



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**RELACIONES HUMANAS EN LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE  
AVIACIÓN “COSME RENNELLA B.” PROVINCIA DE SANTA ELENA**

**COMPONENTE PRÁCTICO DEL EXÁMEN COMPLEXIVO PREVIO A  
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:**

**ASENCIO LAINEZ ZULEMA MARISOL**

**PROFESOR GUÍA:**

**ING. LINZÁN RODRÍGUEZ SORAYA MSC.**

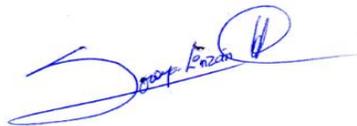
**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**OCTUBRE DE 2020**

**APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

En mi calidad de Profesor guía del Ensayo titulado, **“RELACIONES HUMANAS EN LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE AVIACION “COSME RENNELLA B.” PROVINCIA DE SANTA ELENA**, elaborado por la Srta. **ASENCIO LAINEZ ZULEMA MARISOL**, de la Carrera Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas, con la modalidad examen complejo, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Soraya Linzán Rodríguez', written over a horizontal line.

---

Ing. Soraya Linzán Rodríguez Msc.

**PROFESOR GUÍA**

## DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El presente trabajo de Titulación denominado RELACIONES HUMANAS EN LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE AVIACIÓN “COSME RENNELLA B.” PROVINCIA DE SANTA ELENA, elaborado por la Srta. ASECIO LAINEZ ZULEMA MARISOL, declaro que la concepción, análisis y resultados son netamente originales que aportan a la actividad científica educativa empresarial y administrativa **Transferencia de los derechos autorales**. Declaro que, una vez aprobado el trabajo de investigación otorgado por la Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Administración de Empresas, pasan a tener los derechos autorales correspondientes, convirtiéndose exclusivamente propiedad de la Universidad Estatal Península de Santa Elena y su reproducción total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibido en cualquier instancia.

Atentamente,

*Zulema Asencio*

---

Asencio Laínez Zulema Marisol  
C.I. 2400042400

## AGRADECIMIENTO

*A la Universidad Estatal Península de Santa Elena por abrirme las puertas y dame una oportunidad de formarme como profesional para poder contribuir a la sociedad.*

*A mis maestros de cátedra quienes con su experiencia y sabiduría me brindaron todos sus conocimientos que me guiaran en mi profesión.*

*A mi profesor guía quien fue parte de esta investigación, gracias a su dedicación y supervisión para el desarrollo del presente proyecto.*

*A mis padres que son mi inspiración y motivación para poder lograr mis objetivos, gracias a su apoyo y amor incondicional que siempre me han brindado para poder salir adelante en todo lo que me proponga.*

*A la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.” quien me abrió las puertas y permitió poder desarrollar mi investigación, especialmente al encargado de Talento Humano quien me brindo su apoyo y supervisión en todo el proceso de la investigación.*

**ZULEMA ASECIO**

## DEDICATORIA

*A Dios nuestro padre celestial por haberme dado la sabiduría y fuerzas para salir adelante y lograr mis objetivos a pesar de las dificultades que han presentado en el camino.*

*A mi familia quienes confiaron en mí y me apoyaron en todo momento, sobre todo a mi querida madre quien me motivó día a día a luchar por mis sueños.*

*A mi abuelita que desde el cielo le agradezco por su consejos y enseñanzas, me dio fuerzas para cumplir con mis objetivos propuestos siendo mi mayor motivación.*

*ZULEMA ASENCIO*

## TRIBUNAL DE GRADO



.....  
Lcdo. José Tomalá Uribe, MSc.  
**DIRECTOR (e) CARRERA DE  
ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Soraya Linzán Rodríguez".

.....  
Ing. Linzán Rodríguez Soraya., MSc.  
**DOCENTE GUÍA**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Sabina Villón Perero".

.....  
Ing. Villón Perero Sabina., MSc.  
**DOCENTE TUTOR**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Manuel Serrano Luyo".

.....  
Ing. Serrano Luyo Manuel, MSc  
**DOCENTE ESPECIALISTA**

## INDICE

RESUMEN .....	8
ABSTACT .....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
DESARROLLO.....	11
CONCLUSIONES.....	21
RECOMENDACIONES .....	22
REFERENCIAS .....	23
ANEXOS .....	25

**RELACIONES HUMANAS EN LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE AVIACIÓN  
“COME RENNELLA B.” PROVINCIA DE SANTA ELENA**

**RESUMEN**

Las Relaciones Humanas en la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.” representan un factor importante en el rendimiento del personal. Por tanto, mediante el análisis del desarrollo de las relaciones humanas en la institución se buscará identificar como se llevan a cabo las relaciones interpersonales en el entorno laboral entre directivos y trabajadores. La investigación realizada es de carácter exploratorio, asimismo se utilizó técnicas de recolección de datos que permitieron analizar de manera profunda el tema de estudio, en la cual se concluyó que las relaciones humanas en la ESMA no se han venido desarrollando adecuadamente, por lo tanto, es importante que la institución establezca medidas de mejoramiento puesto que mediante una buena relación la comunicación en el entorno laboral será más efectiva, por ende el rendimiento del personal tiende a incrementar de esta manera se podrá obtener resultados positivos en relación al cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Palabras claves:** Relaciones Humanas, comunicación, personal.

**ABSTRACT**

Human relationships at the Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.” represent an important factor in staff performance. Therefore, by analyzing the development of human relationships in the institution, it will be sought to identify how interpersonal relationship are carried out in the work environment between managers and workers. The research carried out is exploratory, data collection techniques were also used allowed a deep analyze of the subject of study, in with it was concluded that human relations in the ESMA have not been developed adequately, therefore it is important that the Institution establishes improvement measures, since through a good relationship, communication in the work environment will be more effective, therefore the performance of the staff tends to increase. In this way, positive result can be obtained in relation to the fulfillment of the institutional objectives.

**Keywords:** Human relationships, communication, staff.

## INTRODUCCIÓN

En presente trabajo tiene como objetivo analizar cómo se desarrollan las Relaciones Humanas en la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”, cabe recalcar que se trata de una institución militar en donde las reglas y lineamientos son muy rigurosos para todo el personal, sin embargo, la institución presenta falencias en cuanto a la relación de los trabajadores con los directivos, los proceso de comunicación no son tan efectivos, además las funciones no se encuentran establecidas correctamente, lo cual son factores que afectan en el desenvolvimiento y comportamiento en el área de trabajo.

Actualmente la mayoría de las organizaciones mantienen una relación con el personal mecanizada en donde el trabajador solo se encarga de cumplir con lo que se le asigne sin considerar sus necesidades o requerimientos, mucho menos son tomados en cuenta en la participación de la toma de decisiones, esto ha ocasionado un desbalance en las organizaciones donde se ve afectado el rendimiento laboral, de igual manera se ha evidenciado baja autoestima del personal, genera desmotivación en la ejecución de las tareas, causando una reducción en la productividad laboral siendo este un problema tanto para el cumplimiento de los objetivos institucionales como para la estabilidad de las organizaciones, por ello las empresas deben fomentar las relaciones interpersonales y una comunicación adecuada en el grupo de trabajo a fin de lograr el desarrollo organizacional.

En la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.” se han presentado diversas falencias en las Relaciones Humanas que existe entre los directivos y trabajadores debido a la rigidez de la normativa de la institución en donde la comunicación no es tan efectiva entre los altos mandos y el personal de nivel inferior, por lo que el trabajador solo se rige a las disposiciones que se lo asigne mas no genera confianza para manifestar su criterio. Además, existe falencia en la distribución de funciones, asimismo las asignaciones de tarea en algunos casos no son claras ni específicas generando incertidumbre en los trabajadores, esto ha ocasionado que el personal sienta inconformidad en el entorno laboral y por ende el grado de pertinencia es bajo perjudicando considerablemente en el rendimiento del personal.

Por otra parte, para el desarrollo de la investigación se presenta el marco teórico donde se incluye los antecedentes de investigaciones realizadas con respecto al tema de estudio y las bases teóricas que sustenten la variable.

Consecuentemente comprende la metodología de investigación que se consideró para realizar la presente investigación, el presente estudio es de carácter exploratorio, en cuanto a la recolección de los datos se utilizó técnicas de recolección de información tanto encuestas como entrevista con la finalidad de realizar un análisis concreto del objetivo de estudio.

Finalmente se presentan los resultados obtenidos en el levantamiento de información la cual permitió llegar a las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado en la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”.

#### *Objetivo general*

Analizar las Relaciones Humanas que mantiene el personal de la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.” Provincia de Santa Elena.

#### *Objetivos específicos*

- Identificar los procesos de comunicación del personal en la organización.
- Diagnosticar la estabilidad de los trabajadores de la ESMA.
- Determinar la distribución de las rutinas de trabajo.

## DESARROLLO

### *Antecedentes*

Arizaca Quispe en su investigación realizada cuyo tema es “*Relaciones Humanas y Desempeño Laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de la Educación Puno*”. Tiene por objetivo determinar la relación que existe entre las relaciones Humanas y el desempeño laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Educación. En la cual se llegó a las siguientes conclusiones, las relaciones humanas entre los trabajadores son desagradable afectando al cumplimiento del trabajo por la descoordinación. Además, la forma del trato entre el grupo de trabajo es indiferente, puesto que la relación de los trabajadores refleja conductas negativas de tal manera que se obstaculiza la calidad de trabajo del personal. Por otra parte, la comunicación no es tan efectiva debido a malentendidos que se presentan en el entorno laboral esto dificulta las buenas relaciones humanas por ende la coordinación de trabajo es imposible de igual manera impide la comprensión entre compañeros. (Arizaca Quispe, 2016)

Alvarado y Flores en su proyecto de investigación denominado “*Relaciones Interpersonales y satisfacción laboral de los trabajadores del área de crédito y operacional de la Caja Trujillo-Agencia centro 2019*”. Donde su objetivo es determinar la asociación entre las relaciones interpersonales y satisfacción de los trabajadores del área de crédito y operaciones de la Caja Trujillo. En la cual se pudo evidenciar que el administrador del área no presta la atención debida a las necesidades de sus trabajadores, por ello el nivel de satisfacción laboral está en un nivel medio, esto se debe a diversos factores como las condiciones físicas del área de trabajo, las relaciones sociales y con la autoridad, por ende, las relaciones interpersonales influyen significativamente en la satisfacción laboral de los colaboradores del área de crédito y operaciones de la Caja Trujillo. (Alvarado Moreno & Flores Salinas, 2019)

Castellano Orrego en su investigación realizada la cual se denomina “*Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional en el Gimnasio World Light – Chiclayo*”. Tiene como objetivo determinar la relación existentes ente las relaciones interpersonales y el clima organizacional de los colaboradores administrativos del gimnasio World Light Chiclayo. En el cual se identificó un nivel medio por la conformidad por parte de los trabajadores debido que mantienen una estrecha comunicación interpersonal, a la vez sienten motivación en su lugar de trabajo y cuentan con

habilidades de servicio de manera normal. Con respecto al Clima Organizacional se logró identificar un nivel medio por parte de los trabajadores esto se debe a que el gimnasio cuenta con una estructura organizacional establecida, además se otorga recompensas a los trabajadores, aceptan los desafíos, la relación con los jefes es adecuada en donde el apoyo entre todos los trabajadores es mutuo de tal manera que se cumpla con los objetivos, cabe recalcar que el personal cuenta con habilidades para solucionar conflictos laborales. (Castellano Orrego, 2016)

Estrella Águila en su investigación denominada *“Las Relaciones Humanas y su incidencia en la construcción de un adecuado Clima Organizacional en la empresa Redgestión CIA. LTDA.”*. El cual tienen como objetivo evaluar la calidad de las relaciones humanas existentes en la empresa REDGESTIÓN CIA. LTDA. Cuyo propósito de impulsar un adecuado clima organizacional. De acuerdo al estudio la empresa se caracteriza por brindar un servicio de consultoría, por lo cual dispone de personal temporal, es decir mantiene una alta rotación de personal, esto da como resultado un alto nivel de insatisfacción e incertidumbre en el clima organizacional, por otra parte se pudo determinar que la participación de los colaboradores es casi nula en cuanto a las decisiones, por tanto se evidencia un clima organizacional negativo de la misma manera inadecuadas relaciones interpersonales en la empresa. (Estrella Águila, 2015)

Daniel González en su investigación realizada el cual se denomina *“Relaciones Interpersonales y la Estabilidad Laboral de los trabajadores de Textiles Pasteur de la Parroquia Atahualpa, Provincia de Tungurahua”*. La misma que tiene como objetivo investigar la incidencia que existe en las Relaciones Interpersonales y la Estabilidad laboral de los trabajadores de Textiles Pasteur de la parroquia de Tungurahua. Llegando a las siguientes conclusiones donde se afirma que las inadecuadas relaciones interpersonales inciden en la estabilidad laboral de los colaboradores, esto se debe a que existe rotación de personal, abandono de puestos de trabajo, enfermedades que afectan a la interacción entre los empleados. Por otra parte, las causas que repercuten en la estabilidad laboral de los trabajadores de la empresa son: el clima laboral existente, además a ausencia de constantes capacitaciones para el personal sobre las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo, por último, se identificó que es necesario generar actividades que fortalezcan la integración de los colaboradores tanto en el ámbito personal, grupal y laboral. (Gonzalez, 2016)

Macías en su proyecto de investigación denominado “*La Comunicación estratégica en las relaciones interpersonales en el ámbito laboral aplicado en la ITSLAM*”. Tiene por objeto analizar la comunicación estratégica en las relaciones interpersonales en el ámbito laboral, aplicado en la ITSLAM-Manta. Donde se identificó barreras en el proceso de la comunicación en cuanto a la información emitida por las autoridades que no es transmitida de forma clara y eficaz. Por otra parte, se determinó que los usuarios no se sienten conformes con la facilidad de información que se les brinda para los procesos de trámite lo cual ocasiona una perspectiva negativa para la institución. Por tanto, se pudo comprobar que las relaciones interpersonales no se encuentran en un nivel adecuado a causa de la falta de interés por parte del Rector quien solo se enfoca en el área académica sin considerar el tema antes mencionado que es de vital importancia en el ámbito laboral. (Macías Majojo, 2019)

Rodríguez Galera en su tesis llamada “*Las Relaciones Interpersonales en el desempeño laboral del personal administrativo de la compañía IMAR S.A. de la ciudad de Guayaquil*”, en la cual tiene como objetivo valorar mediante talleres de integración el desempeño eficaz de las relaciones interpersonales para el mejoramiento del desempeño laboral administrativo de la compañía Grupo IMAR S.A. llegando a las siguientes conclusiones, de acuerdo a los resultados de la investigación se evidenció que el grupo IMAR S.A. necesita implementar talleres de integración con la finalidad de favorecer las relaciones interpersonales que han afectado a la convivencia de los trabajadores dentro de la organización. Por ello, el personal encargado de la administración optó por la planificación de los talleres a fin de mejorar las relaciones interpersonales, cuyo propósito es lograr el perfeccionamiento de la comunicación, los valores, la solidaridad y la honestidad, los cuales han sido los más afectados de acuerdo a los resultados de la investigación. (Rodríguez Galera, 2016)

## *Teorías y conceptos*

### *Relaciones humanas*

Las Relaciones Humanas se basan en el conjunto de reglas, normas y principios para la interacción de las personas en la sociedad y dentro de la organización. Con el propósito de cumplir con los objetivos dentro de la organización y las necesidades personales. Por otro lado, representa la combinación de diversos factores como: el ambiente laboral, la calidad de vida del trabajo, la comunicación, las condiciones de trabajo, que propicien la estabilidad del personal.

De acuerdo a Chiavenato (2019) en su libro manifiesta que:

La interacción entre los colaboradores humaniza no solo el trabajo sino también a la propia organización. Rompen las barreras entre los que proveen el trabajo y los que lo reciben, mejorando la afinidad, conexión y comportamiento entre las personas, formando una verdadera comunidad humana en la organización y por ende mucha comunicación (pág. 31).

Las organizaciones requieren de una buena interacción entre trabajadores y directivos de tal manera que la comunicación sea efectiva y exista el compromiso con la institución ya que en la actualidad existen muchas barreras que interfieren en las relaciones interpersonales, por ende, en la comunicación generando obstrucción en las actividades que traen consecuencias negativas para el desarrollo de la organización.

#### *Relaciones con los empleados*

Según Desler & Varela (2017) en su libro afirma que;

Las relaciones con los empleados es la actividad que implica el establecimiento y mantenimiento de relaciones positivas entre los trabajadores y el empleador, que contribuyan a un estado de ánimo, productividad, motivación y disciplina satisfactorios, así como también el mantenimiento de un ambiente laboral positivo, productivo y cohesivo (pág. 389).

Por tanto, es importante que las instituciones a través de normas y procedimientos generen un ambiente laboral estable donde las relaciones entre los involucrados de la organización se manejen de la mejor manera por ende maximizar la productividad laboral y lograr la satisfacción del subordinado y cumplir con los objetivos de la organización.

#### *La comunicación en la empresa*

Ruiz García & López (2018) en su libro manifiesta que:

“Las empresas están formadas por personas que se relacionan entre sí, necesitan sistemas de comunicación eficientes, ya que de una buena comunicación puede depender el éxito de la organización” (pág. 94).

De acuerdo al autor es necesario que las organizaciones manejen la información de acuerdo a la jerarquía institucional para que esta fluya de forma adecuada, y de esta manera evitar la incertidumbre de los trabajadores en la ejecución de las actividades, con la finalidad de lograr una comunicación afectiva en el ambiente laboral y por ende para el logro de las metas planteadas por la institución.

### *Horarios de trabajo flexibles*

De acuerdo a Gómez (2016) manifiesta que:

Los horarios de trabajo flexibles modifican la programación del tiempo de trabajo, en donde los empresarios pueden lograr niveles de productividades superiores y una mayor satisfacción en el trabajo, de esta forma los empleados pueden percibir que la dirección confía en ellos, lo que puede mejorar la calidad de las relaciones laborales. Los empleados con horarios de trabajo flexible además tienen menos estrés, puesto que evitan las horas de tráfico más intensos (pág. 79).

Por lo que se puede decir la flexibilidad en la jornada laboral ha influenciado en el desarrollo de las relaciones interpersonales entre el trabajador y la gerencia debido a los cambios que han sufrido como lo es la pandemia que ha repercutido que las actividades sigan desarrollándose con normalidad, por ello las empresas deben considerar que los horarios de trabajo sean adecuados de esta manera que el trabajador perciba un ambiente laboral estable y pueda contribuir a la organización, de igual forma pueda mantener su estabilidad laboral.

### *Participación del empleado*

Según Werther (2019) en su libro afirma que:

Uno de los métodos más utilizados para crear un mejor clima laboral es la participación de los empleados, que puede lograrse a través de mecanismos que permitan a los empleados

desempeñar un papel activo en las decisiones que los afectan, adquieren un sentido de responsables y de pertinencia (pág. 336).

Las organizaciones se enfrentan a varios retos constantemente, en donde deben crear una cultura de alto rendimiento en donde se deben dar prioridad a la participación de los empleados en la toma de decisiones de la organización, puesto que ayudan a generar ideas y de esta manera contribuyen al desarrollo de la institución, esto hace que el personal se sienta valorado y a la vez se sienta comprometido al logro de las metas de la organización.

### *Calidad de vida e higiene*

Según Arciniegas Ortiz (2018) en su libro menciona que:

La higiene laboral hace referencia a las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental de los colaboradores. Está relacionada con el ambiente físico del trabajo como la iluminación, temperatura, ruido. También se relaciona con el ambiente psicológico de trabajo donde intervienen las relaciones humanas, las actividades agradables y motivadoras (pág. 126).

Es de vital importancia que en las organizaciones existan medidas de prevención para el cuidado del ambiente laboral con la finalidad de preservar la seguridad de los trabajadores, cabe recalcar que estos componentes influyen el comportamiento psicológico en este caso las relaciones humanas dependen del ambiente laboral ya que de esta se espera que el nivel de satisfacción laboral que tenga el trabajador sea efectivo.

### *Desarrollo del personal*

De acuerdo a Ruiz & López (2018) mencionan que:

El desarrollo de los recursos humanos se refiere a la necesidad de que los empleados estén motivados para trabajar más y mejor, con el fin de desempeñar puestos de trabajo de mayor responsabilidad, con el objetivo de aumentar su productividad. Esto implica actividades como establecer métodos de motivación, por otra parte, establecer planes de formación con el objetivo de que los trabajadores mejoren sus competencias laborales (pág. 11).

Se puede decir que el desarrollo del personal hoy en día representa un rol fundamental en las organizaciones debido a las competencias laborales que existe en la actualidad, por ello es importante que las empresas fomenten el desarrollo de la formación del personal de tal manera que contribuyan al bienestar individual como el bienestar institucional.

## *Metodología y resultados*

### *Tipo de investigación*

#### *Investigación exploratoria*

Los estudios exploratorios se llevan a cabo cuando el propósito es examinar un fenómeno o problema que no se han abordado, estos estudios sirven para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa y profunda respecto de un contexto en particular. (Hernández Sampieri & Torres, 2018)

El tipo de investigación que se utilizó para el presente trabajo es la investigación exploratoria, debido a que no se han presentado investigaciones basadas en el tema de Relaciones Humanas que mantienen las Instituciones Militares en este caso la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”, cuyo objetivo es conocer cómo se establecen las relaciones interpersonales con el personal administrativo y los trabajadores, las formas de comunicación y como mantiene la estabilidad laboral de los mismos.

### *Diseño del muestreo*

#### *Muestreo no probabilístico – por conveniencia*

El muestreo no probabilístico es una técnica que permite seleccionar muestras con una clara intención o por un criterio preestablecido, la misma que busca una representatividad de la población. Existen diversos tipos de muestreo de acuerdo al tipo de investigación, en cuanto al muestreo por conveniencia esta se aplica el criterio de que muestra es la más conveniente para el objeto de estudio. (Niño Rojas, 2011)

La muestra que se utilizó en este estudio se determinó a través del muestreo por conveniencia debido a la emergencia sanitaria que ha ocasionado restricciones en cuanto a la investigación, es por ello que se consideró como medio para realizar el objeto de estudio a un grupo de trabajadores de la ESMA que responda a las interrogantes planteadas y de esta manera se pudo desarrollar el presente estudio.

**Tabla 1**

*Determinación de la muestra*

<b>PERSONAL DE LA ESMA “COSME RENNELLA B.”</b>	<b>MUESTRA</b>
190 servidores públicos y personal militar	15

### *Diseño de recolección de datos*

#### *Entrevista*

En esta técnica de recolección de datos existe interacción entre la persona que recolecta la investigación y el entrevistado, ya sea personal o telefónicamente. En donde el entrevistador anota las respuestas y recibe información adicional al observar las reacciones y gestos del investigado sobre los estímulos o preguntas (Lerma González, 2016).

Por ello, en el presente estudio se utilizó como herramienta de recolección de datos la entrevista dirigida al gerente de Talento Humano de la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.” con la finalidad de analizar la situación en la que se encuentra la institución con relación a las Relaciones Humanas que existe entre los trabajadores y directivos.

#### *Encuesta*

“La técnica de la encuesta se aplica en general para satisfacer necesidades de campos muy diversos, es decir, se usa para conocer la opinión de un determinado grupo de personas con respecto a un tema que define el investigador” (Castañeda Jimenez, 2011).

Por lo tanto, en este estudio se utilizó la técnica de la encuesta dirigida a los trabajadores y servidores públicos de la ESMA, con la finalidad de indagar las perspectivas que tienen en cuanto a las Relaciones Humanas que se desenvuelven en el entorno laboral, además de identificar los factores que intervienen en el desarrollo de la misma, de tal manera que se pueden esclarecer las interrogantes del objeto de estudio.

### *Interpretación de resultados*

Las Relaciones Humanas que desarrolla el personal de la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.” no se ha llevado efectivamente en cuanto a la relación entre directivos y trabajadores, esto se debe a que por ser una institución Militar las relaciones siempre se llevan por jerarquía la cual es de forma vertical, donde se debe respetar y cumplir las disposiciones de los altos mandos, incluso las reglas y normas que regulan la disciplina de los trabajadores son muy rigurosas tanto para el personal militar y para los trabajadores públicos, limitando que estos se relacionen entre sí, lo cual es algo negativo para la consecución de los objetivos y metas institucionales.

Por otra parte, la comunicación es muy escasa en la organización puesto que los directivos más se basan en dar órdenes y el trabajador se encarga de ejecutarlas, en cuanto a la recepción de ordenes no se dan de forma clara y precisa las respectivas indicaciones, es ahí donde se presentan inconvenientes en el cumplimiento esto ocasiona distorsión en el proceso de la comunicación en el equipo de trabajo.

Cabe recalcar que la participación de los trabajadores depende mucho del puesto que desempeña el trabajador, en fuerzas armadas hay que tomar mucho en cuenta las divisiones (oficiales, tropas y trabajadores públicos) entre los oficiales si se da la participación de trabajo, en cuanto a la participación de los trabajadores en general ( tropa y trabajadores públicos) el supervisor encargado del área de trabajo es el que toma en consideración las opiniones o sugerencias que manifiesten y él se encarga de expresarlo a los altos directivos para el análisis en caso de considerarlas.

En cuanto a la distribución de funciones los trabajadores no se sienten conformes con aquello debido a que algunos casos existen sobrecargo de funciones debido a que el jefe asigna tareas

momentáneas en poco tiempo y el trabajador no logra cumplir la tarea ya que requieren de tiempo y dedicación para poder cumplir con lo establecido, esto implica la acumulación de tareas ocasionando que se altere las funciones del trabajador.

En la institución se da seguimiento al comportamiento del personal en cuanto a sanciones antes de tomar una decisión se realiza un seguimiento a la causa del problema, por otra parte, se realiza una evaluación de desempeño profesional en donde se califica a todo el personal de la ESMA, esta se da de forma semestral con una calificación sobre 20 en donde se consideran las actitudes, aptitudes, pruebas psicológicas, físicas y de conocimiento, estas se registran en una matriz de seguimiento esto de manera interna, también se da una evaluación general que la realiza la matriz general de las Fuerzas Armadas esta se da de manera anual, además se realizan informes trimestrales de cada departamento de las actividades e informar las falencias en caso de haberla presentado.

En Fuerzas Armadas por ser una institución del estado el sector Público si garantiza la estabilidad laboral de los trabajadores donde se resguarda la seguridad de los trabajadores, por ende a todo el personal se les otorga los beneficios de acuerdo a la ley, cabe recalcar que en la pandemia los trabajadores públicos suspendieron sus actividades y recibieron su sueldo como correspondía a fin de preservar la salud del personal, salvo el personal militar administrativo se mantuvo en sus áreas de trabajo. Sin embargo, el personal siente inseguridad debido a que el reglamento de la institución que no ha sido socializado correctamente para que el personal tenga claro cuáles son sus funciones.

Sin embargo, la relación a la formación de los trabajadores existe inconformidad por parte del personal que encuentra en los niveles inferiores por lo que manifiestan que los programas de formación son más dirigidos a áreas específicas y no para todo el personal, por otro lado, se pudo identificar que la organización no establece técnicas de motivación para el personal lo que es necesario para incentivar al personal en el desarrollo de sus funciones.

En cuanto a motivación se da mediante el cumplimiento de los horarios donde se respetan las horas de almuerzo, el pago de los sueldos es fijo no se dan retrasos, por otra parte, se dan reconocimiento del rendimiento laboral de acuerdo a la calificación al personal desatacado en la evaluación trimestral se le hace merecedor de formar parte del cuadro de honor y tiene derecho a un día libre, se permite el uso de permisos en horas de trabajo que son tomados de sus días de licencia que pueden ser distribuidos como lo considere el trabajador.

## CONCLUSIONES

De acuerdo al estudio realizado en la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.” se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se pudo identificar que los procesos de comunicación que desarrolla la ESMA “Cosme Rennella B.” no son adecuados debido a que no existe una buena comunicación entre los directivos y trabajadores de la institución, los trabajadores solo se limitan a cumplir con sus funciones y disposiciones que se les signe, esto afecta considerablemente en las relaciones humanas en los miembros de la organización.
- Por otra parte, se pudo determinar que la estabilidad de los trabajadores en la institución es apropiada debido a que es una entidad pública por ende se deben cumplir con las leyes y normativa que respaldan al trabajador, sin embargo el personal se siente un poco inseguro por las directrices que se estipulan en el reglamento en donde se toman medidas rigurosas de disciplina para todo el personal en caso de que se incurra en estas se procede a la suspensión o multa al trabajador lo cual genera incertidumbre en el puesto de trabajo.
- Además, se pudo evidenciar que la distribución de las rutinas de trabajo no se encuentra establecidas correctamente debido a que en áreas específicas mantienen diversas funciones las cuales requieren de mayor atención donde ameritan tiempo y colaboración por parte de todo el departamento es ahí donde se debe de trabajar en equipo y no de manera simplificada.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados del estudio realizado sobre las Relaciones Humanas que desarrolla el personal de la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.” se recomienda que:

- El proceso de comunicación debe ser más participativo con todo el equipo de trabajo de tal manera que se pueda mejorar el desarrollo de las actividades, esto ayudará que la toma de decisiones en conjunto sea más oportuna para el beneficio de la organización, por ende, aumentará la motivación en la ejecución de las tareas del personal, asimismo las relaciones interpersonales serán más efectivas.
- Para garantizar la estabilidad del personal es necesario que se mantenga informado al personal acerca de las normativas que mantiene la institución para que de esta forma el personal se sienta seguro en su área de trabajo y pueda desempeñar sus actividades acordes a lo establecido en la normativa y por ende reducir el grado de incertidumbre de los colaboradores.
- Se recomienda que la institución realice un análisis para la correcta distribución de las rutinas de trabajo de tal manera que se reduzca la inconformidad de los trabajadores en cuanto a la asignación de tareas y fomentar el trabajo en equipo de esta forma se logren mejores resultados en el cumplimiento de las tareas en función de los objetivos y metas institucionales y así mejorar las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo.

## REFERENCIAS

- Alvarado Moreno, M., & Flores Salinas, E. (2019). *Relaciones Interpersonales y Satisfacción Laboral de los trabajadores del área de crédito de la Caja Trujillo - Agencia Centro 2019*. Trujillo - Perú.
- Arciniegas Ortiz, J. A. (2018). *Getión de Recursos Humanos en las Organizaciones*. Bogotá : Ecoe Ediciones.
- Arizaca Quispe, V. S. (2016). *Relaciones Humanas y Desempeño Laboral del personal adminsitrativo de la Dirección Regional de la Educación- Puno 2016*. Puno - Perú .
- Castañeda Jimenéz, J. (2011). *Metodología de la Investigación* . México : McGraw-Hill Interamericana.
- Castellano Orrego, L. (2016). *Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional en el Gimnasio World Ligth - Chiclayo*. Pimntel - Perú.
- Chiavenato, I. (2019). *Recursos Humanos 2*. México.
- Dessler, G., & Varela Juaréz, R. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación de México S.A.
- Estrella Águila, S. (2015). *Laa Relaciones Humanas y su Incidencia en la construcción de un adecuado Clima Organizacional en la Empresa Redgestión CIA. LTDA*. Guayaquil - Ecuador.
- Gómez Mejía, L. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Eduación.
- Gonzalez, D. (2016). *Las Relaciones Interpersonales y la Estabilidad Laboral de los trabajadores de la Empresa Textiles Pasteur de la Parroquia Atahualpa, Provincia de Tungurahua* . Ambato - Ecuador.
- Hernández Sampieri, R., & Torres, M. (2018). *Metodología de la Investigación* . México: McGraw-Hill Interamericana.
- Lerma González, H. (2016). *Metodología de la Investigación: Propuesta, anterpyecto y proyecto*. . Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Macías Majoyo, V. (2019). *La Comunicación estratégica en las Relaciones Interpersonales en el ámbito laboral, aplicado en el ITSLAM-MANTA 2018*. Manta- Manabí- Ecuador.
- Niño Rojas, V. (2011). *Metodología de la Investigación* . Bogotá.

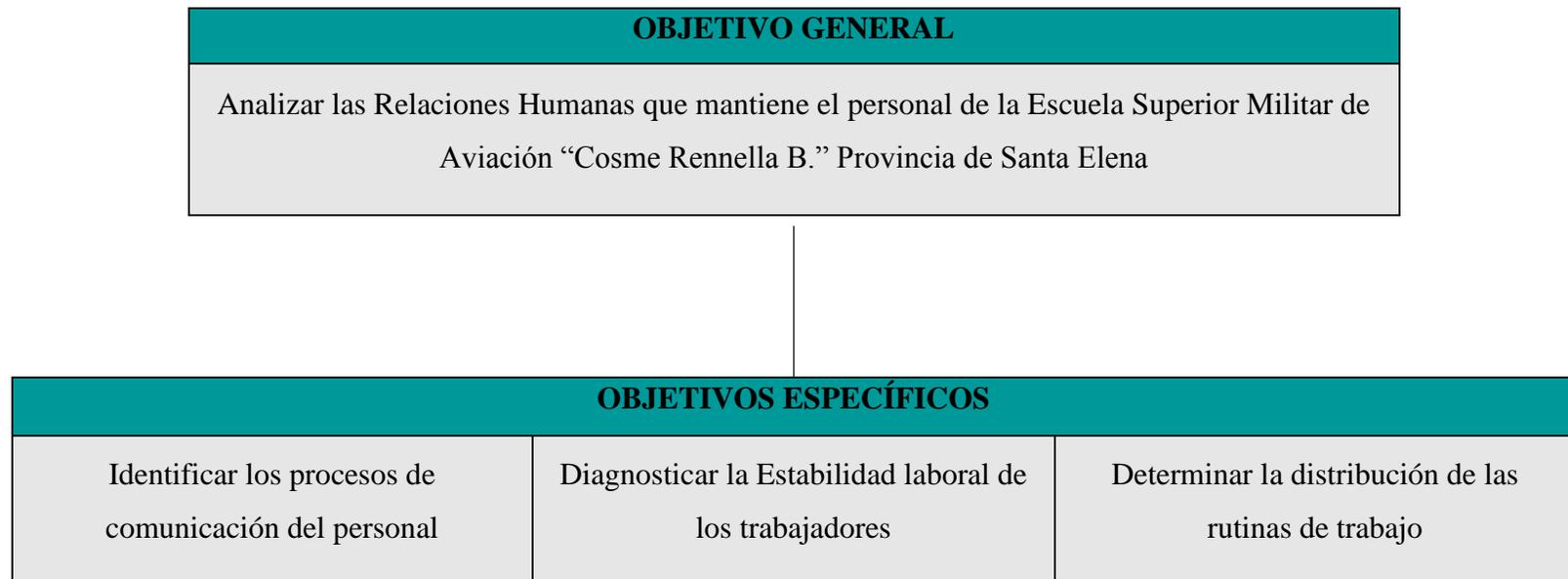
Rodríguez Galera, J. R. (2016). *Las Relaciones Interpersonales en el desempeño laboral del personal Administrativo de la compañía Grupo IMAR S.A. de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil.

Ruiz, E., García, C., & López, S. (2018). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid.

Werther, W. (2019). *Administración del Capital Humano*. México: McGraw-Hill Interamericana.

## ANEXOS

### *Árbol de objetivo*



## Operalización de la variable

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	ESCALA	INSTRUMENTO
<b>RELACIONES HUMANAS</b>	Las Relaciones Humanas es el conjunto de reglas, normas y principios para la interacción en la sociedad y dentro de la organización, con el propósito de satisfacer los objetivos de la organización y las necesidades personales. Por otra parte, representa la combinación de diversos factores como: el ambiente laboral, la calidad de vida del trabajo, comunicación, las condiciones de trabajo, entre otros que permitan la estabilidad laboral del personal.	Reglas y normas	Establecimiento de responsabilidades y funciones. Normativa de la Institución. Rutina en los procesos de trabajo.	¿Mantiene una correcta distribución de funciones? ¿Existe una normativa o reglamento que regulen las actividades de los trabajadores? ¿Tienen establecida correctamente las rutinas de trabajo?	ESCALA DEL LIKERT	ENCUESTA ENTREVISTA
		La comunicación	Comunicación entre jefe y empleado. Manejo de información. Conocimiento de las metas.	¿Existe una correcta comunicación entre trabajador y jefe? ¿Existe participación del subordinado en la toma de decisiones?	ESCALA DEL LIKERT	ENCUESTA ENTREVISTA
		Trabajo	Condiciones de trabajo. Medidas de seguridad e higiene.	¿Se considera las necesidades o requerimientos de los empleados? ¿Existen medidas preventivas para precautelar la salud del trabajador?	ESCALA DEL LIKERT	ENCUESTA ENTREVISTA
		Estabilidad Laboral	Formación e igualdad de oportunidades. Flexibilidad Laboral. Motivación Laboral.	¿Existe la estabilidad laboral en la organización? ¿Se fortalece la formación del subordinado? ¿Cómo se mantiene motivado al personal? ¿Existe flexibilidad laboral en horarios de trabajo?	ESCALA DEL LIKERT	ENCUESTA ENTREVISTA

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA: RELACIONES HUMANAS EN LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE  
AVIACIÓN “COSME RENNELLA B.” PROVINCIA DE SANTA ELENA**

**OBJETIVO:** Analizar las relaciones Humanas que mantiene el personal de la ESMA “Cosme Rennella B.” Provincia de Santa Elena.

**INSTRUCCIONES:** Usted deberá leer y responder de acuerdo a su percepción, por tanto, es importante que responda con la máxima sinceridad posible.

**ESCALA:**

Muy de acuerdo (5); De acuerdo (4); Indeciso (3); Desacuerdo (2); Muy en desacuerdo (1)

N°	INDICADOR	5	4	3	2	1
1	¿Cree usted que las Relaciones Humanas se desarrollan adecuadamente en la ESMA?					
2	¿La comunicación entre el jefe y el trabajador es efectiva?					
3	¿Existe participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la organización?					
4	¿La ESMA mantiene una correcta distribución de funciones para cada área?					
5	¿Existe flexibilidad en los horarios de trabajo?					
6	¿En la organización se consideran as necesidades o requerimientos de los trabajadores?					
7	¿Existen medidas preventivas para precautelar la salud y seguridad del trabajador?					
8	¿Se fortalece la formación del personal?					
9	¿La organización establece métodos para mantener motivado al personal?					
10	¿Considera que la estabilidad laboral en la organización es apropiada?					

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA: RELACIONES HUMANAS EN LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE  
AVIACIÓN “COSME RENNELLA B.”**

**OBJETIVO:** Analizar las Relaciones Humanas que mantiene el personal de la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.” Provincia de Santa Elena.

- 1. ¿Usted cree que las Relaciones Humanas contribuyen un factor fundamental para el desarrollo y fortalecimiento de la organización?**
  
- 2. ¿Cómo es el proceso de comunicación entre el trabajador y los directivos?**
  
- 3. ¿Se da prioridad al empleado en la participación del proceso de toma de decisiones de la organización?**
  
- 4. ¿Se realiza algún seguimiento en el comportamiento el personal de la institución?**
  
- 5. ¿La organización garantiza la formación, seguridad y estabilidad laboral al personal?**
  
- 6. ¿Cómo se mantiene motivado al personal para que las relaciones interpersonales se efectúen de forma positiva?**

**Tabla 2**

¿Cree usted que las Relaciones Humanas se desarrollan adecuadamente en la ESMA?

1. ¿Cree usted que las Relaciones Humanas se desarrollan adecuadamente en la ESMA?		
ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	8	53%
Indeciso	7	47%
Desacuerdo	0	0%
Muy desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



**Figura 1** ¿Cree usted que las Relaciones Humanas se desarrollan adecuadamente en la ESMA?

**Tabla 3**

¿La comunicación entre el jefe y el trabajador es efectiva?

2. ¿La comunicación entre el jefe y el trabajador es efectiva?		
ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Muy de acuerdo	2	13%
De acuerdo	8	53%
Indeciso	3	20%
Desacuerdo	2	13%
Muy desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



**Figura 2** ¿La comunicación entre el jefe y el trabajador es efectiva?

**Tabla 4**

¿La ESMA mantiene una correcta distribución de funciones para cada área?

3. ¿La ESMA mantiene una correcta distribución de funciones para cada área?		
ATERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Muy de acuerdo	1	7%
De acuerdo	8	53%
Indeciso	4	27%
Desacuerdo	2	13%
Muy desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



**Figura 3** ¿La ESMA mantiene una correcta distribución de funciones para cada área?

**Tabla 5**

¿Existe participación de los trabajadores en las decisiones de la organización?

4. ¿Existe participación de los trabajadores en las decisiones de la organización?		
ATERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	7	47%
Indeciso	4	27%
Desacuerdo	3	20%
Muy desacuerdo	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



**Figura 4** ¿Existe participación de los trabajadores en las decisiones de la organización?

**Tabla 6**

*¿Existe Flexibilidad en los horarios de trabajo?*

5. ¿Existe flexibilidad en los horarios de trabajo?		
ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Muy de acuerdo	1	7%
De acuerdo	12	80%
Indeciso	1	7%
Desacuerdo	1	7%
Muy desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



**Figura 5** ¿Existe flexibilidad en los horarios de trabajo?

**Tabla 7**

*¿En la organización se consideran las necesidades o requerimientos de los trabajadores?*

6. ¿En la organización se consideran las necesidades o requerimientos de los trabajadores?		
ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Muy de acuerdo	1	7%
De acuerdo	5	33%
Indeciso	8	53%
Desacuerdo	1	7%
Muy desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



**Figura 6** ¿En la organización se consideran las necesidades o requerimientos de los trabajadores?

**Tabla 8**

¿Existen medidas preventivas para precautelar la salud y seguridad del trabajador?

7. ¿Existen medidas preventivas para precautelar la salud y seguridad del trabajador?		
TERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Muy de acuerdo	3	20%
De acuerdo	7	47%
Indeciso	3	20%
Desacuerdo	1	7%
Muy desacuerdo	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



**Figura 7** ¿Existen medidas preventivas para precautelar la salud y seguridad del trabajador?

**Tabla 9**

¿Se fortalece la formación del personal?

8. ¿Se fortalece la formación del personal?		
TERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	9	60%
Indeciso	3	20%
Desacuerdo	2	13%
Muy desacuerdo	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



**Figura 8** ¿Se fortalece la formación del personal?

**Tabla 10**

¿La organización establece métodos para mantener motivado al personal?

9. ¿La organización establece métodos para mantener motivado al personal?		
TERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	5	33%
Indeciso	6	40%
Desacuerdo	3	20%
Muy desacuerdo	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



**Figura 9** ¿La organización establece métodos para mantener motivado al personal?

**Tabla 11**

¿Considera que la estabilidad en la organización es apropiada?

10. ¿Considera que la estabilidad laboral en la organización es apropiada?		
TERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Muy de acuerdo	5	33%
De acuerdo	7	47%
Indeciso	3	20%
Desacuerdo	0	0%
Muy desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



**Figura 10** ¿Considera que la estabilidad laboral en la organización es apropiada?



**Figura 11** Entrevista a encargado de Talento Humano

RELACIONES HUMANAS EN LA ESMA COSME RENNELLA B. PROVINCIA DE SANTA ELENA

\* Required

1. ¿Considera usted que las Relaciones Humanas son importantes para el desarrollo y fortalecimiento de la organización? \*

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indeciso

Desacuerdo

Muy en desacuerdo

**Figura 12** Encuesta online a los trabajadores de la ESMA