empresa.
- Crear sentimientos de pertenencia y orgullo.
- Establecer clima de comprensión entre empresa y trabajador.
- Fomentar la participación personal en las actividades de la empresa (laboral, social).
- Facilitar una disposición favorable hacia la empresa por parte de la familia del empleado.
- Cuidar internamente la imagen de la empresa.
- Motivar al trabajador a incrementar su productividad.

- Disponer de una información buena sobre la empresa a los empleados nuevos.

1.4.2. Tipos de Comunicación

Comunicación interna: Es la que se realiza dentro de la propia Institución, puede ser externa, personal, directa, personal colectivo, mediático.

Comunicación externa: La comunicación fuera de la institución (con el cliente)

Comunicación personal directa: Se establece entre dos personas.

Comunicación personal colectiva: Se establece entre un grupo de personas, una reunión, un matutino.

Comunicación mediática: A través de los medios, el teléfono, etc.

Comunicación directa: Tiene lugar cuando más personas intercambian ideas, opiniones, información, etc., de manera personal, directa sin que intervengan medios o equipos como la computadora, el fax, o el teléfono.

Comunicación indirecta: Es aquella en la que utilizamos medios o equipos para establecer comunicación.

Comunicación formal: Es la que ocurre dentro de la institución, lo que conocemos como organigrama.

Comunicación ascendente: Donde el punto final de la comunicación es el jefe; puede ser a través de un informe.

Comunicación horizontal: Es la comunicación entre especialistas, donde el punto final de esta son con los colegas.

Comunicación Informal: Es la que se da a partir de las relaciones propias que se establecen en los centros o fuera de ellos; esta comunicación puede ser ascendente o descendente

No solamente hay que comunicar, sino que hay que comunicar a tiempo, y esto significa justo en el momento en que se dispone de la información. Por tanto, las empresas tienen que comunicar a su debido tiempo, tienen que conocer las necesidades de las personas implicadas o afectadas por el proceso de cambio, tienen que promover la comunicación cara a cara, tienen que generar un flujo de información constante en un marco de coherencia y tienen que exigir responsabilidades a sus directivos en función de sus comunicadores. Todo ello

para garantizar que el proceso de cambio se lleve a cabo con la máxima adhesión e implicación posible de sus protagonistas: los empleados.

En resumen, la empresa no puede decidir si hace o no hace comunicación interna. Siempre, y mal que le pese, estará comunicando. Por lo tanto, debe abandonar la mirada “naturalista” de la comunicación y trabajar activamente en la elaboración de una política y de un plan que le permita aprovecharla para obtener más y mejores resultados. Esta revalorización irá indefectiblemente de la mano del redescubrimiento de la comunicación como recurso estratégico. No obstante, será necesario no saturar las arterias de la organización con litros de comunicación de escaso valor ni acotarla a simples envíos de información unidireccional. (Ezequiel. s/f)

1.5. Cultura Organizacional:

La cultura de una organización recoge las concepciones fundamentales de sus integrantes, que recoge presunciones y creencias construidas y aprendidas a lo largo del proceso de desarrollo de la organización, es decir, implica una visión compartida del mundo, un conjunto de significados compartidos, es un producto aprendido en la experiencia grupal y por consiguiente algo localizable allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa.

Cultura organizacional, según el autor Edgar Schein es “...un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna – que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Schein. 1988: 168)

Para poder estudiar la cultura de una organización, es necesario hacer distinciones entre los elementos que establecen diferentes niveles de la cultura y se establece **tres niveles básicos**:

Nivel de las producciones

Es el más visible, el de las producciones, o servicios, es decir, aquello que se crea por la entidad en su proceso laboral, y viene dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje verbal y no verbal, la conducta expresa de sus miembros, aspectos que pueden identificarse mediante la observación.

Nivel de los valores

Expresa concepciones del mundo, ideas de lo que debe ser, de lo correcto, lo ético, surgen vinculados a las ideas de personas influyentes, líderes del grupo, y en la medida en que se van generalizando se convierten en creencias del grupo y presunciones, hasta convertirse en costumbres que se vuelven inconscientes y automáticas.

Nivel organizacional

Orientado al trabajo de personas en grupo alineados a la estructura organizacional que los cobija. Y como herramienta para atacar sus deficiencias cuenta con la gestión del cambio organizacional, administración de cultura organizacional, análisis de redes y canales de comunicación, diagnóstico de cultura organizacional, entre otros.

1.5.1. Importancia de la cultura en organizaciones. Visibilidad y carácter tangible

Hay tres razones fundamentales que expresan la importancia de la cultura en una organización o entidad:

- El fenómeno de la cultura es perfectamente visible y tangible, es tan real e impactante tanto si hablamos de una sociedad es un sentido más amplio como si se refiriera a un centro de producción o de servicios, es un fenómeno que afecta el curso de los acontecimientos cada día y cada momento.
- El rendimiento individual y empresarial y las opiniones o imagen de los públicos acerca de la empresa sólo puede ser comprendido si se conoce y se toma en cuenta la cultura de la empresa. Se afirma hoy por muchos autores que el grado de efectividad de una empresa está determinado por su cultura empresarial
- La cultura empresarial como concepto ha sido malinterpretada o confundida con otros conceptos, tales como clima, filosofía, ideología o manera en que se dirige a la gente, si se quiere entender verdaderamente el concepto de cultura es imprescindible establecer un marco referencial claro y utilizarla en la forma adecuada.

CAPITULOII: Punto de partida, diseño metodológico, tipo de investigación, métodos, técnicas aplicadas y descripción de la muestra

2.1 Punto de partida

En Cuba el diagnóstico de comunicación pocas veces estriba en la propuesta de bases aplicables a un Plan Global de Comunicación, ya que muchas instituciones restan importancia al subsistema comunicativo dentro de su estructura.

Para diagnosticar un fenómeno y diseñar un efectivo conjunto de Acciones Comunicativas es necesario conocer a profundidad las características de la organización donde se efectúa el estudio. Se hace inminente esclarecer cuál es su misión como empresa en la sociedad, cuáles son sus objetivos primordiales, su fin. El mismo siempre respaldará estos lineamientos y será consecuente con ellos. Por eso se muestra a continuación una breve síntesis acerca de la Unidad de Handling en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de Varadero.

2.1.1. Estructura Organizativa de la ECASA

La ECASA está constituida por una dirección general (conformada por nueve direcciones y varias actividades independientes) a la cual están subordinadas las siete zonas existentes. La representan un Director General y un Director Adjunto, el cual está a cargo de un número de temas muy específicos dentro de la dirección general. Los nueve directores de las respectivas direcciones están subordinados al Director General, teniendo cada uno de ellos un equivalente en cada zona aeroportuaria. Las direcciones de cada zona están directamente subordinadas al Director General de la ECASA. (Ver Anexo 1)

La ECASA S.A, está subordinada directamente a la CACS.A. (Corporación de la Aviación Cubana) y se rige por los Reglamentos Nacionales e Internacionales fiscalizados en ambos casos por el IACC (Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba); también pertenece a la ACI (Airport Council

International), organización que agrupa a todos los aeropuertos del mundo y para su mejor funcionamiento se establecieron organizaciones por regiones, en el caso específico tratado pertenece a la ACI/LAC que agrupa a los aeropuertos de América Latina y el Caribe. Su estructura organizativa responde a dicho sistema. (Ver Anexo 2)

Otro aspecto sustantivo para el desarrollo de la investigación fue el análisis de su organigrama el cual permite apreciar los niveles jerárquicos y el posible comportamiento de los flujos de comunicación interna. La Unidad de Handling responde también a una estructura que sirve de soporte muestral para la presente investigación, la misma está conformada de la siguiente forma (Ver Anexo 3)

2.1.2. Composición de la Unidad de Handling

La Unidad de Handling se encuentra distribuida en cinco áreas o Departamentos de la manera siguiente:

1) Departamento de Tráfico Internacional:

- Servicio de Chequeo de Pasaporte: en este servicio se chequea el pasaporte de los pasajeros verificando el nombre y la foto, el vencimiento del mismo y de la Visa y la coincidencia con el Boleto, se le factura el equipaje y se le emite un pase de abordar a la aeronave.
- Servicio de Rampa: los representantes de tráfico son los encargados de recibir las aeronaves a su arribo, solicitar y verificar la documentación establecida (declaración general), se conduce a los pasajeros desde la aeronave hacia las cabinas de Inmigración para el correspondiente chequeo de documentos migratorios. También son los encargados de despedirlos en la puerta del avión chequeando su pase de abordar y el pasaporte.

2) Departamento de Operaciones:

- Organización y Dirección de la Operación: Se realiza la coordinación de todos los Servicios que se prestan a la Aeronave, limpieza, gaseo, comisaría, carga de contenedores y equipajes; controlando el orden de las operaciones y la calidad de las mismas.

3) Departamento de Equipos Especiales:

- Operar todos los equipos especiales que se acoplan a la aeronave.
- Manipulación de cargas y equipajes tanto a la llegada como a la salida de la aeronave.

4) Departamento de Limpieza de Aeronaves:

- Garantiza la limpieza de los salones de pasajeros y baño de la aeronave a su arribo a la terminal aérea.
- Opera el equipamiento especial de la limpieza.

5) Departamento de Manipuladores de Equipajes:

- Descarga y carga de los equipajes en las bodegas de los aviones y visores tanto en entrada como salida de la aeronave y organización del área de contenedores y carretillas.

2.1.3. Objeto Social

Esta Unidad brinda servicios de asistencia en tierra a aeronaves y pasajeros, de la aviación comercial y en general otros servicios técnicos, según se requiera a partir de lo estipulado en el Manual de Asistencia en Tierra de la Asociación Internacional del Transporte Aéreo Internacional, reconocido por nuestro País y acorde a las normas y prácticas internacionales, a las Líneas Aéreas pertenecientes a la CACSA en moneda nacional, a otras Líneas Aéreas Nacionales en moneda nacional y divisas y a las Líneas Aéreas Extranjeras en

moneda libremente convertible. Brindar servicios de Landing (derecho de aterrizaje y parqueo de aeronaves) a las Líneas Aéreas Nacionales pertenecientes a la CACSA y a otras Líneas Aéreas Nacionales en moneda nacional y divisas y a Líneas Aéreas Extranjeras en moneda libremente convertible. Brindar servicios de arrendamiento de espacios en moneda nacional y divisas.

Una vez definido y aprobado su objeto social se define la misión como sigue:

La **Misión** de la Unidad de Handling consiste en: Garantizar y Mantener con eficiencia, calidad y seguridad de los servicios aeroportuarios, para satisfacer los requerimientos de los clientes de manera económica y efectiva, acorde a las exigencias internacionales.

Su **Visión** está dada en: Lograr que los servicios aeroportuarios en la zona, se realicen basados en sólidas regulaciones nacionales y bajo un modelo de seguridad, exigencias y calidad que se erija vanguardia dentro del país y la región.

En la actualidad la (Unidad Handling) del Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de Varadero, cuenta con una plantilla de 274 trabajadores (Ver Anexo 4)

2.1.4. Objetivos estratégicos

Como toda unidad empresarial de base también se trazan objetivos a seguir para cumplir las metas trazadas:

1. Cumplir al 98,5 % el itinerario de la Empresas que operaran regularmente en nuestros aeropuertos.
2. Garantizar el 100% de los servicios de Handling contratados o solicitados por las aerolíneas que operan en nuestros aeropuertos.

3. Mantener los índices de incidentes, accidentes y deterioro en tierra relacionado con la UT Handling igual o inferior al establecido por Seguridad Aeronáutica ECASA: ACI LAC<0.282
4. Fortalecer la aplicación y control de las acciones de los planes de medidas para la prevención y erradicación de las manifestaciones de corrupción y hechos delictivos en las distintas dependencias de la Dirección y UT Handling.
5. Consolidar el Sistema de Gestión de Calidad mediante el perfeccionamiento del mismo y la acción de los directivos.
6. Cumplir al 100% el Plan de Capacitación a los distintos niveles de la Dirección y las UT Handling
7. Implantar el programa de Control Operacional Integral en los Aeropuertos Internacionales de ECASA.

2.2. Metodología para el desarrollo del diseño de investigación

2.2.1. Estrategia metodológica de investigación

La investigación en Ciencias Sociales es un proceso consciente, planificado y sistematizado de estudio de un problema de la realidad en la esfera social, a través de la aplicación de métodos y técnicas elaboradas en correspondencia con dicho problema y los objetivos de indagación.

El enfoque cuanti-cualitativo es una propuesta interpretativa que intenta ir a lo esencial, pero a la vez diverso, que no intenta contar, sino saber lo que hay, que revaloriza los objetivos teóricos y prácticos considerando a la sociedad no sólo objeto, sino también receptora de su mensaje. Trata de devolver a la sociedad su imagen.

Dicha investigación, en el vínculo entre lo individual y lo social, rescata el papel del individuo, hace énfasis en lo subjetivo y en la interpretación del propio actor social. Elabora técnicas para entender al propio actor y utiliza su lenguaje. También busca la imagen global del sujeto, la identificación de la contención en él del fenómeno estudiado. A la vez se declara implicada con el sujeto,

produciendo una imagen desde adentro. Esto representa una relación diferente entre sujeto y objeto. No habla de objeto de estudio, sino de sujeto y actor social. Además presupone un enfoque que parte de la objetividad y de la subjetividad, dada la utilización de técnicas propias de ambas metodologías.

Al definir las características de la presente investigación por niveles de análisis G. Rodríguez, J. Gil y E. García (Rodríguez, Gil y García. 1996) estiman que estas poseen:

- **Nivel ontológico:** considera la realidad como dinámica, global y construida en un proceso de interacción con la misma.
- **Epistemológico:** frente a la vía hipotético-deductiva asume la vía inductiva. Parte de la realidad concreta y los datos que esta le aporta para llegar a una teorización.
- **Metodológico:** los diseños tienen un carácter emergente, construyéndose a medida que se avanza en el proceso de investigación a través del cual se puedan recabar las distintas visiones y perspectivas de los participantes.
- **Nivel técnico:** utiliza técnicas que permitan recabar datos que informen de la particularidad de las situaciones, permitiendo una descripción exhaustiva y densa de la realidad concreta objeto de investigación.
- **Nivel de contenido:** cruza todas las ciencias y disciplinas.

Este trabajo se clasifica como una investigación de tipo descriptiva y exploratoria, debido a que se dirige a obtener información preliminar sobre un fenómeno poco conocido con vistas a definir mejor el problema de investigación y fundamentar hipótesis ulteriores.

En la propia descripción del objeto de estudio se refleja lo esencial, lo significativo del mismo, captándose sus nexos internos, las regularidades que lo caracterizan, sus relaciones, así como aquellos aspectos en que se manifiesta lo universal. El objetivo de este tipo de investigación es describir al objeto de estudio, lo significativo del objeto y no lo casual e intrascendente.

La descripción a realizar en este tipo de investigación puede asumir al objeto en estado de reposo o en movimiento, o sea, ir a lo estático o a lo dinámico de su existencia. En un caso se busca describir rasgos, características o elementos esenciales de un estado del objeto; en el otro, las etapas, fases o momentos del proceso en que este se desenvuelve. En ambos se emplean medios de investigación que permitan diagnosticar, caracterizar o definir el asunto.

En esto juega un papel decisivo la profundidad teórica del planteamiento investigativo y la connotación científica de los hallazgos que se produzcan en la investigación. La descripción a realizar en este tipo de investigación busca describir rasgos, características o elementos esenciales del objeto de investigación para lo cual se emplean medios de investigación que permitan diagnosticar, caracterizar o definir el asunto a través de la búsqueda de fuentes de información que se encuentra implícita en el objeto, por tanto hay que extraerla, procesarla y analizarla.

El objetivo de la exploración investigativa es la familiarización con la temática objeto de estudio, los instrumentos a utilizar, los sujetos involucrados y las situaciones en que se encuentran. Su inicio ocurre cuando aún se carece de una idea clara del asunto en cuestión.

El paradigma seguido es el realista debido a que se centra en las causas de los fenómenos.

El procedimiento seguido es deductivo y el problema está formulado a un nivel socio-psicológico al abordar aspectos relativos a la conciencia de determinados grupos, por ello indaga sobre aspiraciones, intereses y actitudes, además es institucional porque centra la atención en el sistema institucional vigente a través del estudio de vías, de mecanismos propios y característicos de la misma

El objeto de estudio es la comunicación interna y el campo de acción de la investigación está dado en el estudio de la Unidad de Handling.

2.3. Métodos teóricos

Los métodos teóricos desarrollados que denotan el carácter epistemológico de la investigación son el histórico y el dialéctico tratado en la modernidad por Marx, Engels y Lenin y que según Engels considera a las cosas y a las ideas en su encadenamiento, en sus relaciones mutuas, en su acción recíproca y la modificación que de ello resulta su nacimiento, su desarrollo y su envejecimiento, posee su basamento filosófico en las tres leyes de la dialéctica materialista: Ley de la unidad y lucha de contrarios, Ley de los cambios cuantitativos en cualitativos y Ley de la negación de la negación. De ahí la utilización de los métodos:

- **Analítico - sintético:** para analizar en cada momento de la investigación cada uno de los componentes, sus estructuras e interrelaciones, la comprensión integrada de los mismos en su unidad dialéctica.
- **Inducción - deducción:** se utiliza para el estudio categorial del problema en la búsqueda de la solución y planteamiento, de lo general a lo particular y viceversa.
- **Enfoque sistémico:** para establecer la relación dialéctica entre los elementos que intervienen.
- **Modelación:** Para establecer los elementos estructurales y funcionales que forman las acciones de comunicación, conformando una guía o patrón a utilizar, que posibilite la contribución al mejoramiento de la comunicación interna en la Unidad de Handling.

Etapas:

Primera etapa: Introducción.

Objetivos:

1. Crear un clima adecuado que propicie la implementación de la investigación.
2. Efectuar un análisis pormenorizado del campo de acción donde se efectúa la investigación

Técnica: Revisión de la documentación

Muestra: 30 documentos, los cuales se especifican posteriormente en la descripción de la revisión documental.

Segunda etapa: Implementación.

Paso 1: Analizar el comportamiento de los indicadores que se utilizarán en la medición de la Comunicación Interna.

Objetivos:

1. Elaborar los instrumentos de aplicación y las diferentes guías que permitan recoger información sobre la Comunicación Interna.
2. Aplicar los diferentes instrumentos para medir la Comunicación Interna.

Técnicas: Encuestas, Entrevistas y Observación Participativa

Muestra: 165 colaboradores

25 Jefes inmediatos

Paso 2: Procesamiento y análisis de las técnicas aplicadas.

Objetivos:

1. Analizar la fiabilidad y validez de las técnicas utilizadas y evaluar el comportamiento de los indicadores para la evaluación de la comunicación en las áreas seleccionadas de la Organización.
2. Diagnosticar cómo fluye la comunicación interna.

Técnica: Hoja de Comprobación.

Muestra: 165 colaboradores

25 Jefes inmediatos

Tercera etapa: Salida.

Objetivo:

1. Informar los resultados de la investigación.
2. Proponer un conjunto de acciones que favorezcan los procesos comunicativos en la unidad de Handling.

Las técnicas utilizadas en la investigación son:

El análisis de documentos: el uso de documentos es importante en cualquier investigación. Durante la exploración para obtener una información inicial que permita la elaboración del diseño investigativo; en etapas avanzadas puede resultar una fuente básica, incluso única, de información sobre el objeto estudiado, como es el caso de la presente investigación. También puede ser fuente complementaria o de comprobación de datos obtenidos por otros métodos. Un documento es un objeto creado por el hombre para la transmisión o conservación de la información. Por tanto se relaciona con la comunicación, cuyo proceso puede ser representado a través del siguiente esquema:

EMISOR————>MEDIO————>RECEPTOR

En este trabajo se seleccionan documentos de carácter legislativo y de carácter oficial. Los mismos se comportan como encargados de la divulgación masiva o parcial de la información, su uso en la investigación aporta información sobre la atmósfera comunicativa y socio-sicológica, para estudiar la opinión pública, precisar criterios oficiales e interpretar acontecimientos. Las ventajas que pueden reportar estos informes lo constituye el revelar tendencias y enfoques que se avengan a la investigación.

Los documentos consultados fueron:

- Decreto Ley 187, 1998.
- Actas de Reuniones con Jefes de Departamentos. (20)
- Actas de Reuniones con Jefes de Turnos. (5)
- Asambleas de Servicios. (5)

Guía para el análisis de documentos: La misma es necesaria para determinar aquellos aspectos relacionados con la presente investigación, permite encauzar todo el proceso a través del análisis documental que precede al resto de las técnicas aplicadas.

La guía temática para el análisis de documentos permite procesar y adaptar el material disponible conforme a los criterios del investigador, descubriendo la información que se oculta en dicho material para hacerla utilizable. El análisis interpretativo significa, por tanto, transformar la estructura en que aparece la información en el documento, en la estructura necesaria para los fines de la investigación. Se busca interpretar el contenido, revelar la esencia del material, captar las ideas fundamentales, establecer la lógica de su argumentación y sopesar las consecuencias. (Ver Anexo 5)

Encuesta: Las mismas recogen aquellas generalidades que permiten iniciar el estudio, además, para determinar opiniones de los encuestados que evidencian el estado de la comunicación interna entre los trabajadores y los directivos. La encuesta fue utilizada para obtener resultados acerca de la opinión del público interno sobre los sistemas de comunicación y para corroborar las respuestas dadas por los directivos.

Los cuestionarios se aplican a una población o a una muestra de dicha población y por regla general a escala masiva.

Para elaborar o construir un cuestionario existe un conjunto de recomendaciones prácticas que debe cumplir todo investigador al abordar esta tarea.

En primer lugar, y lo más importante, es que hay que partir de la hipótesis, y dentro de ella, específicamente de los indicadores de cada variable de la investigación que se realiza. Una vez seleccionado debidamente los indicadores, se pasa a traducir dichos indicadores en preguntas específicas para el cuestionario.

En segundo lugar establecer la demanda de cooperación, constituye algo verdaderamente importante desde el momento mismo en que ella dependerá, en sumo grado, que los individuos participen o no, o contribuyan o no favorablemente a la investigación.

Esta demanda de cooperación puede tomar la forma de una carta y enviarla antes de aplicar el cuestionario, puede hacerla el entrevistador al momento de presentarse y antes de iniciar el cuestionario, o puede acompañar al cuestionario, en cuyo caso se constituirá la primera parte de éste, es decir, estará plasmado en la primera hoja del cuestionario.

La demanda de cooperación debe convencer de:

- Lo valioso que resultará la información que se solicita.
- Que no existe ningún motivo encubierto o no confesado en la finalidad perseguida.
- El uso confidencial que se hará de la información que se facilita.
- De lo fácil y rápido que podrá contestarse el cuestionario.

Cuestionarios sobre la comunicación en la unidad.

No. 1

Objetivo: Diagnosticar el estado de la comunicación interna entre trabajadores y con sus jefes inmediatos. (Ver Anexo 6)

Descripción: Este instrumento se utilizó para conocer el estado de las comunicaciones en la Unidad.

Evaluación: Consta de 13 items donde se tienen en cuenta los criterios marcados por los encuestados dando un valor de 1 a 3 donde 1 es siempre y 3 es nunca.

Muestra: 165 colaboradores

No. 2

Objetivo: Diagnosticar el estado de la comunicación interna de los jefes inmediatos con sus subalternos (Ver Anexo # 8)

Descripción: Este instrumento se utilizó para conocer el estado de las comunicaciones en la Unidad.

Evaluación: Consta de 13 ítems donde se tienen en cuenta los criterios marcados por los encuestados dando un valor de 1 a 3 donde 1 es siempre y 3 es nunca.

Muestra: 25 Jefes inmediatos.

Para la tabulación de los cuestionarios se utilizó la Hoja de Comprobación (Ver Anexos 7 y 9)

Objetivo:

- Obtener los componentes principales de cada variable.
- Realizar comparaciones entre estas variables.
- Detectar variaciones porcentuales entre las variables y por estratos.

Descripción: Esta herramienta permite registrar y compilar los datos a fin de que las tendencias y patrones pudiesen ser claramente detectados y mostrados. (Brassard-Ritter. 1994: 31)

Selección y descripción de la muestra:

Se utilizarán dos cuestionarios los cuales se les aplicarán a los trabajadores y jefes inmediatos seleccionados aleatoriamente.

Tabla No. 1: Descripción de la muestra

Técnica	Investigación
Procedimiento metodológico	Cuestionarios
Universo	Unidad Handling Varadero
Ámbito	Departamento
Forma de contacto	Personal
Estrato de muestra	1 Trabajadores 2 Directivos y Mandos intermedios

Procedimiento de muestreo	Aleatorio
Fecha de trabajo	01/06/09 a 01/07/09

Fuente: Elaboración Propia

Estrato 1: Trabajadores

Trabajadores:

Para seleccionar este estrato muestral se tuvo en cuenta a los trabajadores que laboraban en la unidad, mostrada en la tabla siguiente:

Tabla No. 2: Distribución de trabajadores

Departamento	Cantidad total de trabajadores	Nivel Escolar			
		9no	12mo	T/M	Sup.
Tráfico Internacional	83	0	27	24	32
Operaciones	44	5	4	23	12
Equipos Especiales	66	25	20	17	4
Manipuladores de Equipajes	34	21	9	2	2
Limpieza de Aeronaves	47	16	19	11	1
TOTALES	274	67	79	77	51

Fuente: Elaboración propia

Se decide hacer la aplicación a trabajadores de todos los Departamentos de forma tal que estuvieran distribuidos por los cuatro turnos de trabajo, correlacionando de esta forma los resultados.

La Muestra quedó conformada por 165 colaboradores, lo que representa el 60.2% y 25 jefes inmediatos superiores, lo que representa el 100%, y esto representa el 69.3% del total de la Unidad de Handling.

Por Departamentos quedó constituida de esta forma:

Tabla No. 3: Muestra de investigación de los Colaboradores

Departamento	Colaboradores seleccionados	% que representa
Tráfico Internacional	50	64.1
Operaciones	30	76.9
Equipos Especiales	45	73.7
Manipuladores de Equipaje	15	51.7
Limpieza de Aeronave	25	59.5

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 4: Muestra de investigación de los Directivos y Mandos Intermedios

Departamento	Directivos y Mandos Intermedios seleccionados	% que representa
Tráfico Internacional	5	100
Operaciones	5	100
Equipos Especiales	5	100
Manipuladores de Equipaje	5	100
Limpieza de Aeronave	5	100

Fuente: Elaboración propia

A estos se les aplicaron las Entrevistas y Encuestas de Comunicación, donde se pudo determinar como se dan las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.

Estrato 2: Directivos y Mandos Intermedios

Directivos:

Se consideraron como Directivos en nuestro estudio los Jefes de Departamentos de las áreas de Operaciones, Tráfico Internacional, Equipos Especiales, Manipuladores de Equipajes, Limpieza de Aeronave, J' de la Unidad de Handling y Jefes de Brigadas de dichos departamentos a estos se les aplicó para obtener información sobre los indicadores a evaluar en las Encuestas de Comunicación.

Mandos Intermedios:

Se consideran Mandos Intermedios en este trabajo a los Jefes de Turnos, los cuáles dirigen a los trabajadores encuestados de los diferentes Departamentos. A estos se les aplicó las mismas técnicas que a los trabajadores descritos anteriormente

Triangulación: es una de las técnicas más características de la metodología cualitativa. Su principio básico consiste en recoger y analizar datos desde distintos ángulos a fin de contrastarlos e interpretarlos. Esta confrontación puede hacerse extensiva a datos, investigadores, teorías, métodos, entre otros, originando diferentes tipos de triangulación. En el caso específico de esta investigación se tuvo en cuenta la:

- **Triangulación de fuentes:** Mediante ella se trata de comprobar si las informaciones aportadas por una fuente son confirmadas o negadas por otra, específicamente.

- **Triangulación interna:** Incluye la contrastación entre investigadores, observadores y/o actores. Permite detectar las coincidencias y las divergencias entre las informaciones obtenidas. La presente investigación

procedió al análisis y comparación de los criterios formulados por los especialistas seleccionados.

La observación participativa: donde el investigador se integra a la comunidad y es copartícipe de todos los sucesos y actividades que vivencia el grupo. El investigador hace una inmersión en el contexto. Se introduce dentro del grupo de estudio y llega a formar parte de él. Da descripciones de los acontecimientos, de las personas, interacciones entre ellas. La ventaja es que se tienen vivencias de primera mano que le permiten comprender la situación o el comportamiento del grupo.

El método de observación, como método científico, se diferencia de la observación ordinaria por los rasgos siguientes:

- ✓ Se subordina a un determinado objeto de carácter investigativo.
- ✓ Se utiliza según una metodología determinada.
- ✓ Los datos obtenidos durante la observación se fijan en los protocolos y diarios, lo que se hace también sobre la base de una metodología determinada.
- ✓ La información que se obtiene durante la observación debe tener carácter comprobable para poder tener en cuenta su fundamentación y veracidad.

La observación. Además de concretar su objetivo, cumple con otros requisitos que en lo práctico, lo caracterizan y diferencian radicalmente de la observación cotidiana, en el sentido que supone cierta actitud y conocimientos especiales.

- ✓ El primer requisito de la investigación científica se debe a su objetividad. En esencia la objetividad debe entenderse como la correspondencia verdadera entre las observaciones y el objeto observado. El problema de la objetividad abarca tanto la validez de los resultados obtenidos como su generalización. De no existir, en la práctica, ocasiona una cadena de errores no controlables y que finalmente conducen a conclusiones falsas.

- ✓ El segundo requisito es la no casualidad que surge como una necesidad de evitar que los resultados casuales sean tomados como resultados permanentes de las propiedades del sujeto o situación observada. La no casualidad se refiere entonces a la relación lógica entre el número, contenido y orden de las observaciones, atendiendo a las características del objetivo estudiado y a los objetivos de la investigación.
- ✓ El tercer requisito es la repetibilidad o la medida en que los datos obtenidos a través de la observación son permanentes y posibles de obtener, nuevamente en condiciones similares. En la práctica se cumple este requisito cuando realizamos observaciones en condiciones naturales, es decir, donde el observador no provoca o introduce variaciones y se limita sólo a observar y registrar los hechos tal como aparecen.
- ✓ Un cuarto requisito es la utilización de medios especiales para el registro de hechos observados, donde se destacan especialmente, las guías o protocolos de observación (en las cuales se resume el conjunto de características del método), la cinematografía, la fotografía, la grabación de sonidos, el microscopio, etc.

El objetivo de esta técnica fue medir la eficacia de los canales más importantes en el desarrollo de la organización, la participación en la toma de decisiones y el contenido de los mensajes.

En la investigación es necesario realizar una guía para la observación. La guía garantiza esencialmente la uniformidad del procedimiento de recolectar datos para todos los sujetos o soluciones observadas, con el objetivo de que puedan ser comparados. La guía de observaciones debe entenderse como un protocolo de registro que describe, en forma lógica, los elementos de informaciones observables y necesarias a la prueba de hipótesis. (Ver Anexo 10)

Se aplicó concretamente esta técnica durante el primer semestre de 2009, participando en las Reuniones de Jefes de Departamentos, Jefes de Turnos y Asambleas de Afiliados de la Unidad.

La entrevista con esta técnica el investigador obtiene información sobre el punto de vista y la experiencia de las personas/grupos. Las mismas son adecuadas si lo que se busca es la dispersión de puntos de vistas personales más que el consenso. Aparecerán los puntos de vista prototipos o representantes de las diversas posturas que pudieran existir. La entrevista utilizada en la presente investigación es la semi-estructurada.

La entrevista como método empírico de investigación puede definirse de la siguiente forma: Es una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y (él o los) entrevistado (s); en la que se establece un proceso de comunicación en el que intervienen de manera fundamental los gestos, las posturas y todas las diferentes expresiones no verbales tanto del que entrevista como del que se encuentra en el plano entrevistado.

La entrevista fue concebida para el público interno de la unidad con el propósito de recoger todos los datos necesarios acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la institución, y siguiendo fundamentalmente los lineamientos del diagnóstico. Para esto fue necesario en primer lugar, conocer hasta donde sea posible, el problema sobre el cual se precisa información. El dominio del tema favorecerá una acertada selección de los temas concretos que demandan información y las posibilidades de obtenerlo mediante entrevistas.

Objetivo de la Entrevista: Conocer el comportamiento de los indicadores seleccionados para el análisis de la Comunicación Interna.

Descripción: Se utilizó una guía de entrevista (Ver Anexos 11 y 12), para el estudio de los Indicadores a medir. En esta entrevista se tienen en cuenta los parámetros establecidos para la misma.

Muestra: Públicos internos (Colaboradores, Directivos y Mandos Intermedios)

Las unidades de análisis desarrolladas o indicadores analizados, siguiendo los criterios de Sampier (Sampier, Fernández y Baptista. 2006, 562), son los siguientes:

- **Políticas de comunicación:** Lineamientos seguidos y estatuidos a nivel empresarial para dar curso a la comunicación.
- **Flujos de comunicación:** Se analiza a partir de sus formas descendente, ascendente y horizontal, su estudio consiste en detectar sus formas más frecuentes.
- **Retroalimentación:** Aceptación de las ideas de los trabajadores y oportunidad de dar opiniones y proponer soluciones.

CAPITULO III: Análisis e interpretación de los resultados y elaboración de un conjunto de Acciones Comunicativas

3.1 Análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la metodología empleada

Con la aplicación de los instrumentos y técnicas explicadas en el diseño metodológico, se procede al análisis de los resultados obtenidos en la investigación

➤ **Análisis de documentos** (Ver Anexo 5)

Para el acercamiento a la Comunicación Interna de la Unidad de Handling, fueron objeto de análisis y consulta los siguientes documentos: Actas de Reuniones de Jefes de Departamentos, Actas de Reuniones de Jefes de Brigadas y Asambleas de Servicios. De este trabajo de revisión documental se concluyó que:

- No hay Orden del Día, las mismas recogen los planteamientos en forma consecutiva en la medida en que se orientan las informaciones recibidas de instancias superiores.
- Donde único aparece un Orden del Día establecido con anterioridad es en las Asambleas de Servicios.
- La comunicación es totalmente descendente, sin posibilidad de retroalimentación.
- La toma de acuerdos muy pocas veces refiere aspectos señalados por los trabajadores.

Se considera la carencia total de un orden lógico para el desarrollo y decurso de las reuniones, puesto que las mismas adolecen de una organización preliminar, según lo expuesto en las actas el flujo de la comunicación es totalmente descendente, pues está centrada a decisiones administrativas.

➤ **Cuestionarios**

En el **Cuestionario 1** (Ver Anexo 6 y 7) utilizado para conocer como fluye la comunicación dentro de la organización aplicado a todos los trabajadores integrantes de la muestra, se hizo un análisis por pregunta y los resultados obtenidos en cada área fueron los siguientes:

Departamento de Operaciones:

- El 36.67% plantean que tienen buenas relaciones con los jefes y el 63.33% que solo a veces.
- El 13.33% considera que pueden plantearle al jefe problemas de cualquier tipo y el 66.67% que solo a veces y el 20% que nunca.
- El 43.33% considera que pueden plantearle a los compañeros problemas de cualquier tipo y el 56.67% que solo a veces.
- El 13.33% considera que tienen oportunidades de plantear soluciones a los problemas que se presentan y el 86.77% que solo a veces.
- El 26.67 dice encontrar una forma inmediata de plantear los problemas al supervisor, el 66.67% que solo a veces y el 6.67% que nunca.
- El 13.33% considera que los empleados tienen libertad para planificar y organizar su trabajo, el 53.33% que solo a veces y el 33.3% que nunca.
- El 80% plantea que solo a veces no se solicitan ideas frecuentemente a los trabajadores y el 20% que nunca.

- El 33.33% plantea que tienen libertad para hablar con sus superiores y el 66.67% que solo a veces.
- El 6.67% plantea que se ponen en práctica las demandas y sugerencias dadas por los trabajadores, el 80% que solo a veces y el 13.3 % que nunca.
- El 20% plantea que se escucha a los trabajadores y el 80% que solo a veces.
- El 10% plantea que se les mantiene informado sobre lo que sucede en la organización y el 90% que solo a veces.
- El 100% plantean que solo a veces las informaciones llegan rápidamente a los trabajadores.
- El 33.33% plantea que la dirección explica con claridad las políticas y reglamentos a los trabajadores y el 66.67% solo a veces.

Departamento de Tráfico Internacional:

- El 40% plantean que tienen buenas relaciones con los jefes y el 60% que solo a veces.
- El 16% considera que pueden plantearle al jefe problemas de cualquier tipo y el 84% que solo a veces.
- El 46% considera que pueden plantearle a los compañeros problemas de cualquier tipo y el 54% que solo a veces.
- El 40% considera que tienen oportunidades de plantear soluciones a los problemas que se presentan, el 52% que solo a veces y el 8% que nunca.

- El 8% dice encontrar una forma inmediata de plantear los problemas al supervisor y el 92% que solo a veces.
- El 50% considera que los empleados tienen libertad para planificar y organizar su trabajo y el 50% que solo a veces.
- El 50% plantea que se solicitan ideas frecuentemente a los trabajadores y el 50% que solo a veces.
- El 8% plantea que tienen libertad para hablar con sus superiores y el 92% que solo a veces.
- El 40% plantea que se ponen en práctica las demandas y sugerencias dadas por los trabajadores, el 50% que solo a veces y el 10% que nunca.
- El 50% plantea que se escucha a los trabajadores y el 50% que solo a veces.
- El 46% plantea se les mantiene informado sobre lo que sucede en la organización y el 54% que solo a veces.
- El 44% dice que las informaciones llegan rápidamente a los trabajadores, el 56% que solo a veces y el 6% que nunca.
- El 44% plantea que la dirección explica con claridad las políticas y reglamentos a los trabajadores y el 56% solo a veces.

Departamento de Equipos Especiales:

- El 71.11% plantean que tienen buenas relaciones con los jefes y el 28.89% que solo a veces.

- El 71.11% considera que pueden plantearle al jefe problemas de cualquier tipo y el 28.89% que solo a veces.
- El 77.77% considera que pueden plantearle a los compañeros problemas de cualquier tipo y el 22.22% que solo a veces.
- El 86.66% consideran que tienen oportunidades de plantear soluciones a los problemas que se presentan y el 13.33% que solo a veces.
- El 55.56% dicen encontrar una forma inmediata de plantear los problemas al supervisor y el 44.44% que solo a veces.
- El 66.67% considera que los empleados tienen libertad para planificar y organizar su trabajo y el 33.33% que solo a veces.
- El 55.56% plantean que se solicitan ideas frecuentemente a los trabajadores y el 44.44% que solo a veces.
- El 88.89% plantean que tienen libertad para hablar con sus superiores y el 11.11% que solo a veces.
- El 54.54% plantean que se ponen en práctica las demandas y sugerencias dadas por los trabajadores y el 45.46% que solo a veces.
- El 71.11% plantean que se escucha a los trabajadores y el 15.56% que solo a veces.
- El 84.44% plantean que se les mantiene informado sobre lo que sucede en la organización y el 15.56% que solo a veces.
- El 64.44% dicen que las informaciones llegan rápidamente a los trabajadores y el 35.56% que solo a veces.

- El 77.78% plantean que la dirección explica con claridad las políticas y reglamentos a los trabajadores y el 22.22% que solo a veces.

Departamento de Manipuladores de Equipajes:

- El 60% plantean que tienen buenas relaciones con los jefes y el 40% que solo a veces.
- El 53.33% considera que pueden plantearle al jefe problemas de cualquier tipo y el 46.66% que solo a veces.
- El 60% considera que pueden plantearle a los compañeros problemas de cualquier tipo y el 40% que solo a veces.
- El 13.33% considera que tienen oportunidades de plantear soluciones a los problemas que se presentan, el 60% que solo a veces y el 26.66% que nunca.
- El 46.66% dice encontrar una forma inmediata de plantear los problemas al supervisor, el 40% que solo a veces y el 13.33% que nunca.
- El 6.66% considera que los empleados tienen libertad para planificar y organizar su trabajo, el 53.33% que solo a veces y el 40% que nunca.
- El 6.66% plantea que se solicitan ideas frecuentemente a los trabajadores, el 53.33% que solo a veces y el 40% que nunca.
- El 46.66% plantea que tienen libertad para hablar con sus superiores y el 53.33% que solo a veces.
- El 86.66% plantea que solo a veces se ponen en práctica las demandas y sugerencias dadas por los trabajadores y el 13.33% que nunca.

- El 33.33% plantea que se escucha a los trabajadores y el 66.66% que solo a veces.
- El 33.33% plantea que se les mantiene informado sobre lo que sucede en la organización y el 66.66% que solo a veces.
- El 13.33% dice que las informaciones llegan rápidamente a los trabajadores y el 86.66% que solo a veces.
- El 33.33% plantea que la dirección explica con claridad las políticas y reglamentos a los trabajadores y el 66.66% que solo a veces.

Departamento de Limpieza de Aeronaves:

- El 40% plantean que tienen buenas relaciones con los jefes y el 60% que solo a veces.
- El 28% considera que pueden plantearle al jefe problemas de cualquier tipo y el 72% que solo a veces.
- El 8% considera que pueden plantearle a los compañeros problemas de cualquier tipo y el 92% que solo a veces.
- El 8% considera que tienen oportunidades de plantear soluciones a los problemas que se presentan, el 84% que solo a veces y el 8% que nunca.
- El 8% dice encontrar una forma inmediata de plantear los problemas al supervisor, el 80% que solo a veces y el 12% que nunca.
- El 16% considera que los empleados tienen libertad para planificar y organizar su trabajo, el 76% que solo a veces y el 8% que nunca.

- El 8% plantea que se solicitan ideas frecuentemente a los trabajadores y el 92% que solo a veces.
- El 16% plantea que tienen libertad para hablar con sus superiores y el 84% que solo a veces.
- El 12% plantea que se ponen en práctica las demandas y sugerencias dadas por los trabajadores y el 88% que solo a veces.
- El 32% plantea que se escucha a los trabajadores y el 68% que solo a veces.
- El 24% plantea que se les mantiene informado sobre lo que sucede en la organización, el 68% que solo a veces y el 8% que nunca.
- El 16% dice que las informaciones llegan rápidamente a los trabajadores y el 84% que solo a veces.
- El 24% plantea que la dirección explica con claridad las políticas y reglamentos a los trabajadores y el 76% que solo a veces.

En estos resultados se evidencian un grupo de deficiencias en cuanto a comunicación que están ocurriendo en la organización o que al menos los empleados están percibiéndolas de esta forma. Ellas son básicamente referidas a:

- ✓ La comunicación fluye sólo de arriba hacia abajo (descendente).
- ✓ Poca libertad para planificar y organizar el trabajo.
- ✓ Poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- ✓ Poca aceptación de las demandas y sugerencias dadas por los trabajadores.
- ✓ Poca libertad para hablar con los superiores.
- ✓ Poca claridad en la explicación de las políticas y reglamentos.

- ✓ Existe demora en ocasiones de las informaciones emitidas por el nivel superior.
- ✓ Solo se destaca un buen flujo de comunicación interna en el Departamento de Equipos Especiales.

Se considera que estas razones influyen directamente en la implicación de los trabajadores con la organización, pues se utiliza deficientemente la comunicación ascendente, la cual contribuye notablemente a la mejora continua de la organización y además su utilización hace que los empleados se sientan motivados y orientados realmente hacia la tarea que realizan.

En el **Cuestionario 2** (Ver Anexo 8 y 9) utilizado para conocer como fluye la comunicación dentro de la organización aplicado a los directivos y mandos intermedios de cada área, se hizo un análisis por pregunta y los resultados obtenidos en cada área fueron los siguientes:

Departamento de Operaciones:

- El 40% considera que tienen buenas relaciones con los colaboradores y el 60% que solo a veces.
- El 60% considera que sus los colaboradores le permiten plantearle problemas de cualquier tipo y el 40% que solo a veces.
- El 40% considera que entre las relaciones con los colaboradores les permiten que se le planteen problemas de cualquier tipo y el 60% que solo a veces.
- El 40% considera que dan oportunidades a sus colaboradores de plantear soluciones a los problemas que se presentan y el 60% que solo a veces.

- El 60% dice encontrar una forma inmediata de que sus colaboradores le planteen problemas y el 40% que solo a veces.
- El 40% considera que los empleados tienen libertad para planificar y organizar su trabajo y el 60% que solo a veces.
- El 40% plantea que se solicitan ideas frecuentemente a los trabajadores y el 60% que solo a veces.
- El 40% plantea que los trabajadores tienen libertad para hablar con sus superiores y el 60% que solo a veces.
- El 80% plantea que se ponen en práctica las demandas y sugerencias dadas por los trabajadores y el 20% que nunca.
- El 60% plantea que se escucha a los trabajadores y el 40% que solo a veces.
- El 60% plantea que se les mantiene informado sobre lo que sucede en la organización y el 40% que solo a veces.
- El 60% dice que las informaciones llegan rápidamente a los trabajadores y el 40% que solo a veces.
- El 60% plantea que la dirección explica con claridad las políticas y reglamentos a los trabajadores y el 40% que solo a veces.

Departamento de Tráfico Internacional:

- El 60% considera que tienen buenas relaciones con los colaboradores y el 40% que solo a veces.

- El 40% considera que sus los colaboradores le permiten plantearle problemas de cualquier tipo y el 60% que solo a veces.
- El 20% considera que entre las relaciones con los colaboradores les permiten que se le planteen problemas de cualquier tipo y el 80% que solo a veces.
- El 60% considera que dan oportunidades a sus colaboradores de plantear soluciones a los problemas que se presentan y el 40% que solo a veces.
- El 60% dice encontrar una forma inmediata de que sus colabores le planteen problemas y el 40% que solo a veces.
- El 80% considera que los empleados tienen libertad para planificar y organizar su trabajo y el 20% que solo a veces.
- El 60% plantea que se solicitan ideas frecuentemente a los trabajadores y el 40% que solo a veces.
- El 20% plantea que los trabajadores tienen libertad para hablar con sus superiores y el 80% que solo a veces.
- El 40% plantea que se ponen en práctica las demandas y sugerencias dadas por los trabajadores, el 40% que solo a veces y el 20% que nunca.
- El 60% plantea que se escucha a los trabajadores y el 40% que solo a veces.
- El 60% plantea que se les mantiene informado sobre lo que sucede en la organización y el 40% que solo a veces.

- El 60% dice que las informaciones llegan rápidamente a los trabajadores y el 40% que solo a veces.
- El 60% plantea que la dirección explica con claridad las políticas y reglamentos a los trabajadores y el 40% que solo a veces.

Departamento de Equipos Especiales:

- El 80% consideran que tienen buenas relaciones con los colaboradores y el 20% que solo a veces.
- El 60% consideran que sus los colaboradores le permiten plantearle problemas de cualquier tipo y el 40% que solo a veces.
- El 60% consideran que entre las relaciones con los colaboradores les permiten que se le planteen problemas de cualquier tipo y el 40% que solo a veces.
- El 60% consideran que dan oportunidades a sus colaboradores de plantear soluciones a los problemas que se presentan y el 40% que solo a veces.
- El 60% dicen encontrar una forma inmediata de que sus colabores le planteen problemas y el 40% que solo a veces.
- El 80% consideran que los empleados tienen libertad para planificar y organizar su trabajo y el 20% que solo a veces.
- El 60% plantean que se solicitan ideas frecuentemente a los trabajadores y el 40% que solo a veces.
- El 100% plantean que los trabajadores tienen libertad para hablar con sus superiores.

- El 80% plantean que se ponen en práctica las demandas y sugerencias dadas por los trabajadores y el 20% que solo a veces.
- El 80% plantean que se escucha a los trabajadores y el 20% que solo a veces.
- El 60% plantean que se les mantiene informado sobre lo que sucede en la organización y el 40% que solo a veces.
- El 80% dicen que las informaciones llegan rápidamente a los trabajadores y el 20% que solo a veces.
- El 80% plantean que la dirección explica con claridad las políticas y reglamentos a los trabajadores y el 20% que solo a veces.

Departamento de Manipuladores de Equipajes:

- El 60% considera que tienen buenas relaciones con los colaboradores y el 40% que solo a veces.
- El 40% considera que sus los colaboradores le permiten plantearle problemas de cualquier tipo y el 60% que solo a veces.
- El 40% considera que entre las relaciones con los colaboradores les permiten que se le planteen problemas de cualquier tipo y el 60% que solo a veces.
- El 60% considera que dan oportunidades a sus colaboradores de plantear soluciones a los problemas que se presentan y el 40% que solo a veces.
- El 60% dice encontrar una forma inmediata de que sus colabores le planteen problemas y el 40% que solo a veces.

- El 40% considera que los empleados tienen libertad para planificar y organizar su trabajo y el 60% que solo a veces.
- El 60% plantea que se solicitan ideas frecuentemente a los trabajadores y el 40% que solo a veces.
- El 40% plantea que los trabajadores tienen libertad para hablar con sus superiores y el 60% que solo a veces.
- El 60% plantea que se ponen en práctica las demandas y sugerencias dadas por los trabajadores y el 40% que solo a veces.
- El 60% plantea que se escucha a los trabajadores y el 40% que solo a veces.
- El 60% plantea que se les mantiene informado sobre lo que sucede en la organización y el 40% que solo a veces.
- El 60% dice que las informaciones llegan rápidamente a los trabajadores y el 40% que solo a veces.
- El 60% plantea que la dirección explica con claridad las políticas y reglamentos a los trabajadores y el 40% que solo a veces.

Departamento de Limpieza de Aeronaves:

- El 60% considera que tienen buenas relaciones con los colaboradores y el 40% que solo a veces.
- El 40% considera que sus los colaboradores le permiten plantearle problemas de cualquier tipo y el 60% que solo a veces.

- El 60% considera que entre las relaciones con los colaboradores les permiten que se le planteen problemas de cualquier tipo y el 40% que solo a veces.
- El 40% considera que dan oportunidades a sus colaboradores de plantear soluciones a los problemas que se presentan y el 60% que solo a veces.
- El 60% dice encontrar una forma inmediata de que sus colaboradores le planteen problemas y el 40% que solo a veces.
- El 60% considera que los empleados tienen libertad para planificar y organizar su trabajo y el 40% que solo a veces.
- El 60% plantea que se solicitan ideas frecuentemente a los trabajadores y el 40% que solo a veces.
- El 40% plantea que los trabajadores tienen libertad para hablar con sus superiores y el 60% que solo a veces.
- El 40% plantea que se ponen en práctica las demandas y sugerencias dadas por los trabajadores y el 60% que solo a veces.
- El 60% plantea que se escucha a los trabajadores y el 40% que solo a veces.
- El 60% plantea que se les mantiene informado sobre lo que sucede en la organización y el 40% que solo a veces.
- El 40% dice que las informaciones llegan rápidamente a los trabajadores y el 60% que solo a veces.
- El 60% plantea que la dirección explica con claridad las políticas y reglamentos a los trabajadores y el 40% que solo a veces.

En cuanto a las dificultades observadas encontramos que se manifiestan fundamentalmente en:

- ✓ A veces se pueden plantear problemas de cualquier tipo a los colaboradores.
- ✓ En pocas ocasiones se ponen en práctica las demandas y sugerencias de los colaboradores.
- ✓ Poca libertad de los trabajadores para hablar con sus superiores.
- ✓ No se tienen en cuenta las ideas de los colaboradores, es decir el directivo no se retroalimenta de ellos.
- ✓ Solo a veces dan oportunidades a sus colaboradores de plantear soluciones.
- ✓ Solo a veces los trabajadores tienen libertad para planificar y organizar su trabajo.
- ✓ Solo se destaca un buen flujo de comunicación interna en el Departamento de Equipos Especiales.

Se considera que estas razones influyen directamente en la implicación de los directivos y mandos intermedios con la organización, pues el directivo no se retroalimenta de sus colaboradores, lo cual influye notablemente en que se incumpla con el principio de mejora continua que tiene como objetivo la organización, en lo que en materia de comunicación se refiere.

➤ **Análisis de la entrevista**

En la **Entrevista 1** (Ver Anexo 11) utilizada para conocer los problemas de comunicación interna que están ocurriendo en la organización o que al menos los empleados están percibiéndolas de esta forma, se hizo un análisis por pregunta y los resultados obtenidos en cada área fueron los siguientes:

- ✓ La poca utilización de la información ascendente.
- ✓ Poco conocimiento por parte de los jefes sobre los problemas de los trabajadores.

- ✓ Poca o ninguna consulta con los trabajadores sobre las decisiones de su área de trabajo.
- ✓ Definición de las metas organizacionales sin tener en cuenta a los trabajadores.
- ✓ Negativos métodos de dirección.
- ✓ Salario que no corresponde a las expectativas.
- ✓ Los encuestados en su mayoría coinciden en que se hace uso predominante de las amenazas y sanciones (Ejemplo: “si te equivocas, te quito la estimulación”).

En la **Entrevista 2** (Ver Anexo 12) utilizada para conocer los problemas de comunicación interna que están ocurriendo en la organización, fueron seleccionados, directivos y mandos intermedios:

- Jefe Unidad de Handling Varadero
- Jefe de Departamento de Operaciones
- Jefe de Departamento de Tráfico Internacional
- Jefe de Departamento de Equipos Especiales
- Jefe de Departamento de Equipajes
- Jefe de Departamento de Limpieza de Aeronaves
- Jefes de Turnos de los Departamentos

Se hizo un análisis por pregunta y los resultados obtenidos en cada área fueron los siguientes:

- ✓ Los Jefes en este nivel de dirección por su preparación cultural y experiencia, en sentido general, conocen y le dan importancia a la comunicación como un elemento que contribuye al buen desarrollo de la organización.
- ✓ Plantean que, en su mayoría, escuchan y recogen los planteamientos de sus colaboradores cuando están bien fundamentados, pero pocos están lo suficientemente capacitados y educados para recibir respuesta negativas y actuar con ecuanimidad lo cual evidencia un enfoque

teocrático y no persuasivo en la ejecución de su mando o dirección, a lo cual contribuye en ocasiones, las decisiones y orientaciones de los niveles superiores de dirección, por lo cual es frecuentemente en este nivel de jefes de primera línea que en ocasiones se imponga una o varias decisiones sobre el grupo sin que exista posteriormente una explicación de las decisiones tomadas.

- ✓ Por otra parte la mayoría estimula a su personal para que se exprese de forma franca y clara sobre las diferentes tareas y misiones que se presentan en el acontecer diario. En alguna medida se permite que los trabajadores expresen sus problemas y opinen sobre los métodos de trabajo, teniendo libertad para acercarse a estos y en ocasiones se llevan a la práctica algunas de estas sugerencias, estando la debilidad mayor en el poco conocimiento de los principales reglamentos y documentos legales que norman la vida laboral de la institución.

➤ **Análisis la observación realizada en las Reuniones**

De forma paralela, la interacción diaria con los trabajadores implicó una fuente de información valiosa, que permite enriquecer los resultados de la presente investigación, para ello se tuvo en cuenta la guía de observación. (Ver Anexo 10)

- ✓ El Jefe de la Unidad siempre que orienta las reuniones no tiene establecido con anterioridad la estructura del Orden del Día, la cual en algunas ocasiones no se sigue con una secuencia lógica. La excepción lo constituye la Asamblea Sindical.
- ✓ Las reuniones de Jefes de Departamento, en la mayoría de las ocasiones, comienzan tarde, no por los Jefes de Departamento, que se presentan a la hora preestablecida, sino por tardanza del Jefe de la Unidad.
- ✓ El flujo comunicativo en escala descendente en muchas ocasiones no garantiza que antes de empezar la reunión todos los participantes, conozcan los objetivos y temas de la reunión.
- ✓ El nivel participativo, los criterios parten casi siempre de las mismas fuentes, o sea, del Dirigente.

- ✓ Las Reuniones de Afiliados, si existe la participación de los trabajadores, pero en contadas ocasiones, se les brinda una respuesta a las inquietudes planteadas por los mismos de forma inmediata, caracterizándose el proceso por dejar sus cuestionamientos pendientes y no siempre reciben respuesta. En el caso de los dirigentes, se utiliza esta vía para dar más información de trabajo dada la asistencia de los trabajadores a la misma.
- ✓ La extensión y durabilidad de las reuniones provocan el desinterés y la desmotivación en los aspectos tratados.
- ✓ El clima reinante en las reuniones se destaca por ser autoritario y dirigido, por lo tanto la comunicación se establece de forma unidireccional. No obstante se establecen debates y divergencias de criterios, los cuales no son manejados correctamente creándose en ocasiones climas de conflicto por imposición de criterios y posturas autoritarias inadecuadas.

El análisis de las técnicas aplicadas en la presente investigación explicitan, por sí mismas, las dificultades existentes en la Comunicación Interna de la Unidad de Handling. Es por ello que se hace necesaria la búsqueda de soluciones inmediatas que den respuesta a las mismas. Para ello se presenta a continuación un grupo de Acciones Comunicativas tendientes a minimizar dichas dificultades.

- **Propuesta de un conjunto de Acciones Comunicativas para mejorar la Comunicación Interna en la Unidad de Handling del Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de Varadero.**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la aplicación de las diferentes técnicas utilizadas, se hace propuesta de conjunto de Acciones Comunicativas para incrementar la efectividad en la comunicación. Este grupo de acciones tendrá como finalidad inmediata el cumplimiento de una serie de objetivos claves a desarrollar.

Objetivos:

- ✓ Divulgar aspectos medulares del Departamento y de la Entidad.
- ✓ Impartir cursos de comunicación interna a directivos.

- ✓ Estimular al trabajador por los resultados alcanzados en su actividad.
- ✓ Establecer mecanismos de Retroalimentación.
- ✓ Seminrear a directivos sobre la metodología a seguir en las reuniones.

Grupo de Acciones Comunicativas.

Mural:

Constituye uno de los medios más eficaces para comunicar, por lo tanto, su ubicación debe efectuarse en las áreas donde los trabajadores hacen estancia. En el mismo deben colocarse aquellas informaciones necesarias, según los intereses departamentales, como pueden ser las Principales Medidas de Seguridad de los Vuelos, la misión, visión y objetivos estratégicos del área, felicitaciones, entre otros, pues sirve de vía de reconocimiento a trabajadores y los Departamentos. Además, dadas las características de trabajo por turnos, esta vía de información permite mantener la actualización más inmediata sobre diferentes aspectos, cambios de situaciones, informaciones de último momento. (Ver Anexo 13)

Efectuar Talleres y Seminarios sobre aspectos de la Comunicación imprescindibles para directivos con la finalidad de ampliar sus conocimientos y mejorar sus técnicas directivas con los trabajadores para lograr mejores éxitos profesionales y un clima más favorable. (Ver Anexo 14)

A continuación se muestran algunas de las temáticas del anexo antes mencionado:

- ✓ Comunicación.
- ✓ Axiomas de la comunicación.
- ✓ Modelo de comunicación.
- ✓ Barreras o ruidos en la comunicación.
- ✓ Componentes de la comunicación.
- ✓ Reglas o normas de la escucha.
- ✓ Cuestiones que dificultan y obstaculizan el proceso de la comunicación.
- ✓ Transformación de la comunicación.

Matutinos:

Es un momento oportuno de intercambio directo con los trabajadores. El mismo debe desarrollar valores en los mismos y constituye un espacio ideal para el reconocimiento a las actitudes destacadas en el desempeño laboral.

Redes Informáticas:

El aprovechamiento de la tecnología computacional permite abordar la comunicación con gran inmediatez. Esta vía no sólo debe ser utilizada para informaciones de carácter laboral, sino que permite otros usos como chistes, felicitaciones, reconocimientos y otros.

La existencia del boletín constituye de por sí, una fortaleza para la comunicación dentro de la entidad, el mismo brinda un espacio permanente para cada departamento con el fin de informar y divulgar. (Ver Anexos 15 y 16)

Diagnósticos:

Establecer de forma periódica cuestionarios que midan aspectos referidos a la comunicación interna para poder establecer una retroalimentación oportuna que permita reencaminar los procesos directivos con los trabajadores y poder disfrutar de un clima laboral favorable.

CONCLUSIONES

La presente investigación permite llegar al arribo de las siguientes conclusiones:

- ✓ Las técnicas utilizadas reflejan brechas en el estilo de dirección así como una ineficiente comunicación que repercuten en las relaciones interpersonales del colectivo.
- ✓ Existe en la organización poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones, además de ser palpable el poco uso de la inteligencia colectiva para el trabajo en grupo.
- ✓ Los trabajadores sienten y perciben que tienen poca libertad para planificar y organizar su trabajo, se sienten regidos por órdenes y supervisión constante ante el desempeño de sus funciones.
- ✓ Los trabajadores no se sienten comprendidos en algunas ocasiones y esto trae como consecuencia la desmotivación del colectivo y por ende una baja calidad en la prestación de servicios. No existe reconocimiento a los mismos, salvo en el departamento de Equipos Especiales.
- ✓ Con la propuesta de un conjunto de Acciones de Comunicación podrá mejorar la efectividad de la comunicación en la unidad.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones a las que se arriban en la investigación, se recomienda:

- ✓ Continuar la investigación con una persona designada por la institución para implementar y controlar el cumplimiento de las acciones de comunicación propuestas en la presente investigación.
- ✓ Incluir en la Evaluación de Cuadros aspectos referentes al estilo y métodos directivos a partir de los procesos comunicativos
- ✓ Realizar estudios de Comunicación sistemáticos que permitan una acertada retroalimentación.

BIBLIOGRAFÍA

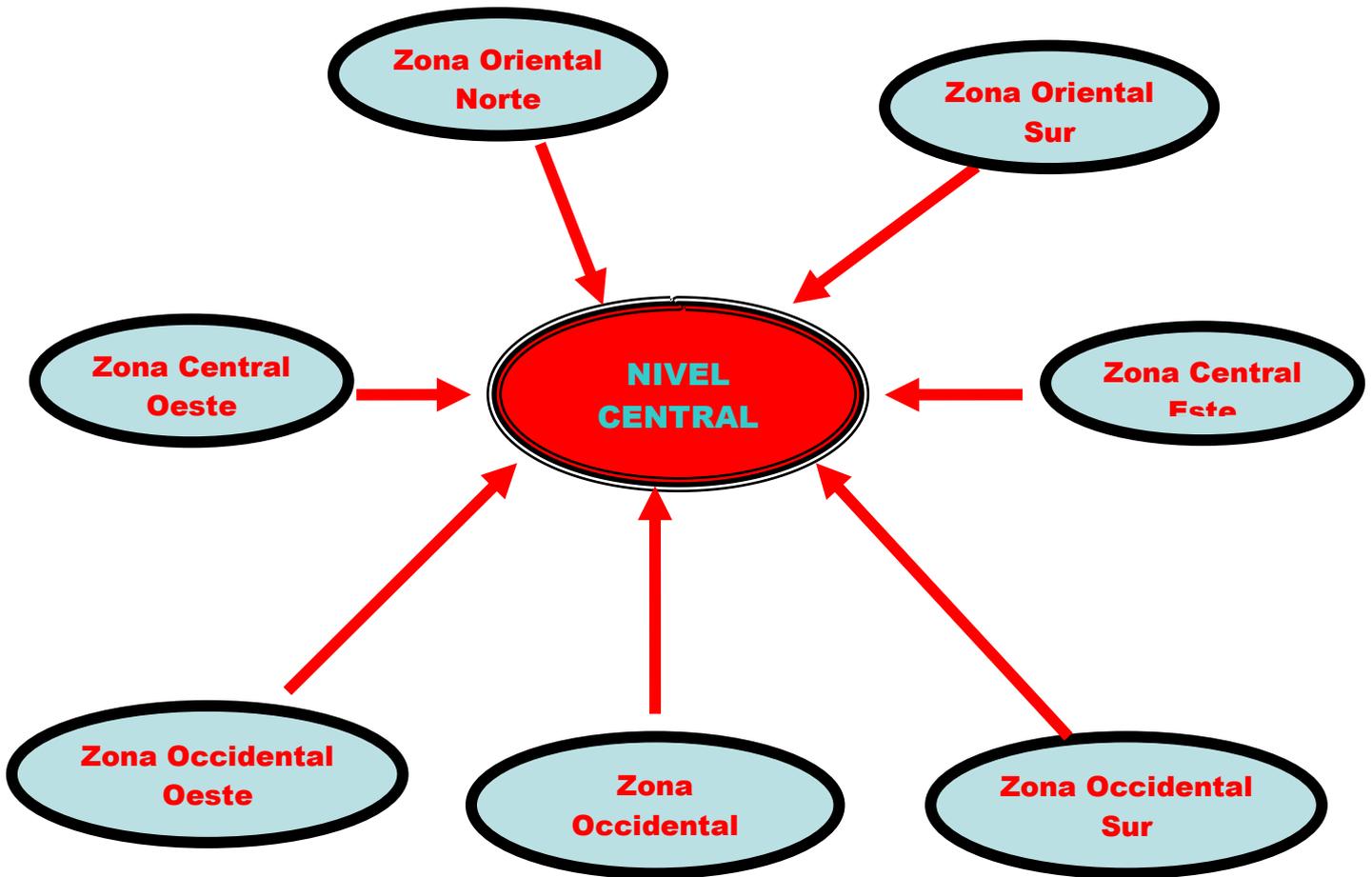
- ✓ Acosta, H. (s/f). “Materiales sobre el trabajo en equipo”. Disponible en: //bvs.sld.cu. Consultado en Abril 2009.
- ✓ Alonso, Margarita. La investigación de la comunicación en Cuba: préstamos teóricos para un itinerario singular. En: Revista Temas No. 20-21, Ciudad de La Habana, enero-junio de 2000.
- ✓ Colectivo de Autores: Claver, E; Gasco, J. L; Llopis, J. (1996). “Los recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo”. Segunda Edición. Madrid, España.
- ✓ Cruz, Camilo. (s/f). “La Comunicación y las Relaciones Interpersonales”. Disponible en: //www.gestiopolis.com. Consultado en Marzo 2009.
- ✓ Chiquero, Lorenzo. (s/f). “Serie de Artículos de Capital Humano sobre Comunicación Interna”. Escuela de Negocios (ESDEN). Comportamiento Humano y Estructura Organizacional.
- ✓ Del Pozo Lite, Marigsa. Cultura Empresarial y Comunicación Interna. Madrid, Edit. Fragua, 1997.
- ✓ Del Pozo Lite, Marigsa. Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa. Navarra, España. Edit. Universidad de Navarra, 2000.
- ✓ Ezequiel, A. (s/f). “La comunicación también es un recurso de la empresa”. Disponible en: //www.sht.com.ar. Consultado en Enero 2009.
- ✓ Fernández Collado, Carlos. (1997). “La Comunicación en las Organizaciones”. México, Editorial Trillas.
- ✓ García O. A. (s/f). “Comunicación y relevancia en las organizaciones”. Disponible en: //www.gestiopolis.com. Consultado en enero 2008.
- ✓ González I. (s/f). “Comunicación interpersonal y comunicación organizacional”. Disponible en: //www.coninpyme.org. Consultado en Abril 2009

- ✓ González, Y. (2006). "Factores que han influido negativamente en la eficacia de la comunicación". Tesis en opción al grado de Licenciada en Contabilidad y Finanzas.
- ✓ Gutiérrez, L. (s/f). "La Comunicación Organizacional rumbo al Liderazgo". Disponible en: [//www.monografias.com](http://www.monografias.com). Consultado en Abril 2009.
- ✓ Hernández Sampieri, Roberto et. al. Metodología de la investigación. México, Editorial Mc Graw- Hill, 1991.
- ✓ Katz, D y Kahn, R. (1996). "The Social Psychology of Organizations". California.
- ✓ Márquez L. M. (s/f). "La comunicación en las organizaciones". Disponible en: [//www.gestiopoli.com](http://www.gestiopoli.com). Consultado Mayo 2009.
- ✓ Miranda, Y. (20/05/08). Comunicación personal.
- ✓ Niño del Pilar, Teresa. (1993). "La Comunicación Organizacional". Simposio Latinoamericano, Cali.
- ✓ Nosnik, Abraham. (1996). "Comunicación y Gestión Organizacional". Universidad Autónoma de Bucaramanga. Disponible en: [//www.gestiopoli.com](http://www.gestiopoli.com). Consultado en Mayo 2009.
- ✓ Rodríguez I. G. (s/f). "Comunicación organizacional: teorías y puntos de vista". Disponible en: [//www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Consultado en Enero 2009.
- ✓ Rodríguez, J. M. (1994). "El factor humano en la empresa". Ediciones Deusto SA, España.
- ✓ Ros, A. (2005). "La comunicación eficaz en la empresa: Un objetivo alcanzable". Disponible en: lola@solucioneseficases.com. Consultado en Enero 2009.
- ✓ Salinas, O. J. (s/f). "Las ventajas de una buena comunicación". Disponible en: [//www.gestiopoli.com](http://www.gestiopoli.com). Consultado en Enero 2009.

- ✓ Salinas, O. J. (s/f). “Organizar con éxito la comunicación, reto de las empresas en el nuevo siglo”. Disponible en: [//www.gestiopoli.com](http://www.gestiopoli.com). Consultado en Enero 2009.
- ✓ Santiago, I. (2004). “Influencia de la Comunicación Interna en Aseguramiento”. Estudio realizado en el Aeropuerto de Varadero.
- ✓ Stoner, J. F. (1995). “Administración II”. New Cork: Prentice Hall.
- ✓ Trelles Rodríguez, Irene. (2004). “Comunicación Organizacional”. Editorial Félix Varela. La Habana.
- ✓ Trelles Rodríguez, Irene. Comunicación organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba. En: Revista Espacio No. 3, La Habana, 2000.
- ✓ Trelles Rodríguez, Irene. Comunicación y cultura organizacional: Entramados e interrelaciones. En: Revista Espacio No.5, La Habana, 2001.
- ✓ Trelles Rodríguez, Irene. Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. Ciudad de La Habana, Editorial Félix Varela, 2001.

ANEXO # 1

Estructura Organizativa de la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos (ECASA).



ANEXO # 2

Estructura Organizativa de la ZONA OCCIDENTE-ESTE VARADERO.

Sistema Organizativo: Perfeccionamiento Empresarial.

Estructura Zona:

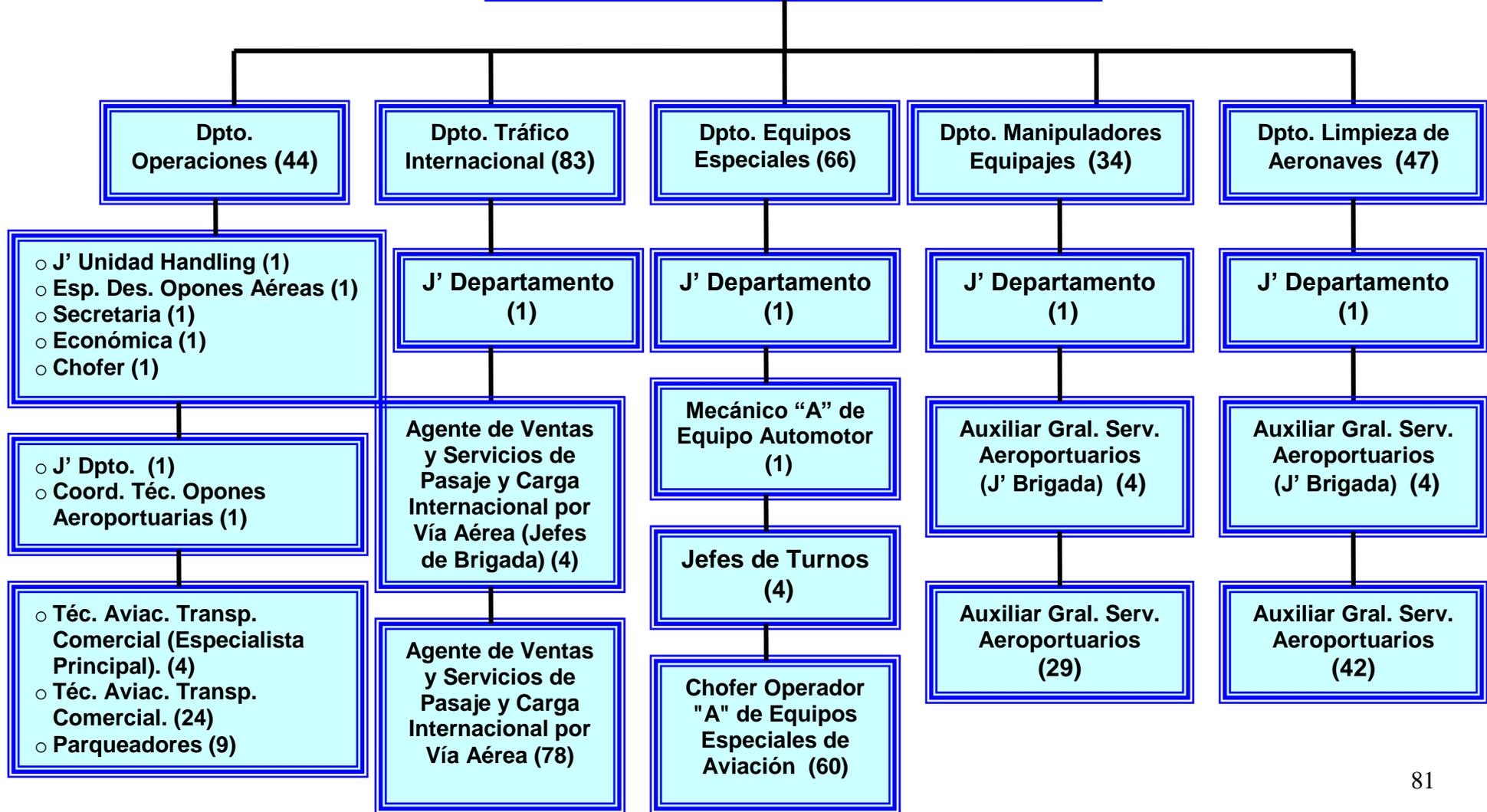
- UEB Aeropuerto Varadero.
- UTB Servicios Aeronáuticos
- UTB Combustible
- UTB Transporte

Composición de las Unidades Territoriales de Base (UTB):

- UTB Servicios Aeronáuticos: Grupos de Transito Aéreo, Meteorología, Comunicaciones, Radio.
- UTB Combustibles: Aprovisionamiento de combustibles a Aeronaves y Equipos Especiales y Laboratorio.
- UTB Transporte: Base técnica de Transporte y Equipos Especiales.

ANEXO # 3

UNIDAD HANDLING VARADERO



ANEXO # 4

COMPOSICIÓN DE LA FUERZA LABORAL

Tráfico Internacional:

Sexo	Obreros	Administ.	Técnicos	Servicio	Dirigentes	TOTAL
Mujeres	0	0	0	28	1	29
Hombres	0	0	0	54	0	54
TOTAL	0	0	0	82	1	83

Operaciones:

Sexo	Obreros	Administ.	Técnicos	Servicio	Dirigentes	TOTAL
Mujeres	0	0	19	0	0	19
Hombres	10	0	13	0	2	25
TOTAL	10	0	32	0	2	44

Equipos Especiales:

Sexo	Obreros	Administ.	Técnicos	Servicio	Dirigentes	TOTAL
Mujeres	0	0	0	0	0	0
Hombres	61	0	0	0	5	66
TOTAL	61	0	0	0	5	66

Limpieza de Aeronaves:

Sexo	Obreros	Administ.	Técnicos	Servicio	Dirigentes	TOTAL
Mujeres	26	0	0	0	0	26
Hombres	20	0	0	0	1	20
TOTAL	46	0	0	0	1	47

Manipuladores de Equipajes:

Sexo	Obreros	Administ.	Técnicos	Servicio	Dirigentes	TOTAL
Mujeres	0	0	0	0	0	0
Hombres	33	0	0	0	1	33
TOTAL	33	0	0	0	1	34

ANEXO # 5

GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE TEXTOS

- Lectura detallada de los textos seleccionados.
- Búsqueda de las ideas relacionadas con:
 - ✓ Formas en que se recoge el flujo de la comunicación.
 - ✓ Acuerdos tomados (impositivos o con consenso de los trabajadores).
 - ✓ Establecer la relación entre los aspectos encontrados y los aspectos referidos en el marco teórico o referencial.
 - ✓ Establecer comparaciones que propicien al arribo de conclusiones.

ANEXO # 6

ENCUESTA No 1: Sobre Comunicación para Trabajadores.

1. ¿Son buenas las relaciones con tu jefe?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

2. ¿Las relaciones con tu jefe te permiten plantearle problemas de cualquier tipo?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

3. ¿Las relaciones con tus compañeros te permiten plantearle problemas de cualquier tipo?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

4. ¿Tienes la oportunidad de dar opiniones sobre tu trabajo y proporcionar soluciones sobre algún problema que se presente?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

5. Cuando se presenta un problema en tu trabajo ¿encuentras una forma inmediata de plantearla a tus superiores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

6. ¿Cree usted que los empleados tienen libertad para planificar y organizar su trabajo?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

7. ¿Se solicitan con frecuencia ideas a los trabajadores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

8. ¿Tienen libertad los trabajadores para hablar con sus superiores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

9. ¿Con frecuencia se ponen en práctica las demandas y sugerencias de los trabajadores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

10. ¿Asiduamente se escucha a los trabajadores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

11. ¿Se les mantiene informados sobre lo que sucede en la organización?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

12. ¿Las informaciones llegan con rapidez a los trabajadores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

13. ¿La dirección explica con claridad los reglamentos y políticas a los trabajadores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

ANEXO NO. 7
Hoja de Comprobación Operaciones
Tabulación de cuestionario #1 (Colaboradores)

No	Variables	Muestra			Total			Total por Variables		
								%		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Relación jefe Subordinado	11	19	0	11	19	0	36,667	63,333	0
2	Comunicación con el jefe	4	20	6	4	20	6	13,333	66,667	20
3	Relaciones al mismo nivel	13	17	0	13	17	0	43,333	56,667	0
4	Dar opiniones y soluciones	4	26	0	4	26	0	13,333	86,667	0
5	Comunicación ascendente	8	20	2	8	20	2	26,667	66,667	6,6667
6	Participación de colaboradores en la planificación y organización	4	16	10	4	16	10	13,333	53,333	33,333
7	Utilización de ideas	0	24	6	0	24	6	0	80	20
8	Libertad de expresión	10	20	0	10	20	0	33,333	66,667	0
9	Utilización de sugerencias y demandas de trabajadores	2	24	4	2	24	4	6,6667	80	13,333
10	Escucha a trabajadores	6	24	0	6	24	0	20	80	0
11	Información a los trabajadores	3	27	0	3	27	0	10	90	0
12	Rapidez de la información	0	30	0	0	30	0	0	100	0
13	Explicación de reglamentos y políticas a los trabajadores.	10	20	0	10	20	0	33,333	66,667	0

Hoja de Comprobación Tráfico
Tabulación de cuestionario #1 (Colaboradores)

No	Variables	Total por Variables								
		Muestra			Total			%		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Relación jefe Subordinado	20	30		20	30	0	40	60	0
2	Comunicación con el jefe	8	42		8	42	0	16	84	0
3	Relaciones al mismo nivel	23	27		23	27	0	46	54	0
4	Dar opiniones y soluciones	20	26	4	20	26	4	40	52	8
5	Comunicación ascendente	4	46		4	46	0	8	92	0
6	Participación de colaboradores en la planificación y organización	25	25		25	25	0	50	50	0
7	Utilización de ideas	25	25		25	25	0	50	50	0
8	Libertad de expresión	4	46		4	46	0	8	92	0
9	Utilización de sugerencias y demandas de trabajadores	20	25	5	20	25	5	40	50	10
10	Escucha a trabajadores	25	25		25	25	0	50	50	0
11	Información a los trabajadores	23	27		23	27	0	46	54	0
12	Rapidez de la información	22	25	3	22	25	3	44	50	6
13	Explicación de reglamentos y políticas a los trabajadores.	22	28		22	28	0	44	56	0

**Hoja de Comprobación Equipos especiales
Tabulación de cuestionario #1 (Colaboradores)**

No	Variables	Total por Variables								
		Muestra			Total			%		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Relación jefe Subordinado	32	13		32	13	0	71,111	28,889	0
2	Comunicación con el jefe	32	13		32	13	0	71,111	28,889	0
3	Relaciones al mismo nivel	35	10		35	10	0	77,778	22,222	0
4	Dar opiniones y soluciones	39	6		39	6	0	86,667	13,333	0
5	Comunicación ascendente	25	20		25	20	0	55,556	44,444	0
6	Participación de colaboradores en la planificación y organización	30	15		30	15	0	66,667	33,333	0
7	Utilización de ideas	25	20		25	20	0	55,556	44,444	0
8	Libertad de expresión	40	5		40	5	0	88,889	11,111	0
9	Utilización de sugerencias y demandas de trabajadores	30	25		30	25	0	54,545	45,455	0
10	Escucha a trabajadores	32	13		32	13	0	71,111	28,889	0
11	Información a los trabajadores	38	7		38	7	0	84,444	15,556	0
12	Rapidez de la información	29	16		29	16	0	64,444	35,556	0
13	Explicación de reglamentos y políticas a los trabajadores.	35	10		35	10	0	77,778	22,222	0

**Hoja de Comprobación Limpieza
Tabulación de cuestionario #1 (Colaboradores)**

No	Variables	Muestra			Total por Variables					
		Muestra			Total			%		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Relación jefe Subordinado	10	15		10	15	0	40	60	0
2	Comunicación con el jefe	7	18		7	18	0	28	72	0
3	Relaciones al mismo nivel	2	23		2	23	0	8	92	0
4	Dar opiniones y soluciones	2	21	2	2	21	2	8	84	8
5	Comunicación ascendente	2	20	3	2	20	3	8	80	12
6	Participación de colaboradores en la planificación y organización	4	19	2	4	19	2	16	76	8
7	Utilización de ideas	2	23		2	23	0	8	92	0
8	Libertad de expresión	4	21		4	21	0	16	84	0
9	Utilización de sugerencias y demandas de trabajadores	3	22		3	22	0	12	88	0
10	Escucha a trabajadores	8	17		8	17	0	32	68	0
11	Información a los trabajadores	6	17	2	6	17	2	24	68	8
12	Rapidez de la información	4	21		4	21	0	16	84	0
13	Explicación de reglamentos y políticas a los trabajadores.	6	19		6	19	0	24	76	0

**Hoja de Comprobación Equipaje
Tabulación de cuestionario #1 (Colaboradores)**

No	Variables	Total por Variables								
		Muestra			Total			%		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Relación jefe Subordinado	9	6	0	9	6	0	60	40	0
2	Comunicación con el jefe	8	7	0	8	7	0	53,333	46,667	0
3	Relaciones al mismo nivel	9	6	0	9	6	0	60	40	0
4	Dar opiniones y soluciones	2	9	4	2	9	4	13,333	60	26,67
5	Comunicación ascendente	7	6	2	7	6	2	46,667	40	13,33
6	Participación de colaboradores en la planificación y organización	1	8	6	1	8	6	6,6667	53,333	40
7	Utilización de ideas	1	8	6	1	8	6	6,6667	53,333	40
8	Libertad de expresión	7	8	0	7	8	0	46,667	53,333	0
9	Utilización de sugerencias y demandas de trabajadores	0	13	2	0	13	2	0	86,667	13,33
10	Escucha a trabajadores	5	10	0	5	10	0	33,333	66,667	0
11	Información a los trabajadores	5	10	0	5	10	0	33,333	66,667	0
12	Rapidez de la información	2	13	0	2	13	0	13,333	86,667	0
13	Explicación de reglamentos y políticas a los trabajadores.	5	10	0	5	10	0	33,333	66,667	0

ANEXO # 8

ENCUESTA No 2: Sobre Comunicación para los Directivos y Mando Intermedio.

Marque con una cruz según su criterio.

1. ¿Son buenas las relaciones con tus colaboradores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

2. ¿Las relaciones con tus colaboradores les permite que te planteen problemas de cualquier tipo?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

3. ¿Las relaciones entre tus colaboradores permiten que se planteen problemas de cualquier tipo?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

4. ¿Das la oportunidad a tus colaboradores de dar opiniones sobre el trabajo y proporcionar soluciones sobre algún problema que se presente?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

5. Cuando se presenta un problema en tu trabajo ¿tus colaboradores encuentran una forma inmediata de plantearla a ti como superior?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

6. ¿Cree usted que los empleados tienen libertad para planificar y organizar su trabajo?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

7. ¿Se solicitan con frecuencia ideas a los trabajadores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

8. ¿Tienen libertad los trabajadores para hablar con sus superiores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

9. ¿Con frecuencia se ponen en práctica las demandas y sugerencias de los trabajadores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

10. ¿Asiduamente se escucha a los trabajadores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

11. ¿Se les mantiene informados sobre lo que sucede en la organización?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

12. ¿Las informaciones llegan con rapidez a los trabajadores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

13. ¿La dirección explica con claridad los reglamentos y políticas a los trabajadores?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

ANEXO # 9
Hoja de Comprobación Operaciones
Tabulación de cuestionario # 2 (Directivos y Mandos Intermedios)

No	Variables	Total por Variables								
		Muestra			Total			%		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Relación jefe colaborador	2	3		2	3	0	40	60	0
2	Comunicación con el colaborador	3	2		3	2	0	60	40	0
3	Relaciones al mismo nivel	2	3		2	3	0	40	60	0
4	Dar opiniones y soluciones	2	3		2	3	0	40	60	0
5	Comunicación ascendente	3	2		3	2	0	60	40	0
6	Participación de colaboradores en la planificación y organización	2	3		2	3	0	40	60	0
7	Utilización de ideas	2	3		2	3	0	40	60	0
8	Libertad de expresión	2	3		2	3	0	40	60	0
9	Utilización de sugerencias y demandas de trabajadores		4	1	0	4	1	0	80	20
10	Escucha a trabajadores	3	2		3	2	0	60	40	0
11	Información a los trabajadores	3	2		3	2	0	60	40	0
12	Rapidez de la información	3	2		3	2	0	60	40	0
13	Explicación de reglamentos y políticas a los trabajadores.	2	3		2	3	0	40	60	0

Hoja de Comprobación Tráfico
Tabulación de cuestionario # 2 (Directivos y Mandos Intermedios)

No	Variables	Total por Variables								
		Muestra			Total			%		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Relación jefe colaborador	3	2		3	2	0	60	40	0
2	Comunicación con el colaborador	2	3		2	3	0	40	60	0
3	Relaciones al mismo nivel	1	4		1	4	0	20	80	0
4	Dar opiniones y soluciones	3	2		3	2	0	60	40	0
5	Comunicación ascendente	3	2		3	2	0	60	40	0
6	Participación de colaboradores en la planificación y organización	4	1		4	1	0	80	20	0
7	Utilización de ideas	2	2	1	2	2	1	40	40	20
8	Libertad de expresión	1	4		1	4	0	20	80	0
9	Utilización de sugerencias y demandas de trabajadores	2	2	1	2	2	1	40	40	20
10	Escucha a trabajadores	3	2		3	2	0	60	40	0
11	Información a los trabajadores	3	2		3	2	0	60	40	0
12	Rapidez de la información	3	2		3	2	0	60	40	0
13	Explicación de reglamentos y políticas a los trabajadores.	2	3		2	3	0	40	60	0

**Hoja de Comprobación Equipos especiales
Tabulación de cuestionario # 2 (Directivos y Mandos Intermedios)**

No	Variables	Total por Variables								
		Muestra			Total			%		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Relación jefe colaborador	4	1		4	1	0	80	20	0
2	Comunicación con el colaborador	3	2		3	2	0	60	40	0
3	Relaciones al mismo nivel	3	2		3	2	0	60	40	0
4	Dar opiniones y soluciones	3	2		3	2	0	60	40	0
5	Comunicación ascendente	3	2		3	2	0	60	40	0
6	Participación de colaboradores en la planificación y organización	4	1		4	1	0	80	20	0
7	Utilización de ideas	3	2		3	2	0	60	40	0
8	Libertad de expresión	5			5	0	0	100	0	0
9	Utilización de sugerencias y demandas de trabajadores	4	1		4	1	0	80	20	0
10	Escucha a trabajadores	4	1		4	1	0	80	20	0
11	Información a los trabajadores	3	2		3	2	0	60	40	0
12	Rapidez de la información	4	1		4	1	0	80	20	0
13	Explicación de reglamentos y políticas a los trabajadores.	4	1		4	1	0	80	20	0

**Hoja de Comprobación Equipaje
Tabulación de cuestionario # 2 (Directivos y Mandos Intermedios)**

No	Variables	Total por Variables								
		Muestra			Total			%		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Relación jefe colaborador	3	2		3	2	0	60	40	0
2	Comunicación con el colaborador	2	3		2	3	0	40	60	0
3	Relaciones al mismo nivel	2	3		2	3	0	40	60	0
4	Dar opiniones y soluciones	3	2		3	2	0	60	40	0
5	Comunicación ascendente	3	2		3	2	0	60	40	0
6	Participación de colaboradores en la planificación y organización	2	3		2	3	0	40	60	0
7	Utilización de ideas	3	2		3	2	0	60	40	0
8	Libertad de expresión	2	3		2	3	0	40	60	0
9	Utilización de sugerencias y demandas de trabajadores	3	2		3	2	0	60	40	0
10	Escucha a trabajadores	3	2		3	2	0	60	40	0
11	Información a los trabajadores	3	2		3	2	0	60	40	0
12	Rapidez de la información	3	2		3	2	0	60	40	0
13	Explicación de reglamentos y políticas a los trabajadores.	3	2		3	2	0	60	40	0

Hoja de Comprobación Limpieza
Tabulación de cuestionario # 2 (Directivos y Mandos Intermedios)

No	Variables	Total por Variables								
		Muestra			Total			%		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Relación jefe colaborador	3	2		3	2	0	60	40	0
2	Comunicación con el colaborador	2	3		2	3	0	40	60	0
3	Relaciones al mismo nivel	1	4		1	4	0	20	80	0
4	Dar opiniones y soluciones	2	3		2	3	0	40	60	0
5	Comunicación ascendente	3	2		3	2	0	60	40	0
6	Participación de colaboradores en la planificación y organización	3	2		3	2	0	60	40	0
7	Utilización de ideas	1	3	1	1	3	1	20	60	20
8	Libertad de expresión	2	3		2	3	0	40	60	0
9	Utilización de sugerencias y demandas de trabajadores	2	3		2	3	0	40	60	0
10	Escucha a trabajadores	3	2		3	2	0	60	40	0
11	Información a los trabajadores	3	2		3	2	0	60	40	0
12	Rapidez de la información	2	3		2	3	0	40	60	0
13	Explicación de reglamentos y políticas a los trabajadores.	3	2		3	2	0	60	40	0

ANEXO # 10

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Aspectos a tener en cuenta:

- ❖ ¿Cómo es el clima en las reuniones laborales y sindicales?
- ❖ ¿Cómo fluye la comunicación y en qué direcciones se proyecta?
- ❖ ¿Cómo es el desempeño de los directivos?
- ❖ ¿Son coincidentes los líderes con los directivos nombrados y establecidos institucionalmente?
- ❖ ¿Cómo se desarrolla la libertad de expresión en los trabajadores?
- ❖ ¿Qué respuestas reciben los trabajadores ante sus inquietudes y planteamientos?

ANEXO # 11

GUIA DE ENTREVISTA A COLABORADORES.

1. Departamento o área a la que pertenece.
2. Nivel escolar.
3. Años de experiencia.
4. ¿Qué grado de confianza le inspira su jefe?
5. ¿En qué medida se siente libre de hablar sobre el trabajo con su jefe?
6. ¿Con qué frecuencia su jefe solicita sus ideas y las utiliza?
7. En qué medida en su organización se recurre al: miedo, las amenazas, las sanciones, las recompensas, los estímulos.
8. ¿En qué medida tu jefe te proporciona información?
9. ¿En qué medida tus compañeros te proporcionan información?
10. ¿En qué medida sus jefes conocen tus problemas?
11. ¿Con qué frecuencia participa en las decisiones que afectan sus tareas?
12. ¿Ha pensado en trasladarse a otro centro?

De ser afirmativa su respuesta marque con una cruz las razones que le hagan tomar esa decisión.

_____ Salario que no se corresponde con sus expectativas.

_____ Horario inflexible.

_____ Método de dirección inadecuado.

_____ Problema de comunicación entre los trabajadores.

_____ Poca valoración de los criterios de los trabajadores.

ANEXO # 12

**GUIA DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS Y
MANDOS INTERMEDIOS.**

1. Departamento o área a la que pertenece.
2. Cargo que ocupa.
3. Años de experiencia.
4. ¿Conoce usted la importancia de la comunicación en las organizaciones?
5. ¿Tiene en cuenta las ideas, planteamientos y opiniones de sus colaboradores?
6. ¿En sus relaciones con sus colaboradores es capaz de recibir respuestas negativas sin estar a la defensiva?
7. ¿Qué importancia le atribuye usted a la comunicación descendente (de los superiores a sus colaboradores) en la organización?
8. ¿En alguna ocasión usted impone su decisión sobre el grupo?
9. ¿Estimula usted a sus trabajadores a expresarse en forma franca?
10. ¿Cuándo toma una decisión unipersonal explica a los demás su decisión y las razones que determinaron la misma?
11. ¿Ha pensado en trasladarse a otro centro?

De ser afirmativa su respuesta marque con una cruz las razones que le hagan tomar esa decisión.

_____ Salario que no se corresponde con sus expectativas.

_____ Horario inflexible.

_____ Método de dirección inadecuado.

_____ Problema de comunicación entre los trabajadores.

_____ Poca valoración de los criterios de los trabajadores.

ANEXO # 13

MURAL

MISIÓN

Garantizar y Mantener con eficiencia, calidad y seguridad de los servicios aeroportuarios, para satisfacer los requerimientos de los clientes de manera económica y efectiva, acorde a las exigencias internacionales.

VISIÓN

Lograr que los servicios aeroportuarios en la zona, se realicen basados en sólidas regulaciones nacionales y bajo un modelo de seguridad, exigencias y calidad que se erija vanguardia dentro del país y la región.

Entérese

DESTACADOS EN LA PUNTUALIDAD DEL MES DE

OCTUBRE/2009:

- ✓ Departamento Operaciones: **Ysmel Linares Sánchez** (71 vuelos, 17.54 de Tiempo Recuperado y 100.00% Itin Limpio).
- ✓ Dpto. Tráfico Internacional: **Miralys Hernández.**
- ✓ Dpto. de Equipos Especiales: **Carlos de Armas.**
- ✓ Dpto. de Equipaje: **Yordanys Álvarez.**
- ✓ Dpto. Limpieza de Aeronaves: **Sergio Pérez Hernández.**

Noticias

Francia: Air France KLM aumentará frecuencias a La Habana y Punta Cana este invierno.

En su programa para la temporada de invierno, que comenzó este domingo, Air France KLM implementó ajustes que implicarán una baja de 2% en su oferta con respecto a 2008, aunque en regiones como el Caribe ampliará el número de frecuencias: La Habana pasará de 7 a 9 vuelos semanales y Punta Cana de 5 a 6, en ambos casos con un Boeing 777 300ER.

Desaparición de un avión de Air France

El vuelo AF447 entre Rio y París con 228 personas a bordo desapareció de los radares a las 06h00 GMT



Principales Mercados (Clientes) que se encuentran operando por el Aeropuerto Internacional "Juan Gualberto Gómez" de Varadero

✓ CANADÁ	✓ HOLANDA
✓ FRANCIA	✓ INGLATERRA
✓ SUIZA	✓ REPÚBLICA DOMINICANA
✓ PORTUGAL	
✓ ALEMANIA	

Comportamiento de los vuelos mensuales para la Temporada de Invierno 2009/2010

- Octubre- 41 Vuelos.
- Noviembre- 74 Vuelos.
- Diciembre- 77 Vuelos.
- Enero- 121 Vuelos.
- Febrero- 122 Vuelos.
- Marzo- 127 Vuelos.



ANEXO # 15



AEREO

SEN 3110 DEL 21-06-2011 CODE 10000000000000000000

CLUBES	11111
PASAJEROS ENTRANDO	100
PASAJEROS SALIENDO	100
OPORTES	10

EN LA FICHA DE CAPACITACION FORMAMOS PROFESIONALES QUE CLASIFICAN DE CADA VEZ, AMAMOS LO QUE HACEMOS Y NOS COMPROMETEMOS CON ELLO.

*Solo se trata de detalles
aquí brindamos*

**Información Científica actualizada
EFICAZ PARA LA COMUNICACION
EFICAZ EN LA ORGANIZACION**

<p>Problemas Matemáticos (CLIENTE) COLUMBIA - 17843 AJ. FRANCIA - 2011 SICILIA - 3139 ALCANTARA - 808 PORTUGAL - 787 FRANCIA - 200 REP. DOMINICANA - 20</p>	<p>El día 20 de junio de la Asociación Nacional de Economistas de Cuba</p>
--	--

El día 20 de junio, en menos de el año para
abrir desde la información de estadística,
en Cuba, el 20 de junio de 2011, la
empresa, desde los sistemas de estadística en su
conjunto, la información e incluye profe-
sionales 200000

EL TIEMPO



TEMPERATURA
MIN. 21° C MAX. 32° C

¿ERES PAPÁ?

Sí cumples con esta condición
y nos haces llegar una foto
junto a tus hijos, tendremos el
gusto de prepararte una agre-
zable sorpresa, que recibas
el próximo Viernes 19 de junio,
en honor al Día de los Padres.
Solo se trata de detalles...

un abrazo de tus colegas
ESCUELA DE CAPACITACION

Lamentable Accidente Aéreo.



Rescatados más cuerpos y ordenados de costales del Airbus en el mar. Además de los otros cuerpos que se fueron rescatados de las aguas del océano Atlántico, otros cadáveres y pertenencias de objetos fueron rescatados hoy a unas 1 200 kilómetros de la isla brasileña Fernando de Noronha, donde el Airbus de la France voló este lunes al mar con 228 ocupantes.

Según informó hoy la Marina brasileña, los otros cuerpos y algunos objetos que también fueron rescatados, como asientos de la aeronave, una mochila, una silla y una laptop, están siendo trasladados a tierra por la fragata "Coronel Deodoro" y dirigidos a la isla de Flores. El teniente coronel Harry Muñoz informó hoy que todavía se desconoce el sexo y la nacionalidad de los tres cuerpos rescatados hoy por uno de los embarcaciones que participan de las búsquedas. Los otros dos cuerpos, rescatados el sábado, son del tipo masculino.

Muñoz informó además que las autoridades todavía están estudiando la estrategia de rescate que se usará para retirar los cuerpos y los demás objetos que aún están en el mar. Entre estos objetos hay más asientos, máscaras de oxígeno, miembros de los que se usan para pasar películas en los aviones, cables y objetos personales.

Los operadores de búsqueda y rescate, a cargo de 14 aviones y cuatro embarcaciones, se encuentran en el área desde desde siendo trasladados los cuerpos, mientras que un avión F4U, equipado con un radar de búsqueda, continuará rastreando la zona.

ANEXO # 16



7mo Aniversario del CEMAC



Un 22 de Junio, hace 7 años, fue inaugurado el Centro Médico del Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba, orgullo de todos los titulares de licencia, directores y directivos del IACC así como del personal médico y paramédico que labora en él.

El Centro Médico cuenta con equipamiento de avanzada Tecnología. Sus trabajadores laboran para que esta institución se convierta en un Centro de Referencia Nacional y Regional en Medicina Preventiva y logran alcanzar la excelencia en esta esfera, contribuyendo de esta forma, al desarrollo seguro y eficiente de las operaciones aeronáuticas.

Muchas Felicidades en este día para sus trabajadores.

(Hasta los símbolos del capitalismo se desploman)

Juan Marreño

Jamás me pasó por la mente que una poderosa empresa capitalista iba a pedir a sus más de 30 000 empleados que debían trabajar gratuitamente durante un tiempo, si querían que permaneciera con vida.

Se trata de la compañía British Airways, la aerolínea más grande del Reino Unido y la segunda de Europa, la cual realiza el mayor número de vuelos entre Estados Unidos y el Viejo Continente.

La British ha tenido pérdidas en el 2008 por más de 600 millones de dólares, la mayor caída desde que en 1987 el gobierno de Margaret Thatcher privatisó y dispuso su privatización.

Lo que está pasando con la British es una clara lección de que la crisis económica mundial no discrimina o salva a nadie a los que, con sus empujones pífidos y egoístas acciones, contribuyeron a fomentarla y convertirla en una gigantesca y pesada ruina que ha empujado a aplastar y sepultar, incluso, a símbolos modernos del capitalismo.

El desafío económico es hoy mucho más complejo para los países pobres cuyas limitadas exportaciones experimentan un descuento en los precios y a la vez se ven obligados a comprar a costos bien altas materias primas esenciales. Los sufridores, en fin, son los que peor pueden salir de esta crisis global capitalista.

Adaptar programas de ajustes económicos y de ahorro, invertir en lo que prontamente reduce importaciones, en fin, ajustarse mucho más el cinturón es el camino que debemos recorrer en las próximas años.

CUBA apuesta por eso.



"LAN Cargo elegida Best Latin American Cargo Airline 2009"

El reconocimiento fue otorgado por "Air Cargo News" la más importante publicación especializada en transporte de carga aérea, a nivel mundial.

Por segundo año consecutivo, la revista británica Air Cargo News, la más importante publicación especializada en transporte de carga aérea a nivel mundial, eligió a LAN Cargo como "Best Latin American Cargo 2009".

La elección se realizó a través de votación en línea entre profesionales del sector quienes nombraron a la mejor compañía por cada región de acuerdo a los criterios de itinerario, cobertura, frecuencia, asistencia, puntualidad, relación precio/calidad y calidad en respuesta, principalmente.

Esta granja se refiere al trabajo en equipo y la cohesión de las personas que integran Lan Cargo. Además es un reconocimiento que nos llena de orgullo y alegría, porque son personas especializadas en nuestro negocio quienes eligieron a la compañía "Buzacosta", señaló Guido Horta, Gerente General Lan Cargo Europa.

A la gala de premiación realizada en Londres el pasado 25 de abril asistió el Gerente General Cargo Europa, Frank Hermann.

EL VALOR DE UN VALOR...
 QUE ES DE LOS NUESTROS.

LA RESPONSABILIDAD... Identificada como el cumplimiento del compromiso convalidado entre el mismo, la familia, el colectivo y la sociedad. Expresada en:

- Desarrollar con disciplina, conciencia, eficiencia, calidad y rigor las tareas asignadas.
- Asumir la crítica y la auto crítica como poderosos instrumentos de autorregulación moral.
- Propiciar un clima de compromiso, consagración y nivel de respuesta a las tareas asignadas.
- Conocer y respetar la legalidad socialista y normas administrativas establecidas.
- Respetar, defender y fortalecer la propiedad social sobre los medios de producción.
- Cuidar el Medio Ambiente.

El ahorro de electricidad constituye una de las principales prioridades en estos momentos en nuestro país... de su actitud responsable dependo!



... y recuerda, apague el aire acondicionado de su oficina de 11.00am a 1.00 pm.

chistositos

¿Cuál es el sueño de un arquitecto?

Construir edificios en el aire.

¿Cuál es el sueño de un carpintero?

Tener el pelo al cepillo, una pata de palo, casarse con una mujer coqueta, tener un hijo listo, una hija traviesa, un hermano y un perro que se le lleva la cola.

¿En que se parecen una queso y una heladera?...

En que la queso tiene estalactitas y la heladera tiene estalactita de ahum, este helado de coca - cola...

CITA DEL DIA

"RECUERDA QUE... NO SE VE NUESTRA GRANDEZA EN LO QUE VEMOS SINO EN LO QUE DAMOS"
 (Medina Sibiria)

Modelos de comportamiento que pueden generar un estado de estrés:

1) Hiperactividad improductiva: Comportamiento acelerado pero desorganizado, no resulta de ello ninguna empresa o proyecto razonablemente productivos.

2) Astenia psicosis: Conducta pasiva, lenta, desganada, pero ansiosa por dentro. En este estado no se realizan los proyectos pues se aplazan, y esto provoca mayor estrés porque observamos como todo se va deteriorando. Es necesario aquí el pensamiento racional para ordenar la agenda del día y aplicarla como viento y marea. Una vez lograda romper la astenia, esto mismo nos gratificará y seguiremos adelante.

3) Desorganización total de la conducta: Existe una conducta y pensamiento totalmente errático. Psicosis que desaparece espontáneamente al eliminarse el estrés crítico que lo generó. (Histeria disociativa).

Espera más información en próximas ediciones.....