

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

**Estrategia de Comunicación Organizacional para Tripulantes de Cabina de la  
aerolínea Avianca en Costa Rica**

Estudio de caso sometido a la consideración del Tribunal Examinador de la Maestría  
en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Administración de  
Empresas para optar al grado de:

Magíster

por:

Lena Mora Rodríguez

Sofía Valverde Agüero

San José, Costa Rica

2013

## Acta del tribunal



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
Escuela de Ciencias de la Administración  
Sistema de Estudios de Posgrado  
Maestría en Administración de Medios de Comunicación



### ACTA DE PRESENTACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN ACTA N° 06-2013

Sesión del Tribunal Examinador, celebrada el lunes 04 de noviembre del 2013, con el objeto de recibir el informe oral de las estudiantes **Lena Mora Rodríguez**, cédula **113010132** y **Sofía Alejandra Valverde Agüero**, cédula **109280937**, quienes se acogen al Reglamento del Sistema de Estudios de Posgrado, bajo la modalidad de Trabajo Final de Graduación para optar al grado de Máster en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Administración de Empresas de Comunicación. Están presentes los siguientes miembros del tribunal:

Coordinadora de Carrera  
(Quien Preside)

Máster Margoth Mena Young

Representante  
Director  
Sistema de Estudios de Posgrado

Máster Christian Álvarez Pérez

Representante  
Director  
Escuela de Ciencias de la Administración

Máster Luis Arnoldo Rubio Ríos

Director de TFG

Máster Luis Mastroeni Camacho

Lector

Máster Luis Carlos Rodríguez Masís

Lectora

Máster Nadja Doderó Cob

#### ARTÍCULO 1

La presidenta del tribunal informa que el expediente de las postulantes contiene todos los documentos de rigor y además declara que cumplen con todos los requisitos del plan de estudios correspondiente, se solicita que procedan a realizar la exposición.

## ARTÍCULO 2

Las postulantes hacen la exposición de su trabajo titulado: "Estrategia de Comunicación para Tripulantes de Cabina de la aerolínea Avianca en Costa Rica".

## ARTÍCULO 3

Terminada la disertación, los miembros del tribunal examinador interrogaron al postulante, durante el tiempo reglamentario y, una vez concluido el interrogatorio, el tribunal se retiró a deliberar.

## ARTÍCULO 4

El Tribunal le confiere al trabajo la calificación de:

Aprobado ( ) No Aprobado ( ) Aprobado con distinción (X)

Recomienda además Incluir observaciones de forma.

## ARTÍCULO 5

La presidenta del tribunal comunica a las postulantes el resultado de la deliberación. Las declara acreedoras del grado de Máster en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Administración de Empresas de Comunicación. Se indica realizar los trámites para presentarse al acto público de juramentación, al que será oportunamente convocado. Se da lectura al acta que firman los miembros del tribunal y las postulantes a las 3:15 pm horas.

Postulante: Rodriguez

Cédula: 1-1301-132

Postulante: [Signature]

Cédula: 109280937

## Dedicatoria

### Sofía

A Dios, de quien he recibido dones como la paciencia, la sabiduría y la constancia, esenciales para terminar este proyecto. A mi esposo Esteban, quien ha estado en cada paso, acompañándome, apoyándome y siendo el mejor compañero de vida que alguien pudiera tener. A mi madre, porque sus oraciones, esfuerzo y buenos deseos, me han acompañado siempre a lo largo de toda mi vida.

### Lena

Gracias a la vida, por mostrarme su lado bueno, todos los días. A mami, papi, Rebe, Adri y Kris, por ser mis mayores ejemplos, mi sostén y por creer tanto en mí. A Ale, por tener siempre *la palabra precisa y la sonrisa perfecta*, y acompañarme en esta aventura. A Felipe, que se merece el mundo <3.

## **Agradecimientos**

A la empresa TACA (hoy Avianca) que nos permitió y facilitó el acceso a la información y al público de estudio.

A nuestro director, Luis Mastroeni y a nuestros lectores, Nadja Doderó y Luis Carlos Rodríguez, por sus aportes, dirección y apoyo durante todo el proceso.

A nuestras familias, por el apoyo, la paciencia y la confianza.

## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	11
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	14
1.3 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	16
1.3.1 <i>Objetivo general</i> .....	16
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	16
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.4.1 <i>Alcances</i> .....	17
1.4.2 <i>Limitaciones</i> .....	18
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	19
2.1 TEORÍA DE COMUNICACIÓN.....	19
2.2 TEORÍA DE SISTEMAS.....	23
2.2.1 <i>Conceptos de la Teoría de sistemas</i> .....	29
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	32
2.3.1 <i>Comunicación</i> .....	32
2.3.2 <i>Diagnóstico de comunicación</i> .....	35
2.3.3 <i>Redes de comunicación</i> .....	37
2.3.4 <i>Canales de comunicación</i> .....	37
2.3.5 <i>Problemas de comunicación</i> .....	38
2.3.6 <i>Cultura organizacional</i> .....	39
2.3.7 <i>Servicio al cliente</i> .....	39
2.3.8 <i>Estrategia de comunicación</i> .....	40
CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO.....	42
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	42
3.2 FUENTES Y SUJETOS DE INFORMACIÓN.....	46
3.2.1 <i>Fuentes de información</i> .....	46
3.2.2 <i>Sujetos de información</i> .....	47
3.2.3 <i>Poblaciones de interés</i> .....	48
3.3 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	49

3.3.1 <i>Entrevista abierta</i> .....	49
3.3.2 <i>Entrevista censo</i> .....	50
3.3.3 <i>Análisis de contenido</i> .....	51
3.3.4 <i>Observación participante</i> .....	52
3.4 VARIABLES Y ATRIBUTOS .....	53
3.4.4 <i>Atributo: Redes formales e informales de comunicación, existentes entre los tripulantes de cabina</i> .....	53
3.4.5 <i>Variable: Canales y esfuerzos de comunicación</i> .....	53
3.4.6 <i>Variable: Relación actual entre la organización y los tripulantes de cabina</i> .....	54
3.4.7 <i>Variable: Cultura organizacional de los tripulantes de cabina</i> .....	54
3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	54
<b>CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	<b>58</b>
4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL: PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL DEPARTAMENTO DE TRIPULANTES DE CABINA .....	58
4.1.1 <i>Antecedentes</i> .....	59
4.1.2 <i>Avianca en la actualidad</i> .....	61
4.1.3 <i>Organigrama y su análisis</i> .....	62
4.1.4 <i>Cultura de la organización</i> .....	66
4.2 PERFIL TRIPULANTE DE CABINA .....	67
4.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA TRIPULANTES DE CABINA.....	76
4.4 REDES DE COMUNICACIÓN FORMALES E INFORMALES.....	80
4.4.1 <i>Redes de comunicación vertical</i> .....	80
4.4.2 <i>Redes de comunicación horizontal</i> .....	88
4.5 CANALES Y ESFUERZOS DE COMUNICACIÓN .....	92
4.6 RELACIÓN ACTUAL EXISTENTE ENTRE LA AEROLÍNEA AVIANCA Y LOS TRIPULANTES DE CABINA DE COSTA RICA.....	100
4.6.1 <i>Un departamento sin gerencia</i> .....	102
4.6.2 <i>Proceso de reestructuración Costa Rica</i> .....	105
<b>CAPÍTULO 5. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN</b> .....	<b>109</b>
5.1 INTRODUCCIÓN.....	109
5.2 JUSTIFICACIÓN .....	110
5.3 OBJETIVO GENERAL .....	112
5.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	113

<b>5.5 METAS .....</b>	<b>113</b>
<b>5.6 PÚBLICO Y SUS CARACTERÍSTICAS.....</b>	<b>117</b>
<b>5.7 ALINEACIÓN CON EL PLAN.....</b>	<b>117</b>
<b>5.8 ESTRATEGIA “VOLEMOS JUNTOS” .....</b>	<b>118</b>
<b>5.8.1 Etapa 1.....</b>	<b>118</b>
<b>5.8.2 Etapa 2.....</b>	<b>137</b>
<b>5.8.3 Etapa 3.....</b>	<b>162</b>
<b>5.8.4 Cronograma de trabajo .....</b>	<b>170</b>
<b>CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>172</b>
<b>6.1 REDES DE COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL .....</b>	<b>172</b>
<b>6.2 CANALES Y ESFUERZOS DE COMUNICACIÓN .....</b>	<b>173</b>
<b>6.3 RELACIÓN ACTUAL EXISTENTE ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y LOS TRIPULANTES DE CABINA .....</b>	<b>174</b>
<b>6.4 CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>175</b>
<b>6.5 DEL DIAGNÓSTICO A LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>175</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>177</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>183</b>



## FIGURAS

Figura 1: Organigrama de Avianca en Costa Rica en 2013.....	63
Figura 2: Organigrama de Tripulantes de Cabina de Avianca en Costa Rica en 2013.....	77

## TABLAS

Tabla 1: Entrevistas realizadas.....	46
Tabla 2: Lista de atributos de los tripulantes de cabina al 2013 por orden de importancia.....	72
Tabla 3: Metas de la estrategia.....	113
Tabla 4: Capacitación para líderes.....	120
Tabla 5: Talleres de acercamiento.....	126
Tabla 6: Volamos con ustedes.....	130
Tabla 7: Switch.....	133
Tabla 8: Buzón de sugerencias.....	138
Tabla 9: Despegar briefings.....	141
Tabla 10: Comunicación personal 1:1.....	143
Tabla 11: Clasificación de correo electrónico.....	145
Tabla 12: Correo electrónico.....	148
Tabla 13: Pantallas en unidades móviles.....	151
Tabla 14: Casilleros.....	154
Tabla 15: Grupo en Facebook “Volemos juntos”.....	159
Tabla 16: Censo semestral.....	163
Tabla 17: Análisis de evaluaciones.....	164
Tabla 18: Análisis de estadísticas del grupo de Facebook.....	165
Tabla 19: Entrevistas a jefaturas y gerencias.....	167
Tabla 20: Cronograma de trabajo.....	169

## GRÁFICOS

Gráfico 1: Tiempo de trabajo de los tripulantes de cabina en la aerolínea en 2013.....	68
Gráfico 2: Grado de orgullo de la profesión de tripulantes de cabina en 2013.....	69
Gráfico 3: Lista de atributos de los tripulantes de cabina al 2013 por orden de importancia.....	72
Gráfico 4: Calificación de la comunicación existente entre los tripulantes de cabina y su jefatura directa en el 2013.....	80
Gráfico 5: Frecuencia de reunión entre el tripulante y el gerente del área en 2013.....	83
Gráfico 6: Calificación de la comunicación existente entre los tripulantes de cabina y la alta gerencia en 2013.....	85
Gráfico 7: Existencia o no de problemas de chismes entre los tripulantes de cabina en 2013.....	88
Gráfico 8: Grado en que afectan los chismes el desempeño profesional de los tripulantes de cabina en 2013.....	89
Gráfico 9: Grado de satisfacción de los tripulantes de cabina con los medios y canales de comunicación existentes al 2013.....	97
Gráfico 10: Grado de identificación de los tripulantes de cabina con la empresa en 2013.....	99
Gráfico 11: Opinión del trato de la empresa hacia los tripulantes de cabina en 2012.....	103

## ANEXOS

Anexo 1: Guía de entrevista abierta.....	181
Anexo 2: Entrevista censo.....	183
Anexo 3: Tabla de análisis de materiales.....	188
Anexo 4: Tabla de observaciones.....	188
Anexo 5: Cronograma de trabajo.....	188

## **Resumen**

La siguiente investigación está basada en un estudio de caso realizado en la aerolínea Avianca en Costa Rica. El estudio consistió en un diagnóstico de comunicación aplicado a la población de tripulantes de cabina de esta aerolínea. Dicho diagnóstico contempló entrevistas a gerencias, jefaturas y un censo a los propios tripulantes, así como análisis de los materiales, espacios y formas de comunicación. Con los resultados obtenidos a partir de este diagnóstico, se planteó una estrategia de comunicación, dirigida a establecer formas, canales y encargados de comunicación con y entre los tripulantes de cabina. Esta estrategia y su metodología de aplicación también se detallan en el trabajo.

## **Abstract**

The following investigation is based on a case study made in the airline Avianca in Costa Rica. The study comprised a communication diagnosis of the airline's flight crew. The study took into account interviews with different managements, headships, and a census between the crew members, along with the analysis of materials, spaces, and forms of communication. With the results obtained from this research, a communication strategy was proposed with the goal of establishing forms, channels, and designated personnel in charge of the communication with and between the flight crew. This strategy and the application methodology are detailed in the paper.

## **Introducción**

Avianca en Costa Rica es la filial costarricense de la aerolínea latinoamericana Avianca, que cuenta con más de 18 mil colaboradores en más de 100 destinos de 25 países de América y Europa.

Dadas las dimensiones de la empresa, se seleccionó Avianca en Costa Rica para el desarrollo de la investigación.

Su historia ha estado teñida de diversos acontecimientos y alianzas estratégicas que han marcado su evolución y han construido su cultura, así como conformado la imagen externa que hoy día tiene la compañía.

Producto de una investigación académica previa, se determinaron algunas deficiencias en materia de comunicación, en uno de los públicos internos más significativos de la organización, los tripulantes de cabina. Asimismo, al analizar el plan de comunicación interna de la empresa se constata la ausencia de medios y canales de comunicación que tomen en consideración las características de este público.

Es por esto que el equipo investigador se da a la tarea de desarrollar un diagnóstico de comunicación cuyos resultados sirvieran de base para el planteamiento de una estrategia de comunicación al público interno, tripulantes de cabina de la aerolínea Avianca en Costa Rica.

## **Capítulo 1. Planteamiento de la investigación**

Este primer capítulo representa la base del desarrollo de toda la investigación, ya que identifica el problema por analizar, el cual a su vez, determina los objetivos que funcionan como guía para la elaboración del marco metodológico. Asimismo, se presentan los alcances y las diversas limitaciones del presente estudio.

### **1.1 Planteamiento del problema**

La empresa Avianca en Costa Rica, y de manera particular el Departamento de tripulantes de cabina, se desenvuelve en complejos sistemas de comunicación e información, debido, entre varios aspectos, a la dinámica organizacional de la empresa, así como a la naturaleza de su actividad profesional. Cuando se hace referencia a la dinámica organizacional de la empresa, se considera a la estructura actual de esta y a sus redes de comunicación.

Es importante tener en consideración que al momento de iniciar la investigación, la empresa estaba integrada por un total de 1300 colaboradores divididos en 17 áreas de trabajo. De estos colaboradores unos 300 pertenecían al Departamento de tripulantes de cabina, cuyo patrono legal es la empresa Tripulantes TACA Costa Rica S.A. (Pinto, 2012). Sin embargo, al concluir la investigación, el área de tripulantes de cabina se había reducido en unos 60 colaboradores producto de una reestructuración de la empresa, acción que vino a aportar algunos elementos a la investigación.

Para conocer adecuadamente los sistemas de comunicación instaurados en esta empresa, así como para tomar decisiones relacionadas con la comunicación, es necesario realizar una investigación rigurosa con el fin de diagnosticar el estado de la comunicación organizacional actual. Esto desde la perspectiva del área de tripulantes de cabina que, como se mencionó anteriormente, está compuesto por una de las poblaciones más grandes de la empresa.

Es necesario anotar que existe, dentro de la organización, un plan general de comunicación interna para todos los públicos; sin embargo, después de una primera revisión de este documento, se determinó que el plan no contempla acciones específicas que tengan en cuenta las características propias de los tripulantes de cabina. Ante esta situación, se considera como el problema central la ausencia de una estrategia de comunicación específica, para este grupo, que esté incluida dentro del plan de comunicación oficial de la aerolínea Avianca en Costa Rica.

Dado lo anterior, surge la interrogante:

¿Cuál es la estrategia de comunicación, a integrar al plan de comunicación interna, que responda a las necesidades de comunicación de los tripulantes de cabina de la aerolínea Avianca en Costa Rica?

## **1.2 Justificación**

McDonald (1999) indica que, “la comunicación con clientes, empleados, proveedores, accionistas y la comunidad en general es el factor esencial de los negocios” (p. 5). Este autor no es el único que ha llegado a tal conclusión y de hecho, muchas organizaciones han sufrido las consecuencias de no contar con un buen flujo de comunicación en todos los sentidos, aun así, persisten organizaciones con un gran vacío en este campo.

En cada organización, los distintos departamentos o áreas existentes definen sus propios roles y su forma de relacionarse tanto dentro de sí mismos como con el resto de la empresa. Finalmente, esto se evidencia de alguna forma con el público externo de la organización, esto por cuanto,

La departamentalización o, lo que es lo mismo, la agrupación de unidades, ayuda a que la empresa alcance sus objetivos o metas. Por tanto, cuando mejor esté organizada y coordinada la estructura de la empresa, sea esta pequeña, mediana o grande, mayor rendimiento obtendrá. (Mcgraw-Hill, 2012, p. 24)

La investigación planteada se desarrollará en la empresa Avianca en Costa Rica, la filial costarricense de la actual aerolínea latinoamericana Avianca. Además de tratarse de una empresa muy variada y de gran tamaño, uno de sus públicos internos, los tripulantes de cabina, presentan características muy específicas y distintas al común denominador de la población laboral (Valverde, 2012). Aunado a esto, a partir de un trabajo de investigación sobre comunicación organizacional, desarrollado en el 2011 por Díaz, Jiménez y Valverde, se llegó a la conclusión de que en la organización,

Hay ciertas dificultades con el ruido generado en algunas ocasiones por un público muy sensible, el de Pilotos y el de Tripulantes de cabina. En este caso las posibilidades de respuesta de TACA Costa Rica<sup>1</sup> se ven limitadas pues ese personal se desplaza constantemente entre países.

Hay muchos canales de comunicación, pero para colaboradores con correo electrónico y que trabajan en una oficina fija. El personal de tripulantes de cabina y pilotos, solo cuenta con las pizarras informativas, que a veces no pueden leer porque no pasan por las oficinas donde están ubicadas. (p. 59)

De acuerdo con Valverde (2012), el área de tripulantes de cabina es uno de los departamentos de mayor contacto con el cliente y una de las caras más visibles de la aerolínea, por lo cual, cualquier elemento interno podría incidir de manera directa en la buena o mala imagen del servicio. Por lo tanto, tomando en cuenta las características propias de esta población y su particular dinámica laboral y social, es fundamental conocer cómo los procesos de comunicación que se desarrollan pueden o no incidir en su desempeño profesional y en la imagen misma de la aerolínea ante los clientes externos.

Dado que en la historia del Departamento de tripulantes de cabina de Avianca, en Costa Rica y la antigua y precursora LACSA, no figura la realización formal de un estudio de esta naturaleza, será sumamente provechoso contar con un

---

<sup>1</sup> La empresa TACA Costa Rica adopta el nombre de Avianca como marca comercial única el 28 de mayo de 2013.

diagnóstico organizacional. En este, se podrá recopilar y sistematizar las distintas prácticas de comunicación e interrelación de este departamento, tanto en su dinámica interna, como en la relación de la jerarquía de la empresa con los diferentes departamentos que componen la organización.

Una investigación universitaria (Díaz, 2011) arrojó las primeras conclusiones sobre la falta de herramientas específicas de comunicación hacia este público, lo que determina la necesidad de implementar una estrategia de comunicación entre el grupo mencionado y la aerolínea, que se integre al plan de comunicación interna. Esto con el fin de mejorar las líneas de comunicación y las relaciones entre este público y los demás integrantes de la organización, así como la dinámica con el público externo.

### **1.3 Objetivo general y específicos**

Una vez clara la importancia de realizar un estudio a esta población para detectar sus necesidades específicas en el campo de la comunicación, y determinar la forma de abordar estas necesidades, se procedió a definir los objetivos a alcanzar por medio de la investigación, los cuales se describen a continuación.

#### *1.3.1 Objetivo general:*

Diseñar una estrategia de comunicación para los tripulantes de cabina de la aerolínea Avianca en Costa Rica, que se integre al plan de comunicación interna de la empresa, mediante el análisis de las redes, los flujos y los medios de comunicación existentes, para contribuir con el fortalecimiento del vínculo entre este público y la organización.

#### *1.3.2 Objetivos específicos:*

1. Diagnosticar cuáles son las redes formales e informales de comunicación entre los tripulantes de cabina de la Aerolínea.
2. Analizar los canales y los esfuerzos de comunicación interna hacia este público.



3. Analizar la relación actual entre la organización y los tripulantes de cabina.
4. Caracterizar la cultura organizacional de los tripulantes de cabina.

#### **1.4 Delimitación del problema**

Es fundamental para toda investigación establecer, desde el principio, sus alcances y limitaciones. Esto permite conocer con antelación los parámetros bajo los cuales se realizará, tomando en consideración hasta dónde se quiere llegar, así como los elementos que de alguna manera limitarán la investigación misma. Los alcances y los límites, junto con los objetivos de la investigación, constituyen el marco referencial que la delimita.

Las limitaciones en el proceso de investigación determinan los alcances hacia el cual se orientan los resultados del estudio.

Por lo general los temas se delimitan en relación con: el enfoque del trabajo, el ambiente geográfico, el ambiente temporal, las características de la población, la disponibilidad de los recursos, el tiempo del cual se dispone para la realización del estudio, una combinación de los anteriores. (Landeau, 2007, p. 109)

##### *1.4.1 Alcances*

- El trabajo de investigación se llevará a cabo en la línea aérea Avianca en Costa Rica.
- El diagnóstico se realizará específicamente en el Departamento de tripulantes de cabina.
- La estrategia de comunicación se planteará con base en los resultados arrojados en el diagnóstico de comunicación e irá dirigida únicamente al público mencionado.

- No se ejecutará la estrategia de comunicación, sino que se entregará como una propuesta para ser integrada en el plan de comunicación interna de Avianca en Costa Rica.
- La recolección de datos se realizará en el primer semestre del año 2013; posteriormente, se procesarán, analizarán e interpretarán los resultados de forma que funcionen como insumos para el diseño de la estrategia de comunicación.

#### *1.4.2 Limitaciones*

- Problemas de acceso a la información de la organización. Para evitarlo, la directora de comunicación de Avianca en Costa Rica otorgó una carta de aprobación para el desarrollo del proyecto.
- Dificultades para la coordinación con el público de estudio debido a sus horarios variados, por lo cual se utilizaron distintas herramientas de recolección de datos.
- Falta de información oficial sobre el estado de la comunicación que permita comparar los resultados que se obtengan.

## **Capítulo 2. Marco teórico**

Es requisito de toda investigación tener un marco de teorías sobre las cuales fundamentarse, así como conceptos básicos que sirvan de referencia primaria a la investigación. De esta manera, cualquier persona que acceda a ella, puede tener las bases necesarias para comprenderla, en la justa dimensión que el autor o los autores la concibieron.

Desde este punto de vista, el presente capítulo se fundamenta en dos distintos tipos de teorías, por un lado, desde el ámbito de la comunicación y la información; por otro, desde los distintos procesos que ocurren al interior de las organizaciones o empresas, es decir, las teorías organizacionales. Ambas servirán para el análisis de los resultados obtenidos en la investigación.

Cabe destacar que un aspecto fundamental de la presente investigación es la creación de la estrategia de comunicación, por lo cual será indispensable la integración de material informativo al respecto. Para alcanzar este objetivo, también resulta importante dominar los aspectos básicos de la organización que fue el objeto de la investigación, con el fin de poder visualizar los elementos esenciales comprendidos dentro del estudio, y lograr enmarcarlos en la realidad de la vida empresarial.

### **2.1 Teoría de Comunicación**

La comunicación dentro del mundo empresarial evolucionó hasta convertirse en parte indispensable del núcleo de las sociedades occidentales. Dada su importancia, es una materia de estudio en universidades y existe gran cantidad de libros que intentan explicar su complejidad. Por lo tanto, resulta imprescindible abordar el tema desde el punto de vista académico pues, como apunta Vidal (2004), “toda práctica sin teoría es una barbarie”. (p. 20)

Los análisis de comunicación requieren tomar en cuenta una misma conceptualización de la misma, pues esta rama ha sido definida y valorada desde múltiples perspectivas a lo largo de la historia. Asimismo, se hace esencial ubicar el,

complejo y a la vez sencillo, proceso de comunicación, a la luz de alguna de las teorías desarrolladas.

Teniendo en consideración los elementos de la comunicación corporativa y de la comunicación de masas, la teoría del EMIREC (EMIsor - RECeptor), donde el emisor y el receptor del mensaje confluyen en un mismo individuo, brinda un marco de referencia a los procesos de comunicación que se desarrollan en la actualidad. En estos, las personas cada vez tienen más acceso a nuevos medios de comunicación, como las redes sociales, y están haciendo uso de ellos, emitiendo distintos mensajes que son recibidos por otros, quienes a su vez reaccionan y vuelven a emitir un nuevo mensaje.

Como afirma Jean Cloutier

“en una estructura social que ha superado la comunicación de masas para volver al campo de la comunicación individual, el hombre se torna EMIREC (EMIsor - RECeptor) y que por consecuencia “quién” y “a quién” corresponden a un mismo individuo” (Galeano, 2002, párr. 8).

Esta teoría refleja de manera oportuna lo que sucede, por ejemplo, con las redes sociales, que se han convertido en espacios de tiempo real donde unos y otros emiten, se comunican e interactúan. Incluso, hasta los medios de comunicación tradicionales han tenido que recurrir a ellas para lograr ese acercamiento y esa interrelación con sus audiencias. “Para Cloutier, la comunicación ha sobrepasado el estado de fenómeno de masas para volverse Individual. Los “automedios” (self-media) han sobrepasado a los medios masivos” (Galeano, 2002, párr. 10).

Precisamente en este punto, esta teoría brinda un marco importante para la presente investigación, puesto que permite analizar los procesos de comunicación, cada vez más complejos al interior de las organizaciones. Por medio de esta se comprende que el mensaje transmitido de manera oficial, por parte de las altas jefaturas, es sujeto de interpretación y genera, ya sea de manera formal o informal, una respuesta por parte del receptor.

EMIREC personifica el carácter emisor – receptor del hombre moderno que dispone de lenguajes múltiples que rara vez utiliza y que en muchas ocasiones no alcanza siquiera a comprender. Es el *homo comunicans*, que tiene cinco sentidos, “mucho de creatividad, una imaginación que él desprecia y un Intelecto del cual está muy orgulloso”. (Galeano, 2002, párr. 15).

A lo anterior habría que añadirle el elemento de la tecnología, que ha permitido al ser humano un acercamiento y apropiación de los medios de comunicación, tanto de los medios masivos y tradicionales que en sus versiones web permiten la respuesta del receptor, como aquellos surgidos precisamente en el marco de los múltiples lenguajes, y que suponen una comunicación en distintas vías y en muchas ocasiones en tiempo real.

Sin embargo, conviene estar muy atento respecto a estas múltiples posibilidades, porque, aun cuando el receptor oficial no esté consciente de ellas o no las utilice, son opciones que están presentes en la nueva cotidianidad de la información y la comunicación. Tal como afirma García Matilla (2009),

La individualización es una de las características de la era EMIREC. Esta noción se opone a la de masificación, es decir la integración de individuos en un Conjunto desestructurado, despersonalizado y homogéneo (Jean Cazeneuve, *La Société de l'ubiquité*, Paris, Denoel-Gonthier, *Mediations*", 1972, p. 45). Sin embargo, no es necesario Creer que la individualización no es más que el resultado de una más grande posibilidad de elección ahora ofrecida al EMIREC, cara a cara con las fuentes de información y que, gracias a la multiplicidad tecnológica de medios habrá llegado a ser un "consumidor prevenido". (párr. 3)

Esto no solo se refiere a un consumidor prevenido, sino también a un consumidor con múltiples opciones informativas, con diversos medios y canales, lo cual dificulta cada vez más la tarea de comunicar a través de los “medios oficiales”. Aun así, este nuevo tipo de comunicación, tiene grandes ventajas para el primer emisor, porque nunca antes fue tan claro y expreso si su mensaje estaba siendo

entendido y codificado correctamente, de acuerdo con su propósito inicial. Para poder estructurar aún mejor esa comunicación, es necesario tener presente que,

El mensaje-lenguaje está formado por dos elementos inseparables, el lenguaje permite “encarnar” un mensaje: el contorno es el lenguaje; la superficie, el mensaje. Éstos son sistemas de signos que establecen los lazos de comunicación entre los que emiten (por medio de la palabra, un gesto, grafismos) y los que reciben (por la audición, la visión, la lectura) en un cuadro sociocultural necesariamente común. Cloutier presenta un método de clasificación: lo audio-scripto-visual. Distingue, entonces, tres lenguajes de base, los cuales se funden para “producir los lenguajes sintéticos que son el audiovisual y el scripto-visual, que se combinan en un sistema poli-sintético de comunicación: el “audio-scripto-visual”. (Galeano, 2002, párr. 34)

Lo anterior nos pone una vez más de frente a la complejidad de la comunicación, ya que al momento de emitir un mensaje, es necesario tomar en consideración la multiplicidad de canales por el que se podría transmitir, así como la diversidad de lenguajes a utilizar para hacerlo. Sin embargo y como nunca antes, permite al emisor verificar la recepción y comprensión de su mensaje, al tiempo que posibilita una respuesta de parte del receptor.

Comprendiendo estos elementos se tendrá una mejor base para la correcta estructuración del mensaje, así como el mejor medio a través del cual darlo a conocer, ya que “los medios son intermediarios que permiten el transporte de mensajes en el espacio y en el tiempo. Transmiten, conservan y amplifican los mensajes” (Galeano, 2002, párr. 51).

Por lo anterior, es fundamental para el emisor tener una buena comprensión del receptor, de sus características principales, el conocimiento y grado de acceso a ciertos medios de comunicación y la manera como interactúa con ellos, de forma tal que, con este conocimiento pueda seleccionar el mejor medio para que el mensaje llegue de la manera correcta.

Precisamente cuando se logra esa comunicación eficiente, es cuando percibimos que las distancias se acortan y la cercanía se establece con un clic. Como bien dice Jesús Galindo Cáceres en su artículo “De la sociedad de información a la comunidad de comunicación”, “por primera vez en la historia de la humanidad aparecieron comunidades virtuales de pares construidos en la diversidad conviviendo en formas horizontales” (Galeano, 2002, párr. 23).

Por primera vez, siempre y cuando se tenga el acceso a los instrumentos tecnológicos que permiten este nuevo tipo de comunicación, los mensajes emitidos por entes oficiales tienen igual significancia que aquellos que emiten ciudadanos regulares desde cualquier parte del mundo.

Sin embargo, es importante apuntar que dentro de este nuevo concepto de una nueva comunidad, “sólo existirá una verdadera comunicación en aquella relación en que cada interlocutor habla y es escuchado, recibe y emite en condiciones de igualdad” (Urribarrí, 1999, p. 18), aun cuando la igualdad pueda ser relativa, pues el mensaje es recibido diferente dependiendo de la fuente de la que proviene.

A pesar de que este modelo se estructuró inicialmente para la comunicación entre dos puntos o dos personas de manera directa o mediada con interactividad, es una de las teorías de la comunicación y la información que mejor explican las comunicaciones que se entrecruzan actualmente. Cada emisor-receptor es una encrucijada de interacciones y de procesos de comunicación, donde cada vez los papeles están menos claros y las sociedades e individuos se comunican mucho más, lo cual no significa que se estén comunicando mejor.

## **2.2 Teoría de sistemas**

La teoría de sistemas nace en el contexto organizacional, como una de las teorías que tratan de enmarcar la vida empresarial, explicando los distintos procesos que se viven al interior de las empresas y en el macro ambiente en donde se circunscriben.

El análisis de los resultados que arroje el diagnóstico se realizará utilizando elementos del enfoque sistémico, el cual nace de la teoría de los sistemas que Según esta, las entidades se rigen a partir de un conjunto de relaciones, que no necesariamente son lineales, sino que son circulares o pueden intersectarse. (Bertalaffny, 1969, p.58)

Dicha teoría comprende la empresa como un sistema que a la vez contiene a otros sistemas –los departamentos- y la empresa a su vez forma parte de un sistema mayor, condicionado por la economía, la política y todos aquellos elementos que incidan de forma positiva o negativa en el accionar de la misma.

La Teoría de Sistemas se centra en la estructura y en las relaciones o interdependencia entre las partes de la organización. Un enfoque sistémico implica la idea de que la organización está formada por partes y que éstas interaccionan entre sí para alcanzar los objetivos de la empresa. (Hodge, 1998, p. 13)

Más allá del tradicional análisis de la relación causa-efecto, se buscarán elementos más organicistas sobre la vida en la empresa y del área específica a estudiar. Se dará este enfoque a fin de entender cómo el trabajo de esta población puede tener impacto sobre otras y sobre la organización en general, máxime tratándose de un departamento tan sensible en cuanto a su relación con el cliente final se refiere. Este abordaje intenta desechar los enfoques más mecanicistas, para entender la complejidad de la vida empresarial a partir de las interacciones entre todos sus componentes.

Precisamente, tomando en cuenta estos componentes, se infiere que al estudiar cualquier parte de la naturaleza, no se puede olvidar que esa parte tiene relaciones vitales con un medio ambiente, formado por los sistemas más próximos a ella y relaciones gradualmente más difusas con los sistemas más lejanos, hasta que estas relaciones se hacen imperceptibles o irrelevantes para el objeto de estudio.

Con este enfoque, también se podrá observar la cultura organizacional de las áreas de trabajo como un conjunto de símbolos y significados, implícitos y explícitos,



que permiten determinar cuál es la “personalidad” del departamento, sus valores y creencias; es decir, ese conjunto de conceptos que definen su trabajo y permean a los integrantes del sistema.

Esta teoría y los conceptos intrínsecos en ella servirán de base teórica para el diagnóstico de comunicación del público interno: tripulantes de cabina de la aerolínea Avianca en Costa Rica. Esto permitirá el análisis de los procesos de comunicación, a la luz de los distintos componentes que engloba la empresa como tal.

Por lo tanto, la teoría de sistemas viene a contribuir en el estudio como marco de referencia para la interpretación de las distintas relaciones y manifestaciones en el interior del Departamento de tripulantes, ya que el análisis de uno de los elementos (por ejemplo la comunicación horizontal entre ellos), podrá ser contrastado a partir de todas las variables que se ven involucradas dentro de la compleja relación del sistema en conjunto.

Dada la cantidad de fenómenos colectivos interdependientes desarrollados dentro y alrededor de un sistema, los cuales constituyen, producen y reproducen a la sociedad, resulta útil el concepto de sistema en sí, definido como la organización compuesta de variables mutuamente dependientes (Bertalanffy, 1976, p. 7). Este se convierte en una herramienta conceptual y de análisis necesaria, ya que permite visualizar a un "todo" heterogéneo de seres humanos, ordenado y en interacción.

A partir de lo anterior y en complemento para el análisis de los fenómenos colectivos al interior de los sistemas, así como la interrelación de estos entre sí y con los sistemas mayores que los contienen, se pueden desarrollar dos conceptos complementarios y básicos para el estudio de la sociedad humana: el holismo y la sinergia.

De acuerdo con Umberto Galimberti (2002, p.568), “el holismo llevó a una forma de aproximación psicológica que permite acercarse al hombre en su totalidad, más allá de los ámbitos sectoriales y limitantes de las disciplinas especializadas”, es decir, es aprender a analizar al ser humano como un todo integral, donde cada

componente de su desarrollo y evolución, puede tener impacto en cualquier otra área o sistema con el que se relacione.

Este concepto es fundamental porque da el marco teórico para identificar aquellos componentes en la realidad de los tripulantes de cabina, que pudieran tener incidencia en su accionar profesional, siendo la comunicación, uno de los elementos que podría estar impactando esta labor, dependiendo de la manera en que esté siendo desarrollada.

La visión holística además, asume que el todo es superior o diferente a las partes. Los fenómenos no sólo deben ser estudiados a través de un enfoque reduccionista, también pueden ser vistos en su totalidad. En otras palabras, existen fenómenos que sólo pueden ser explicados tomando en cuenta el todo que los comprende, y del que forman parte a través de su interacción (Johansen, 1982, p. 18).

Para el caso puntual del público en estudio, es fundamental el análisis desde la visión holística, ya que enmarca los procesos de comunicación de los tripulantes de cabina en el contexto de su realidad laboral, ampliando la visión del elemento de estudio, permitiendo explorar la parte comunicacional de sus procesos, a la luz de su realidad, características y roles de vida, esto por cuanto

el todo es una propiedad inherente de los sistemas, es decir, un sistema se comporta como un todo inseparable y coherente. Sus diferentes partes están interrelacionadas de tal forma, que un cambio en una de ellas provoca un cambio en todas las demás y en el sistema total. (López, 1995, p. 145)

Esta afirmación de López enmarca la importancia de los tripulantes de cabina, una de las partes del gran sistema llamado Avianca y de cómo el desempeño de este equipo de profesionales, puede incidir en el sistema en general. Es relevante además para comprender como uno de los elementos del sistema, la comunicación, pudiera estar influyendo, positiva o negativamente, en el desempeño profesional de este equipo y provocando cambios en el sistema mayor.

Por otro lado, el concepto de sinergia se refiere a “la asociación o interacción de varias personas para realizar una función, producir un resultado y lograr objetivos y metas” (Goris, 2009, p. 141). Este concepto que va intrínsecamente ligado al objetivo mismo de los sistemas o departamentos de las empresas, quienes realizan funciones específicas en busca del cumplimiento de metas y objetivos que sumados, contribuyan de manera significativa a que la empresa alcance sus propios resultados, estos por cuanto

La suma de la interacción de las partes componentes de la organización, es mayor que el efecto de las partes por separado. Podemos afirmar que una organización es más que la suma de sus partes. Las empresas crean distintos departamentos y cada uno de ellos necesita unas habilidades o conocimientos específicos. Por tanto, la organización sólo será capaz de lograr sus metas mediante la coordinación entre los distintos departamentos. (Hodge, 1998, p. 4).

En la actualidad, muchas de las fusiones de empresas y corporaciones tienen su fundamento en este concepto de las sinergias, ya que, aportando sus propias individualidades y uniendo esfuerzos, son capaces de conseguir mejores resultados que si trabajaran por separado. Incluso, muchos de los grandes éxitos empresariales tienen justamente su origen en el trabajo en equipo, donde cada departamento pone su conocimiento en la materia en beneficio de un bien superior, la empresa.

La Teoría de Sistemas se centra en la estructura y relaciones o interdependencia entre las partes de la organización. Un enfoque sistémico implica la idea de que la organización está formada por partes y que éstas interaccionan entre sí para alcanzar los objetivos de la empresa. (Hodge, 1998, p. 13).

Antes de que se desarrollara la teoría general de sistemas, las distintas ciencias procuraban aislar el fenómeno de interés para realizar el estudio correspondiente y así conocer sus características y las relaciones de causa y efecto que las regían. Sin embargo, la complejidad de las situaciones y problemas a los

cuales se iba enfrentando el ser humano, hizo insuficiente ese conocimiento parcializado de los fenómenos, involucrando en muchas ocasiones, a otras disciplinas en la solución de estos.

En esta revolución del estudio, la teoría de sistemas toma relevancia, ya que “enfoca el comportamiento de los elementos de la realidad frente a otros elementos, poniendo de relieve que cada uno de ellos existe dentro de un contexto con el cual tiene múltiples interrelaciones de distinto nivel de relevancia” (Córdoba, 1988, p. 28).

De esta conceptualización se desprende la importancia de cada elemento dentro de un todo, el cual es el sistema, pues, las acciones o decisiones de uno de los elementos, va a tener una incidencia directa en los resultados de los otros. La importancia de cada interrelación dependerá de su aporte a las reacciones de cada elemento.

Ahora bien, no se puede olvidar tampoco que un sistema, así como tiene interrelación con otros dentro de la estructura interna de una organización, tiene relaciones vitales con un medio ambiente, este se encuentra formado por los sistemas más próximos a ella. Además, posee relaciones gradualmente más difusas con los sistemas más lejanos, hasta que estas relaciones se hacen imperceptibles o irrelevantes para el objeto de estudio.

Cuando se emplea la teoría de sistemas para comprender o estudiar algún fenómeno, es esencial entender que un sistema es ante todo una entidad independiente, no importa que a su vez pertenezca o sea parte de otro sistema mayor. Visto así, es un todo coherente que se puede estudiar y analizar para mejorar la comprensión de ese fenómeno. Como indica Watzlawick,

Cada una de las partes de un sistema está relacionada de tal modo con las otras que un cambio en una de ellas provoca un cambio en todas las demás y en el sistema total. Esto es, un sistema se comporta no sólo como un simple compuesto de elementos independientes, sino como un todo inseparable y coherente. Quizás esta característica se entienda mejor en contraste con su

opuesto polar, el carácter sumatorio: si las variaciones en una de las partes no afectan a las otras o a la totalidad, entonces dichas partes son independientes entre sí y constituyen un "montón" (para utilizar un término tomado de la literatura sobre sistemas) que no es más complejo que la suma de sus elementos. Este carácter sumatorio puede ubicarse en el otro extremo de un continuo hipotético de totalidad, y cabe decir que los sistemas siempre se caracterizan por cierto grado de totalidad (Waztalwick, 1993, p. 120).

Tomando en cuenta lo expresado por Waztalwick, será importante para el presente estudio comprender el grado de independencia o interdependencia de los tripulantes de cabina como sistema en sí y también con relación a la empresa, a fin de que este conocimiento sirva de base para la elaboración de la estrategia de comunicación y que su desarrollo esté acorde con las necesidades operativas y estratégicas de la compañía.

### *2.2.1 Conceptos de la Teoría de sistemas*

Dentro de la Teoría de sistemas existen algunos conceptos importantes de retomar, pues estos sustentarán algunos de los apuntes del análisis, sirviendo también de base para la explicación de ciertos resultados de la investigación.

#### *2.2.1.1 Sistemas cerrados, abiertos y entropía*

Los sistemas tienen distintas características, dependiendo de si son abiertos o cerrados y dentro de éstas características se ubica también el concepto de entropía, el cual funciona en relación al estado del sistema en sí.

Dentro de los sistemas comprendidos en la teoría se describen aquellos que son cerrados, es decir, que ningún elemento del exterior ingresa al sistema, ni tampoco los elementos del sistema salen, todo ocurre dentro del sistema, se auto conservan y no reciben energía o recursos externos, es decir, no necesitan interactuar con el entorno.

Aun cuando en las sociedades actuales y en las empresas en particular es muy difícil encontrar sistemas que sean totalmente cerrados, este concepto puede servir para comprender y analizar algunos fenómenos puntuales que se dan dentro de un sistema y que podrían guardar algunas de las características de los sistemas cerrados.

Por su parte, los sistemas abiertos requieren sin duda de los elementos de su entorno para sobrevivir. Las organizaciones, como sistemas abiertos, mantienen relaciones con su entorno y recibe de este tanto recursos, como información. “Un sistema abierto es el que, recibiendo energías del exterior, es capaz de renovarse. Los sistemas abiertos pueden eludir la entropía y crear un estado denominado entropía negativa” (Hodge, 1998, p. 14).

Asimismo, los sistemas tienden a exportar energía de la organización, ya sea a través de sus productos y servicios, como de todas las manifestaciones externas de su imagen, a través de la publicidad, las relaciones públicas, el mercadeo, entre otros.

Cualquiera sea la alternativa escogida, los sistemas se definen por una relación dinámica entre inputs (entradas) y outputs (salidas). El sistema mismo es el encargado de procesar los materiales que provienen del ambiente, para lo cual disponen de estructura y organización internas. (Rodríguez, 1990, p. 70).

Lo interesante aquí será verificar en el grupo de estudio, los tripulantes de cabina de Avianca, justamente la manera de procesar esos inputs externos, ya sea los recibidos desde la organización misma, o aquellos que les llegan desde las otras muchas fuentes de información, con el objetivo de verificar cómo incorporan esas entradas de información y los que las mismas generan en su desempeño profesional.

### 2.2.1.2 Recursividad, subsistemas y suprasistemas

Los sistemas pueden ser recursivos y/o sinérgicos. Con base en la Teoría de Sistemas, un conjunto de partes interrelacionadas se puede analizar como un sistema reconocible, analizable y describible, estableciendo causas y consecuencias dentro del sistema o entre él y su entorno. (Orozco, Rojas, Valverde, 2003, p. 34) Lo fundamental es tener presente que, podemos considerar como sistema a cualquier entidad que se muestra como independiente y coherente, aunque se encuentre situada al interior de otro sistema, o bien, aunque envuelva y contenga a otros subsistemas menores, eso es lo que llamamos la recursividad de los sistemas (Johansen, 1982, p. 55).

Dado lo anterior, se puede considerar sistema a todo ente con características y accionar en conjunto, bien éste sea independiente de otros sistemas o esté contenido dentro de uno de ellos, lo importante será la coherencia y las particularidades través de las cuales puede ser identificado como tal.

### 2.2.1.3 Visión sistémica: suprasistema y subsistema

La visión sistémica es uno de los modelos utilizados con frecuencia dentro de las organizaciones con el fin de poner en manifiesto las relaciones funcionales empleadas para facilitar la comunicación entre personas que comparten un interés común dentro de un sistema dado. “El concepto de sistemas, aplicado a las organizaciones, nos puede ayudar a entender mejor las operaciones” (Ebert, Everett, 1991, p.11).

Para este entendimiento, se toman en consideración tanto el suprasistema en el cual está inmerso el sistema, así como los subsistemas que lo componen. “El suprasistema está integrado por los elementos o entes externos que tienen incidencia directa o indirecta en el sistema, es decir, en su contexto inmediato” (Orozco, 2003, p. 33).

Asimismo, dentro del sistema hay departamentos o áreas de trabajo que conforman los subsistemas, los cuales son vitales para el funcionamiento de la organización.

Cualquier subsistema es a su vez una entidad independiente y coherente, puede a su vez ser considerado como un sistema en sí mismo, siendo el conjunto mayor que lo contiene el suprasistema y los menores, los subsistemas, es decir, podemos tomar cualquiera de esos "subsistemas" y convertirlos en la totalidad (Johansen, 1982, p. 55).

La visión sistémica es uno de los modelos que servirá de marco referencial para comprender los suprasistemas y los subsistemas en los que se desenvuelven los tripulantes de cabina, qué tipo de influencia tienen los unos y los otros, cuáles les representan o aportan más y qué tipo de construcciones realizan a partir de ellos.

## **2.3 Marco conceptual**

A continuación, se hará un repaso por los principales conceptos que servirán como marco referencial de la presente investigación. La comprensión y aplicación de estos contribuirá significativamente con el análisis de los resultados y la elaboración de las recomendaciones contenidas en la estrategia de comunicación propuesta.

### *2.3.1 Comunicación*

Un primer término es sin duda el de comunicación, en el tanto y cuanto se convierte en el concepto medular de la investigación y su comprensión es fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Como parte de esta idea de comunicación, se toma en cuenta la definición de Costa (1999), el cual expresa que,



La comunicación es la acción de transferir de un individuo -o un organismo-, situado en una época y en un punto dado, mensajes e informaciones a otro individuo- u otro sistema- situado en otra época y en otro lugar, según motivaciones diversas y utilizando los elementos de conocimiento que ambos tienen en común. (p. 62)

Según Varona (2005), se suele suponer que las personas se comunican ya de forma natural y, por lo tanto, la comunicación organizacional no es un aspecto al cual se le dé mucha importancia. A su vez, señala,

Esta falsa asunción es la que ha llevado a las organizaciones a concentrar sus recursos humanos y económicos en otros aspectos que se consideran más fundamentales para el funcionamiento eficaz de la misma, tales como, las finanzas y los aspectos técnicos (p. 89)

Por estas razones, es indispensable distinguir a qué tipos de comunicación se referirá el trabajo en cuestión, pues, a pesar de que la comunicación sea un proceso que se asume como natural, dentro de la vida de las empresas y por la complejidad y los distintos elementos que intervienen, se hace necesario una profesionalización de la misma y una separación racional de este tipo de comunicación y la comunicación que se da de manera cotidiana.

La comunicación de negocios debe planearse en cuanto a su organización y expresión y componerse de acuerdo con objetivos claros, mientras que la comunicación social no sigue una estructura rígida y puede ser sumamente espontánea.” (p. 8)

Esta visualización de la comunicación como un proceso integral, la cual distingue su contexto histórico-social, así como sus objetivos y públicos, es la que se utilizará de base como concepto de comunicación. También se relaciona con funciones como “control, motivación, expresión emocional e información” (p. 351) definidas por Robbins & Judge (2009) como las funciones de la comunicación que de forma profesional deben realizarse dentro de un grupo u organización. La

verificación del cumplimiento o no de estas funciones durante el diagnóstico, brindará también elementos para la elaboración de la estrategia.

#### 2.3.1.1 Comunicación interna

Ahora bien, dado que el grupo de estudio base para esta investigación pertenece al público interno de la aerolínea, es fundamental comprender adecuadamente el papel que desempeña la comunicación interna. Además de poder identificar cómo puede ésta influir en el desempeño y desarrollo profesional de los tripulantes de cabina de Avianca en Costa Rica.

El objetivo de la comunicación interna en la empresa es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial. (Dirección y gestión de empresas, 2007, p. 7)

La comunicación interna supone el intercambio de información entre los distintos niveles y departamentos de la organización. En la relación vertical, se refiere la comunicación entre las distintas jerarquías, ascendente y decentemente. En la horizontal, se comprende la comunicación entre departamentos y dentro de determinada área o departamento en particular, pero ya sea vertical u horizontal,

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alertar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos con él". (Dirección y gestión de empresas, 2007, p. 7)

Es decir, el desarrollo de los de procesos de comunicación interna eficiente tiene sin lugar a dudas efectos en el desempeño laboral. Una adecuada administración de estos procesos dentro de cada uno de los departamentos y de estos hacia y desde la alta dirección de la empresa, puede influenciar positivamente el alcance de las metas comunes, elevando los niveles de productividad y mejorando los resultados de la compañía en general.

### 2.3.1.2 Sistemas de comunicación

Dado que la comunicación se realiza a través de diversas maneras, es importante en el marco de la presente investigación, comprender las diferencias básicas entre los sistemas de comunicación interpersonal y los sistemas de comunicación mediáticos. Primeramente, no es relevante si la comunicación se lleva a cabo de manera individual o grupal, lo que sí es fundamental es estructurar debidamente el mensaje tomando en cuenta las características de los sistemas de comunicación utilizados.

La comunicación interpersonal es la forma de comunicación fundamental porque la atribución de sentido y la co-construcción de significados se realizan, en última instancia, en los marcos de la vida cotidiana y en presencia del emisor y el receptor, mientras que la comunicación mediada es la forma de comunicación que se produce a través de los medios de comunicación... Su característica principal es que el sistema de producción de significados lo determinan las características estructurales de los medios de comunicación. (Montero, 1993, p. 122)

Una adecuada comprensión de las características de los medios de comunicación, aunado al conocimiento del público receptor del mensaje, es fundamental para la estructuración de los mensajes y la correcta emisión de los mismos, de manera que contribuyan significativamente al cumplimiento de los objetivos de la estrategia de comunicación.

### 2.3.2 *Diagnóstico de comunicación*

Consiste en un proceso de análisis para conocer a fondo una organización y detectar eventuales fallas. Involucra todas las áreas de interés (administrativa, operativa, gerencia, etc.) y debe ser un punto de partida para tomar acciones, pues el diagnóstico en sí no tendría sentido si no va acompañado de un plan para mejorar la organización.

Con base en el criterio de David Caldevilla, se puede afirmar que el Diagnóstico de Comunicación permite identificar las necesidades prioritarias de la empresa en materia de comunicación, identificar el estado de opinión de los públicos, asociar los aspectos positivos y negativos de la comunicación a las tareas y servicios de la empresa, y hacer de la comunicación y la imagen recursos estratégicos. (2010, p. 56)

Como se plantea en la investigación, el desarrollo de un plan de comunicación, requiere indudablemente un diagnóstico previo. El diagnóstico organizacional permite evaluar el funcionamiento de una organización a fin de identificar eventuales problemas y las áreas que deben mejorar (Hellriegel, Slocum, 2009, p. 510). Puede aplicarse a nivel general, dentro de toda la empresa, o enfocarse en un área específica.

En el caso que ocupa el presente estudio, el diagnóstico organizacional de comunicación se enfocará en el Departamento de tripulantes de cabina, ya que es para este departamento que se desarrollará la Estrategia de Comunicación que podrá ser incluida en el Plan de Comunicación Organizacional de la empresa.

No es suficiente participar de una organización para conocerla, hay que involucrarse de manera activa y tratar de entender todos sus componentes, es decir, se debe ir más allá del área particular en la cual está ubicada la persona. Es posible que alguien trabaje muchos años en una empresa y sólo conozca las tareas y objetivos del área inmediata. En un sentido estricto, no conoce la organización, solo una parte. Para conocerla realmente, hay que investigar, observar y familiarizarse con los procedimientos, las normas y la cultura organizacional.

Rodríguez Mansilla (1993) considera que el diagnóstico organizacional es, en realidad, un autodiagnóstico (p. 170), pues, para que resulte efectivo, debe haber un involucramiento real de los integrantes de la organización. Ellos proveerán la información crítica y tendrán la responsabilidad de acatar las recomendaciones, si son del caso. Aún los diagnósticos elaborados de manera externa por algún consultor, requieren de participación muy activa del personal de todo nivel (gerencia, mandos medios, operarios) para cumplir los objetivos de la investigación.

### 2.3.3 *Redes de comunicación*

Estas son definidas como “el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos (departamentos, personas, etc.) por los que pasa, pudiendo estar constituida tan solo con dos personas, por unas pocas o por toda una organización”, (Muriel, Rota, 1977, p. 293). A este planteamiento se le pueden añadir algunos aspectos interesantes del autor Gerald Goldhaber (1991), como la división que hace de redes formales e informales, pues, según este, a través de las redes formales “los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral” (p. 131).

Por su parte, las redes informales surgen cuando los “mensajes no fluyen siguiendo las líneas escalares o funcionales”, (Goldhaber, 1991, p. 141) y en muchas ocasiones están cargadas de emotividad, lo que puede complicar aún más la situación. Estos son los famosos rumores o “chismes de pasillo” que dificultan y entorpecen los canales de comunicación.

### 2.3.4 *Canales de comunicación*

De acuerdo con María Luisa Muriel y Gilda Rota (1980),

Los medios o canales, de comunicación son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos: mediatizados y directos. Los canales mediatizados son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor o receptores, no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo. Los canales directos dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. Por ejemplo, hablar, escuchar, indicios no verbales, etc. (p. 80)

Basados en el concepto anterior es fundamental la selección correcta de los canales de comunicación al momento de transmitir un mensaje. “El secreto de un

buen comunicador reside en su habilidad para escoger el medio de comunicación más efectivo para cada situación.” (Varona, 2007, p. 79)

Esta correcta elección al momento de la formulación de la estrategia es fundamental, ya que si la selección no es la adecuada, luego de haber tomado en cuenta las características del público y la información que se quiere transmitir, puede ser que el mensaje no llegue al público objetivo o llegue de manera parcial o incorrecta.

### 2.3.5 Problemas de comunicación

Con respecto a los problemas de comunicación es significativo lo expuesto por Adalberto Gorbitz en su libro *Comunicación Eficaz en la Enseñanza Superior*. En este, el estudioso argumenta que “hay un problema de comunicación que se refiere a las diferencias entre los mundos de experiencia de la fuente y del receptor... esto es el mundo de experiencia compartida” (1997, p. 1). Este es un planteamiento sumamente válido en este contexto, pues la cotidianidad de este grupo de colaboradores dista totalmente de la realidad del resto, incluidos aquellos que emiten los mensajes de comunicación corporativos a través de las redes oficiales constituidas para tal efecto.

Aunado a lo anterior, la complejidad de la vida cotidiana y la cantidad de información recibida por los diferentes flancos, hace que la atención sea selectiva y discriminatoria. Por eso, “en la elaboración del mensaje periodístico, publicitario, organizacional o de otra naturaleza, dirigido por medios masivos o no, es determinante reconocer los condicionantes de la atención”. (Sandoval, 1990, p. 3)

Sin embargo, un elemento muy importante a tener en consideración es la planificación de la comunicación, basada en el conocimiento exhaustivo de la audiencia a la cual va dirigida. Esta puede prevenir los problemas que afectan directamente el proceso de la comunicación y minimizar el impacto negativo de una mala información.

### 2.3.6 *Cultura organizacional*

Corresponde al conjunto de creencias, valores y conductas que comparten los miembros de una organización. Algunos de sus componentes son los héroes, ritos y ceremonias (Hellrigel, 2009, p. 482). Estudiar la cultura organizacional permite entender por qué el mismo procedimiento se hace de manera diferente en dos organizaciones distintas.

Los héroes se refieren a las figuras pasadas o presentes que despiertan particular admiración o que han sido claves para el desarrollo de la organización. En muchos casos, su aporte pudo haber sido más simbólico que concreto. Por otra parte, los ritos abarcan todas las prácticas comunes, desde la hora de entrada, la tendencia a llegar más o menos tarde, los ratos de esparcimiento y la forma en que se comunica la organización, formal e informalmente. Las ceremonias pueden estar determinadas por la estructura formal de la organización, aunque terminan siendo adaptadas a las necesidades y las prácticas del día a día.

### 2.3.7 *Servicio al cliente*

Son los beneficios o ayudas colaterales de una empresa hacia quienes compran sus productos. Se proporcionan en el momento de la venta o en fechas posteriores. En muchos casos, la decisión de compra no está basada solo en el precio o la calidad del producto, sino en el servicio adicional que el proveedor pueda brindar. Además, se refiere a los valores añadidos por el fabricante o vendedor para mejorar su participación en el mercado y crear fidelidad entre los compradores. Corresponde a las necesidades implícitas o explícitas de los consumidores (Pérez Fernández de Velasco, 1994, p. 90).

Ahora bien, como el propósito último del presente trabajo es la elaboración de una estrategia de comunicación para el público en cuestión, existen varios textos que pueden servir de guía para este efecto. Uno de ellos es la tesis de Ana María Jiménez, *Relaciones Públicas: orígenes, conceptos y perspectivas. Un análisis crítico*, quien retoma la función informativa y operativa de la comunicación

organizacional y las estrategias desarrolladas desde esta área para contribuir al cumplimiento de las metas empresariales y de negocio.

Dado que la presente investigación pretende centrar su atención en el público interno tripulantes de cabina de la empresa Avianca en Costa Rica, será fundamental también el análisis de la comunicación interna. Además de comprender esta cómo puede conceptualmente manifestarse dentro de una organización y cómo se gestiona. Para este efecto, se recurre a la autora del artículo “Optimizar la comunicación interna” Claire Reanud (1999), quien detalla los beneficios que trae a la empresa una comunicación interna efectiva y bien gestionada.

De esta autora, también se desprenden algunas recomendaciones importantes a considerar, como es el diseño de un plan estratégico de comunicación interna y cuál debe ser el objetivo teórico y operativo de este (párr. 23). Es importante recordar que la gestión de la comunicación interna implica facilitar toda la comunicación que ocurre dentro de la organización, vertical, tanto descendente como ascendente; horizontal; y también informal.

### 2.3.8 *Estrategia de comunicación*

Parte de la profesionalización de las comunicaciones dentro de las empresas, se debe sin duda a la incorporación del concepto de estrategia y su desarrollo en todo lo que involucra el término.

El concepto de estrategia tiene sus orígenes en el arte de la guerra y proviene de dos términos griegos: *stratos que significa ejército y agein, que se interpreta como el conductor o guía, es decir, como primeramente se conoció la palabra fue como “la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate en gran escala”.* (Halberthal, 1975, p.28).

Sin embargo, con el paso del tiempo y el desarrollo de las sociedades alrededor del comercio y las empresas, surgieron nuevos usos de todo lo que una estrategia como tal implicaba. Más aún, el mundo de los negocios se ha vuelto en



una verdadera batalla, donde cada día se requieren estrategias más sofisticadas para sobrevivir y triunfar.

Propiamente en el área de la comunicación, es la estructuración, aplicación y evaluación de las estrategias lo que contribuido positivamente profesionalizar la comunicación organizacional, convirtiéndose, en muchas empresas, en un elemento fundamental para el logro de los objetivos del negocio.

La estrategia de comunicación es el conjunto de decisiones y prioridades basadas en el análisis y el diagnóstico que definen tanto la tarea como el modo de cumplirla a partir de las herramientas de comunicación disponibles. La estrategia de comunicación es a la vez una decisión, una intención y una estratagema. Prioriza objetivos y valora la información disponible sobre el contenido o entidad objeto de comunicación y sobre los sujetos receptores de esa comunicación. Además, establece decisiones tanto en materia de contenidos como en la utilización de canales o herramientas de comunicación. La estrategia es un análisis, una ambición o intención y una decisión. (Moneris, 2006, p. 22)

En este mismo ámbito empresarial y competitivo, y conforme la comunicación ha ido ganando un lugar de importancia en el desarrollo de las empresas, los profesionales en la materia comenzaron también a gestionar acciones desde un plano estratégico. Se amalgamaron dichas acciones en un documento como tal, en una estrategia de comunicación, de manera que con la aplicación de ese documento, se alcanzara de manera real y eficaz las metas comunicacionales de la organización.

### **Capítulo 3. Marco metodológico**

Según Kerlinger, citado por Baptista, Fernández y Hernández (1997), “la investigación científica es un tipo de investigación “sistemática, controlada, empírica, y crítica, de proposiciones hipotéticas sobre las presumidas relaciones entre fenómenos naturales” (p.15). Por esta razón, debe desarrollarse bajo una metodología acorde con el problema de investigación detectado.

El planteamiento de este marco metodológico se realizó teniendo en cuenta los insumos requeridos para elaborar una estrategia que se adecue al Plan de Comunicación Organizacional de Avianca en Costa Rica. Además, se consideraron las necesidades y expectativas del público seleccionado para la investigación: los tripulantes de cabina.

Debido a lo anterior, fue necesario conocer las redes, formales e informales, de comunicación de este público, recopilar información sobre lo que la organización ha hecho en términos de comunicación hacia este público, e identificar cómo esto ha definido el apego o la relación general que los sujetos de estudio tienen con la organización. Finalmente, se procedió a obtener información que permitiera caracterizar la cultura organizacional de los públicos a los cuales se dirige esta investigación.

#### **3.1 Tipo de investigación**

El primer paso para plantear la metodología fue establecer el tipo de paradigma al cual se acogió la investigación. En 1962, Kuhn, uno de los precursores del concepto, definió paradigma como “una sólida red de compromisos conceptuales, teóricos, instrumentales y metodológicos.” (1992, p.78); es decir, el tipo de paradigma definirá no solo la forma de concebir la teoría sino la forma en que se desarrollará la investigación.

El concepto de paradigma se suele interpretar de distintas formas de acuerdo con el campo de aplicación, en la investigación, “se constituye como un punto o una

concepción intermedia entre una concepción filosófica y la actividad o los procedimientos metodológicos propios de la investigación.” (Cerdá, 1993, p.26)

Dentro de la investigación científica se consideran distintos tipos de paradigmas, “positivismo-naturalismo, o sea, explicar frente a comprender. Estas dos formas de enfrentar la investigación se derivan de las dos grandes tradiciones filosóficas predominantes en nuestra cultura: realismo e idealismo, o lo que es lo mismo: positivismo y naturalismo.” (Barrantes, 2007, p. 58)

Esta investigación se enfocó en el paradigma naturalista, el cual según Barrantes (2007), “se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social.” (p. 60). Este paradigma, a diferencia del positivista que se enfoca en comprender, en otras palabras, tiene como objetivo explicar. Entre las influencias de este paradigma está el pensamiento de Husserl, el cual plantea un enfoque conocido como fenomenología o hermenéutica. Al respecto, Barrantes (2007) explica “se busca, por medio de la empatía, comprender las reacciones humanas y así buscar una aprehensión global de la experiencia del hombre, como individuos en su totalidad y dentro de su propio contexto.” (p. 61).

Finalmente, para comprender mejor la perspectiva de este paradigma se enlistan las características principales del naturalismo, recopiladas por Barrantes, (2007)

- La naturaleza de la realidad planteada por este paradigma es dinámica, múltiple, holística, construida y divergente.
- El objetivo de la investigación se centra en comprender e interpretar la realidad, los significados de las personas, percepciones, interacciones y acciones.
- La relación sujeto objeto es de dependencia, es decir, se afectan mutuamente y son inseparables.
- Los valores son explícitos e influyen en la investigación.
- La teoría y la práctica están relacionadas y se retroalimentan mutuamente.
- No se generalizan los resultados, ya que la investigación se limita en un espacio y un tiempo. (p. 62)

La presente investigación tuvo como finalidad ser aplicada, la cual según Barrantes, (2007), se enfoca en solucionar problemas prácticos para transformar las condiciones de un hecho que preocupa. Es decir, el propósito fundamental no es aportar conocimiento teórico. (p.64) En este caso, la investigación se enfocó en identificar problemas en la comunicación que afectan la dinámica organizacional, así como recomendaciones de buenas prácticas de comunicación para implementar con más frecuencia, a fin de transformar las condiciones de comunicación actuales de los tripulantes de cabina de Avianca en Costa Rica.

De acuerdo con su alcance temporal, la investigación se definió como transversal o transeccional, ya que como indica Baptista, et al. (1997) consiste en “observaciones en un momento único en el tiempo.” (p. 257)

Existen diversos tipos de investigación, según su profundidad u objetivo. Dankhe, citado por Baptista et al. (1997), determina cuatro específicos: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. (p.69)

Esta clasificación es sumamente importante debido a que, según el tipo de estudio de que se trate, varía la estrategia de investigación. El diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación, son distintos en estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. (Baptista et al., 1997, p.69)

La primera parte de la investigación es de tipo descriptiva. Este tipo, según Baptista, et al. (1997) es aquella que indica cómo es y cómo se manifiesta un determinado fenómeno.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Dankhe, 1986). Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga. (p. 71)

Este primer enfoque, en la presente investigación, permitió desarrollar el diagnóstico de la comunicación organizacional de los tripulantes de cabina de Avianca en Costa Rica.

La investigación se consideró también de tipo explicativa pues, según Baptista et al. (1997) “su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas” (p.71). Este enfoque permitió determinar cómo las causas identificadas intervienen en la dinámica organizacional del público meta, de manera que se contó con los elementos de análisis necesarios para plantear soluciones en una estrategia de comunicación.

Finalmente, de acuerdo con el carácter de la medida, esta investigación se determinó como mixta, ya que utiliza la recolección y el análisis de datos de forma cuantitativa y cualitativa. Tal como indica Barrantes (2007), se busca aprovechar la búsqueda de información “desde afuera” y “desde adentro” respectivamente. (p. 68). Al respecto de la metodología de investigación mixta Barrantes, (2007) comenta

A pesar de la rigidez con que se ha tratado de encasillar estos enfoques de investigación, hay algunos expertos que creen en una posición ecléctica. Esta tendencia es notable en aquellos estudios en los que se tiende a dar tanto una explicación de los hechos como una comprensión de éstos. Esto puede contribuir a anular sesgos presentes y a fortalecer el proceso investigativo. (p. 73)

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, la investigación se definió como mixta, con el fin de evitar sesgos y trascender con la investigación, de forma que no solo se recopilen datos, sino que se analicen, desde diversas perspectivas, y se propongan soluciones integrales a las deficiencias detectadas.

## 3.2 Fuentes y sujetos de información

Como parte de la metodología definida, antes de realizar la estrategia de comunicación, producto final de esta investigación, se requirió aplicar un diagnóstico que revelara las fortalezas y los puntos de mejora en la relación y la comunicación de los tripulantes de cabina con sus jefaturas y con la organización en general; para ello se seleccionaron diversas fuentes y sujetos de información, los cuales se expondrán a continuación.

### 3.2.1 Fuentes de información

Los datos requeridos para una investigación pueden ser existentes, es decir, cuando “los datos requeridos existen, ya sea porque un investigador o institución los recogió para estudiar el mismo problema o alguno similar.” (Gómez, 2011, p. 29). Asimismo, pueden ser datos que no estén disponibles, por lo que “debe definirse y ejecutarse un procedimiento para obtenerlos.” (Gómez, 2011, p. 29)

Para recopilar los datos, existentes y no existentes, se recurrió a fuentes primarias de información, es decir, “aquellas que publican o suministran datos solamente recogidos por ellas mismas.” (Gómez, 2011, p.30). La fuente de información primaria utilizada en esta investigación fue:

- Plan de comunicación interna de Avianca, (2012), elaborado por Sandra Milena Alzate y Yensi Pedraza, Gerente y Coordinadora de la Gerencia de Comunicación Interna.

El estudio de este plan permitió un acercamiento a la forma en que se considera o se excluye a las poblaciones en estudio, esto por medio de los medios de comunicación y las diversas estrategias planteadas a nivel micro. Por otro lado, también muestra los 4 pilares que sustentan la estrategia de comunicaciones internas de las compañías adscritas a Avianca Holdings S.A, elementos a considerar en el planteamiento de la estrategia de comunicación para los tripulantes de cabina de Avianca en Costa Rica.

### 3.2.2 Sujetos de información

A continuación, se definirán los sujetos de información, que “son todas aquellas personas que sirven como fuentes de información, por estar directamente involucrados con el problema por investigar” (Carvajal, Chanto, 2010, p. 77). Los sujetos seleccionados para brindar la información fueron:

- Mario Zamora: Gerente General Avianca en Costa Rica.
- Laura Mendieta: Ex-gerente de tripulantes de cabina de Avianca en Costa Rica.
- Maribel Pinto: Gerente de Recursos Humanos
- Julio Chávez: Gerente de tripulantes de cabina en El Salvador.
- Tripulantes de cabina de Avianca en Costa Rica.

Las entrevistas se realizaron de forma presencial, a excepción de la entrevista de Julio Chávez, la cual fue vía correo electrónico. Quien dirigió las entrevistas fue la investigadora que no estaba relacionada directamente con la empresa, de esta forma, podía abarcar preguntas generales y específicas de cada área, partiendo de un conocimiento básico del público meta.

**Tabla 1: Entrevistas realizadas**

Entrevistas realizadas		
Nombre	Cargo	Fecha de entrevista
Mario Zamora	Gerente General Avianca en Costa Rica	27-02-13
Laura Mendieta	Ex-gerente de tripulantes de cabina de Avianca en Costa Rica	27-02-13
Maribel Pinto	Gerente de Talento Humano	08-04-13
Julio Chávez	Gerente de tripulantes de Avianca en El Salvador	12-06-13

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.3 Poblaciones de interés

La población de interés se refiere al “total o agregado de las unidades de estudio.” (Gómez, 2011, p.7). La base para la selección de la temática y el público de este estudio de caso, se definió a raíz de un trabajo de investigación previo, realizado durante un curso de maestría, mediante el cual se detectó en los tripulantes de cabina, una percepción de vacío en cuanto a la comunicación con las demás áreas de la organización.

Este hecho mostraba signos de descontento en esta población, la cual es una de las más importantes de la compañía debido a su gran tamaño y a las tareas que realiza, por estar en contacto directo con los clientes.

Existen otras poblaciones de la empresa que también son importantes, de gran tamaño y que, al igual que los tripulantes, evidencian descontento en algunos aspectos relacionados con la comunicación, por ejemplo, los pilotos. Estas otras poblaciones no se consideraron dentro del estudio por diversos factores, como la restricción de información para estudiar a estos públicos; el interés de la organización en que se trabajara por aparte al público de tripulantes de cabina; y los esfuerzos que ya se estaban realizando para los otros públicos, por lo que un estudio aparte podría afectar los resultados.

Para estudiar esta población se utilizó la técnica de recolección de datos, censo, la cual se detalla en el siguiente apartado. Al momento de la aplicación del censo, el Departamento de tripulantes de cabina estaba conformado por 242 personas, en una proporción de 47% hombres y 53% mujeres, contratados por la empresa Tripulantes Costa Rica S.A. (Mendieta, 2012).

Uno de los aspectos principales para comprender la dinámica de este público, es conocer su horario laboral, el cual se planifica mensualmente, según explicó Fernando Jiménez, tripulante de cabina de Avianca en Costa Rica, mediante una entrevista telefónica realizada el 17 de noviembre de 2012, consiste en 6 días laborales y un día libre rotativo, este día libre va cambiando con cada mes para que todos tengan la posibilidad de tener un día diferente cada mes.



Además, deben hacer de tres a cuatro suplencias al mes, lo que significa que es necesario que estén disponibles para viajar durante ese día ante cualquier emergencia. De esas suplencias, la mayoría se realizan estando en el aeropuerto, sin embargo una es bajo la modalidad “on call”, lo cual significa que pueden estar en sus casas pero tener todo preparado para salir de viaje si es necesario.

### **3.3 Métodos de recolección de la información**

Al tratarse de una investigación de carácter mixto, se utilizaron distintos métodos de recolección de la información. A continuación, se describen con mayor detalle.

#### *3.3.1 Entrevista abierta*

Es la técnica de recolección de información en donde se conversa con la persona entrevistada utilizando una guía con “escaso grado de estructuración y preguntas no estandarizadas”. (Gordo & Serrano, 2008, p.131). Esta metodología permite ahondar en la experiencia personal del entrevistado, lo que implica, tal como indican Gordo & Serrano (2008), “comprender los procesos que subyacen a las valoraciones e interpretaciones subjetivas individuales” (p.132).

La entrevista abierta se aplicó con el Gerente General y los Gerentes de distintos departamentos estratégicos, para conocer su visión sobre la relación entre Avianca en Costa Rica y las poblaciones de estudio, específicamente los esfuerzos de la organización hacia este público y el comportamiento de los públicos de estudio, entre otros aspectos. Asimismo, el objetivo de que estas entrevistas se realizaran primero, fue para detectar aspectos fundamentales con el fin de diseñar otras herramientas de recolección de datos.

Para realizar las entrevistas se definieron categorías con base en las variables del estudio, detalladas en el capítulo 1; a partir de las mismas se diseñaron preguntas generales, que revelarían la perspectiva de cada área. Sin embargo, como la metodología de entrevista abierta lo permite, durante el desarrollo

de las entrevistas se propusieron otras preguntas, de acuerdo con los aportes que realizaban las personas entrevistadas. El esquema básico de entrevista se encuentra disponible en el anexo 1 de este documento.

### *3.3.2 Entrevista censo*

Gómez (2011) define la entrevista como el método que permite obtener información “a través de una serie de preguntas que vienen planteadas en un cuestionario o boleta, en la cual se anotan las respuestas. (p. 33). Debido a las características laborales de los tripulantes de cabina de Avianca en Costa Rica, las cuales les dificulta tener lugares y horarios de trabajo fijos, fue necesario utilizar esta técnica y realizar la entrevista vía correo electrónico, con el fin de garantizar la mayor cobertura en la recolección de datos.

Según Gómez, (2011) esta técnica consiste en “enviar a las personas o entidades que tienen la información deseada, un cuestionario para que lo llenen y lo devuelvan”. (p. 34). La finalidad de este método de recolección de información fue conocer la percepción de este público sobre su papel dentro de la organización y la interacción que consideran tener con los otros miembros de la organización, así como su perspectiva del estado de la comunicación de las gerencias y jefaturas hacia ellos y viceversa.

Para la construcción de la herramienta se consideraron las variables y los objetivos planteados en el proyecto. Por lo que, un primer paso, que permitiría definir a la población, su perfil ideal, de acuerdo con la visión de los tripulantes, así como su cultura organizacional, fue establecer preguntas relacionadas con sus datos personales y su relación laboral con la organización, como los años laborales, el grado de identificación y otros.

Por otro lado, se definieron preguntas relacionadas directamente con la comunicación entre los tripulantes de cabina y el resto de la organización. Esto con el fin de identificar los vacíos de comunicación, desde la perspectiva del público al que iría dirigida la estrategia. Finalmente, se le solicitó al público censado que sugirieran cómo se podría mejorar la comunicación entre los tripulantes de cabina y

sus superiores, dichas recomendaciones se tomaron en cuenta posteriormente para la realización de la estrategia.

El cuestionario utilizado se validó previamente con la gerencia de comunicación interna de la organización, y se encuentra disponible como anexo 2, en el apartado de anexos de esta investigación.

### *3.3.3 Análisis de contenido*

Se realizó un análisis del plan de comunicación interna de Avianca, utilizando como base elementos de la comunicación organizacional. Según indica Gordo, en Gordo & Serrano (2008), “analizar un texto supone preguntar qué se dice, quién lo dice, cómo, cuándo y por qué lo dice, así como cuáles son las funciones sociales y políticas del discurso.” (p.219). Esta premisa se utilizó como guía en el análisis del plan de comunicación y su incorporación en la estrategia de comunicación dirigida al público meta de la investigación.

El plan contiene una estructuración que define iniciativas específicas, qué proyectos se enmarcan dentro de estas iniciativas, cuál es la estrategia de comunicación que se utiliza para ese proyecto específico, cuáles son los medios utilizados en esta estrategia y finalmente las fechas de ejecución. Para el análisis se estudiaron estas categorías, determinando cuáles eran dirigidas a públicos generales, a otros públicos específicos y al público objetivo de esta investigación, los tripulantes de cabina.

Otra categoría definida para el análisis, es la relación entre el público y el proyecto, con los medios utilizados. Finalmente, se estudiaron los componentes contemplados dentro de la estrategia, es decir, cuáles eran las iniciativas y proyectos planteados. En el anexo número 3 se encuentra un ejemplo de la tabla utilizada para el análisis.

### 3.3.4 Observación participante

Casado & García, recopilado por Gordo & Serrano (2008), definen esta técnica como la forma en la que las personas investigadoras se acercan a su objeto de estudio de modo más directo que con otras prácticas de investigación, esto pues se ven envueltas en los ámbitos y prácticas concretas en las que se despliega aquello que estudian. (p.48).

Al pertenecer una de las investigadoras a la organización Avianca en Costa Rica, se decidió complementar la información recopilada con un estudio de observación, pues, como mencionan los autores, esta técnica “se separa de otras técnicas cualitativas por poner énfasis en la conexión entre la conformación discursiva de sentidos y las prácticas, circunstancias y procesos en lo que estos se inscriben.” (p.51). En otras palabras, “la observación participante permite avanzar en cómo estos discursos se encarnan y materializan en estrategias y prácticas. (p.51)

Como metodología, se llevó un cuaderno de campo en donde se realizaban las observaciones de las conductas observadas en el público meta y en sus jefaturas; se anotaba el contexto específico en el momento de la observación, por ejemplo, en un taller o en su labor diaria en el aeropuerto; se señalaban los aspectos más significativos de esta observación anotada y se generaban posibles conclusiones para después comparar con el resto de información obtenida.

Las observaciones comenzaron a realizarse durante el mes de abril y finalizaron en el mes de junio, en total se ingresaron 20 anotaciones. No se considera que haya habido dificultades significativas para realizar las observaciones, pues, una de las investigadoras trabaja en la empresa. No obstante, se esperaban realizar más anotaciones, sin embargo, la mayor parte del tiempo los tripulantes de cabina se encuentran en el aeropuerto o en vuelos, lo que limitó la cantidad de las mismas.

### 3.4 Variables y atributos

De acuerdo con Mujica (2007), la variable es una característica con capacidad de asumir distintos valores, ya sea cualitativa o cuantitativamente (p. 11). De hecho, cuando se trata de una medición cualitativa, se conocen como atributos (Gómez, 2011, p.16). Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando pueden ser relacionadas con otras, es decir, cuando forman parte de una hipótesis o una teoría. (Mujica, 2007, p. 12).

Esta investigación se estructuró a través de la conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las siguientes variables y atributos:

#### 3.4.4 Atributo: *Redes formales e informales de comunicación, existentes entre los tripulantes de cabina*

- *Conceptualización:* Son las formas de comunicación formales e informales, que utilizan los públicos para comunicarse entre sí y para comunicarse con la aerolínea Avianca en Costa Rica o viceversa.
- *Instrumentalización:* Los instrumentos utilizados para determinar esta variable fueron, entrevistas a sujetos de información y el censo al público meta.
- *Operacionalización:* Para operacionalizar esta variable, se utilizó una guía de análisis elaborada a partir de las respuestas obtenidas, para registrar las distintas formas de comunicación existente y su uso.

#### 3.4.5 Variable: *Canales y esfuerzos de comunicación*

- *Conceptualización:* Son los medios y las acciones implementadas por Avianca en Costa Rica, para el desarrollo de la comunicación interna entre sus diversos públicos.
- *Instrumentalización:* Esta variable se instrumentalizó con el desarrollo de una guía de observación, las guías de entrevista realizadas y el censo.

- *Operacionalización:* Esta variable se operacionalizó mediante el análisis de los medios de comunicación utilizados por la organización, así como el desarrollo de materiales o actividades de comunicación.

#### *3.4.6 Variable: Relación actual entre la organización y los tripulantes de cabina*

- *Conceptualización:* Estado actual de la relación formal entre la empresa Avianca en Costa Rica y los tripulantes de la aerolínea.
- *Instrumentalización:* Esta variable será instrumentalizó a través de las entrevistas a algunos de los sujetos de información, y el censo.
- *Operacionalización:* Se definieron parámetros para determinar cuáles son los aspectos positivos y negativos de la relación actual existente.

#### *3.4.7 Variable: Cultura organizacional de los tripulantes de cabina*

- *Conceptualización:* Comprensión del modo de vida y la dinámica organizacional de los tripulantes de cabina de Avianca en Costa Rica.
- *Instrumentalización:* Esta variable se instrumentalizó a través del censo, y las entrevistas a los Gerentes de tripulantes de cabina, Talento Humano y Gerente General.
- *Operacionalización:* Se identificaron las características principales de la cultura organizacional de los públicos a estudiar.

### **3.5 Procesamiento y análisis de la información**

El procesamiento de los datos obtenidos se definió de acuerdo con la herramienta de recolección utilizada. A continuación se detalla cada una de las herramientas y las acciones que se tomaron para su procesamiento.

Posteriormente, se describe la metodología seleccionada para el análisis de esta información ya estructurada.

Entrevista abierta: las entrevistas se realizaron de forma presencial en su mayoría, exceptuando el caso del Gerente de tripulantes de El Salvador, el cual fue entrevistado vía web. Todas las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas para facilitar su análisis. El texto transcrito se estructuró de acuerdo con las preguntas realizadas durante la entrevista, junto a cada respuesta se asignó la o las variables en las que se enmarcaba. Estas variables son las que se describieron anteriormente: redes de comunicación formal e informal existentes entre los tripulantes de cabina y entre este público y el resto de la organización, canales y esfuerzos de comunicación, relación actual existente entre la organización y los tripulantes de cabina, cultura organizacional de los tripulantes de cabina. Posteriormente se estructuraron de acuerdo con los bloques temáticos de las preguntas, a partir de esto se detectaron temáticas nuevas sugeridas por los entrevistados, de forma explícita e implícita y se destacaron elementos importantes de las respuestas.

Entrevista censo: las respuestas obtenidas a través del censo se procesaron utilizando la herramienta de Excel. La última pregunta, al ser abierta, se estructuró de acuerdo con las sugerencias aportadas por los tripulantes, a partir de esto, se midió la frecuencia de repetición de cada una de las sugerencias.

Análisis de documentos: Como se indicó anteriormente, se realizó una tabla que contemplaba las iniciativas del plan de comunicación, cuáles proyectos se enmarcaban en cada iniciativa, a cuáles públicos iban dirigidos los esfuerzos, cuál acción de comunicación se planteaba para llevar a cabo el proyecto, cuáles eran los medios utilizados en esta acción y cuál era el período establecido para cada una de las acciones. Además, se estudió cómo enfocaban los proyectos a distintos públicos y cómo se utilizan o no utilizan los medios de comunicación determinados en el plan.

Observación participante: El ejercicio de la observación participante comenzó a realizarse a partir del mes de abril, y en total se anotaron aproximadamente 20

observaciones. Algunas de estas en talleres o actividades realizadas en las instalaciones administrativas de Avianca en Costa Rica, y algunas otras en el aeropuerto, lugar de trabajo de los tripulantes de cabina. Para facilitar, tanto el ejercicio de observación, como su análisis, se creó una tabla para guiar la observación, contextualizarla y al mismo tiempo, evitar sesgos en la investigación. En el Anexo número 4 se podrá observar el formato establecido para el ejercicio de observación.

Para el análisis de toda la información recopilada a través de las herramientas de investigación cualitativa y cuantitativa, se seleccionó la triangulación metodológica. Esta “se utiliza para poder organizar mejor y explicar con más amplitud y profundidad la riqueza y la complejidad de la conducta humana en distintos contextos y momentos, estudiándola desde más de un punto de vista”. (Sancho, 1990, p. 162)

La triangulación metodológica ha sido interpretada por diversos autores. Para la investigación presentada, se consideró la definición de Morse, citado por Arias (1999), la cual indica que,

se trata del uso de al menos dos métodos, usualmente cualitativo y cuantitativo para direccionar el mismo problema de investigación. Cuando un método singular de investigación es inadecuado, la triangulación se usa para asegurar que se toma una aproximación más comprensiva en la solución del problema de investigación. (p.3)

Durante la investigación, se utilizó la triangulación múltiple, la cual, según Arias (1999), es necesaria cuando se usa más de un tipo de triangulación en un estudio. En este caso, para realizar la recolección de datos se utilizó la triangulación metodológica, pero además, se utilizó la triangulación de datos, la cual, “se considera como el uso de múltiples fuentes de datos para obtener diversas visiones acerca de un tópico para el propósito de validación.”(p. 7), por lo que no solo se consultó solamente al público meta, sino también a sus superiores, además de realizar observaciones y análisis de materiales.



Por otro lado, la triangulación realizada es de tipo simultánea, es decir, analiza datos cualitativos y cuantitativos al mismo tiempo. (Arias, 1999, p. 9). Esto por medio de la combinación de datos obtenidos a través del censo, combinado con las observaciones y la información de las entrevistas.

Mitchell, citado por Arias (1999, p. 8), indica 5 principios o áreas importantes de la triangulación que se deben considerar. Estos son:

1. La dificultad para combinar datos textuales y numéricos.
2. La interpretación de resultados divergentes obtenidos del uso de métodos cualitativos y cuantitativos.
3. El éxito o no en la delineación y la mezcla de conceptos.
4. El peso de la información procedente de diferentes fuentes de datos.
5. La dificultad de acertar en la contribución de cada método cuando se asimilan los resultados.

Para la presente investigación, se analizaron los datos arrojados con cada una de las herramientas, a partir de las propuestas que la teoría indica para estas, al tiempo que se comparaban los resultados de estos análisis con las teorías que se tenían como sustentación teórica de la investigación. De esta manera se armó el rompecabezas que refleja la situación actual de la comunicación de Avianca en Costa Rica entre, hacia y con el público seleccionado para la investigación.

Estos resultados, junto con algunos conceptos desarrollados en el marco teórico, fueron la base de la estrategia de comunicación planteada, ya que permitieron detectar necesidades específicas y vacíos latentes en el tema de comunicación, los cuales, deben abordarse a nivel micro, desde las jefaturas y coordinaciones directas de los tripulantes.

La presentación de los resultados combina texto transcrito que se consideró significativo para la investigación. Además, se realizó el establecimiento de bloques temáticos que surgieron de las entrevistas y se reflejaron de alguna manera en cualquiera de las otras técnicas de investigación. Por otra parte, también se hizo la anotación de significados latentes –no expresados– que se infirieron de acuerdo con el análisis de las herramientas de recolección de datos aplicadas.

## **Capítulo 4. Análisis e interpretación de los resultados**

Al ser la empresa Avianca en Costa Rica parte de una organización multinacional, producto de múltiples hechos históricos y alianzas estratégicas que han marcado su evolución y han contribuido de manera significativa a su definición e imagen actual, será fundamental para el presente análisis, dar cuenta de algunos momentos claves en la historia de la empresa, cómo fue la adquisición de LACSA (Líneas Aéreas Costarricenses S.A.) por parte de TACA y la reciente fusión de esta aerolínea con la colombiana Avianca.

Asimismo, el presente capítulo se ocupará de una definición completa del público meta del estudio, los tripulantes de cabina, ya que es fundamental comprender las particulares características y cultura de este grupo de trabajo. Esto permitirá definir de manera eficaz, las acciones que lleven al grupo a una mejor comunicación en sus distintos niveles y hacia los diferentes públicos de la organización.

Finalmente, el análisis de las redes de comunicación, tanto formales como informales, así como de los canales y esfuerzos de comunicación existentes en la empresa, ocupará también parte dentro de este apartado. Este constituye el punto de partida esencial para determinar cuáles de estos están siendo eficientes en la dinámica laboral de los tripulantes.

Con respecto a las relaciones de comunicación, también será fundamental definir y comprender cuál es la relación actual existente entre la organización, la alta gerencia general y la gerencia de los tripulantes con el público en estudio. De esta manera, se puede ayudar a determinar las mejores prácticas entre ellos para una mejora del estado de la comunicación de manera integral.

### **4.1 Cultura Organizacional: Perfil de la organización y del Departamento de Tripulantes de Cabina**

La cultura organizacional de cualquier empresa se enmarca en las características propias y particulares de la misma, que a su vez están determinadas

por el tipo de bien o servicio que ofrezca, por su tamaño o participación de mercado, por las características de sus colaboradores y por todos aquellos elementos que la distinguen y diferencian.

Para determinar la cultura organizacional de la empresa Avianca en Costa Rica es necesario conocerla a nivel general y de manera particular, conocer el público meta del presente estudio.

#### *4.1.1 Antecedentes*

En línea con el anuncio hecho en octubre de 2012, y luego de tres años de intenso trabajo encaminado a la reorganización de los procesos, la modernización de los equipos en tierra y aire y la adopción de las mejores prácticas de la industria, el 28 de mayo del 2013 se concluyó el proceso de fusión mediante el cual todas las aerolíneas agrupadas desde el 2009 en el Avianca Holdings, toman el nombre comercial de Avianca, entre ellas Avianca, TACA Airlines, Aerogal y Tampa Cargo.

De esta manera, las aerolíneas adscritas a Avianca Holdings S.A. (antes AviancaTaca Holding S.A.): Avianca, Tampa Cargo, AeroGal y las aerolíneas del Grupo TACA dan marcha a una nueva etapa de su desarrollo empresarial bajo el nombre comercial Avianca y un nuevo sistema visual. (TACA Newscenter, 2013). Sin embargo, para comprender la empresa en la actualidad, es necesario remontarse a sus orígenes, con la aerolínea LACSA, primera línea aérea de bandera nacional, producto de un acuerdo entre Panamerican y el Gobierno de Costa Rica como accionista.

De acuerdo con un recuento de Enrique Beltranena y Manuel Montoya<sup>2</sup>, Panamerican se comprometió a conseguir becas para preparar a costarricenses en Estados Unidos, en operaciones relacionadas con el tráfico aéreo. El contrato se firmó el 26 de octubre de 1945. Había un capital inicial de US\$500.000, aportado de esta manera: 40% por el sector privado en Costa Rica, 40% por Panamerican y 20%

---

<sup>2</sup> Enrique Beltranena fue el ejecutivo a cargo de la fusión de las aerolíneas de Centroamérica. Manuel Montoya era el Gerente de Recursos Humanos de ese entonces para la base Costa Rica.

por el Gobierno costarricense. La Asamblea Legislativa refrendó el convenio el 29 de noviembre de 1945.

De acuerdo con el libro de memorias elaborado para la celebración de los 50 años de LACSA (1995), después de su creación se dieron distintas sucesiones de las acciones de la aerolínea. En la historia de LACSA figuran nombres como el del empresario Mario Sotela, o un grupo de inversionistas japoneses encabezado por Natsu Asada.

La llegada de los japoneses no fue una buena noticia, pues la administración pasó a caracterizarse por una actitud de “ostentación y despilfarro”, según un reporte interno elaborado por una empresa consultora en 2001. El reporte menciona un ejemplo: el Presidente Ejecutivo organizó un viaje a Francia con 40 invitados y ni siquiera compartió con ellos durante la estadía en Europa. (Díaz, Jiménez, Valverde, 2011).

Aunado al cambio reiterativo en la administración de LACSA, se sucedieron una serie de conflictos internos que desembocaron en una huelga de pilotos en 1992, año en que también comienzan las negociaciones de venta de las acciones de la aerolínea de bandera nacional, a su competidor directo en Centroamérica, la aerolínea salvadoreña TACA.

En 1992 TACA, su acérrimo competidor, adquiere la mayoría de las acciones de LACSA, un impresionante giro dentro del mercado de aerolíneas centroamericanas. TACA ya venía de absorber a Aviateca y Aeronica. En diciembre de 1997 se avanza hacia el concepto de Grupo TACA, en lugar de LACSA. (Díaz, Jiménez, Valverde, 2011).

Bajo la sombrilla de Grupo TACA llegó también el despido y liquidación de los colaboradores de LACSA y la contratación de los mismos en distintas empresas que agruparon a los diferentes profesionales que laboran para la aerolínea, como es la empresa que agrupa los Tripulantes de Cabina: Tripulantes Costa Rica S.A. Esto supuso también algunas variaciones en las condiciones laborales de estos y otros profesionales. (Zúñiga, 2012).

Finalmente, en octubre de 2009 y después de muchas negociaciones entre los principales socios de TACA, Roberto Kriete y de Avianca, Germán Efromovich, se acuerda la fusión entre ambas aerolíneas.

Tras concluir la fase de aprobaciones regulatorias y de competencia exigidas para concretar la unión anunciada en octubre de 2009, Synergy Aerospace Corp, accionista mayoritaria de AVIANCA, y Kingsland Holding Limited, propietaria del Grupo TACA, informaron hoy la firma de un Acuerdo de Accionistas mediante el cual se oficializa el cierre que da marcha a la unión estratégica de sus negocios.

Por efectos de este acuerdo se contribuye a un negocio conjunto, donde los accionistas aportan sus inversiones en AVIANCA y Grupo TACA en una nueva compañía que se denominará “AVIANCA-TACA Limited” domiciliada en Bahamas, y quedando la propiedad de ésta última en una proporción de 67% para Synergy Aerospace Corp. y de 33% para Kingsland Holding Limited. (TACA Newscenter, 2013)

Como se verá más adelante en los resultados y análisis del diagnóstico, existen todavía dentro de la empresa, tripulantes de cabina que han vivido muchos de los cambios experimentados por la aerolínea desde los años 90, lo que sin duda ha moldeado de alguna manera su actual accionar como colaboradores de la organización.

#### *4.1.2 Avianca en la actualidad*

Avianca es una aerolínea multilateral, con vuelos a más de 100 destinos en 25 países de América y Europa, con una población de más de 18 mil colaboradores ubicados en las distintas estaciones y países donde opera la aerolínea. (TACA Newscenter, 2013).

En Costa Rica, laboran en la actualidad un total de 1160 personas, distribuidos entre los distintos departamentos de la empresa, de los cuales, 221 pertenecen al departamento en estudio, los tripulantes de cabina.

Como parte del proceso de unificación antes mencionado, a finales del año 2012 se definieron también una nueva misión y visión para la aerolínea. Como visión se definió “Ser la Aerolínea Líder de América Latina preferida en el mundo: El mejor lugar para trabajar; La mejor opción para los clientes y Valor excepcional para los accionistas”. Como misión se definió: “Volamos y servimos con pasión para ganar tu lealtad”. (Enlace, 2012).

Como mencionó en la entrevista el gerente de Avianca en Costa Rica, Mario Zamora, los tripulantes de cabina es un grupo de colaboradores medular para la organización y en buena medida la empresa depende de que su desempeño profesional sea exitoso para cumplir con la misión y visión de la aerolínea, sobre todo en lo que compete a la misión en sí, que va intrínsecamente ligada al espíritu de servicio que este grupo de colaboradores debe tener. Aun cuando dentro de la investigación no se consulta abiertamente sobre estos dos elementos, a lo largo del análisis se encontrará información que denota la vivencia y aplicación de la visión y misión por parte de los tripulantes.

#### *4.1.3 Organigrama y su análisis*

Siendo Avianca una aerolínea multinacional, con presencia en 25 países, su casa matriz está ubicada en Bogotá, donde se ubican todos los Vicepresidentes de la empresa. Los Directores de las áreas de trabajo de la organización están ubicados en diferentes países de América y desde ahí administran toda la operación de la aerolínea en las distintas bases ubicadas en los 25 países donde opera (Valverde, 2013).

Analizando el organigrama oficial de la aerolínea (Enlace 2013), se identifica que está construido con base en la departamentalización de la empresa, que “consiste en la agrupación de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas dentro de la empresa” (Chiavenato, 2006, p.180) y al mismo tiempo representa a la organización como una estructura jerarquizada, ya que como menciona Chiavenato,

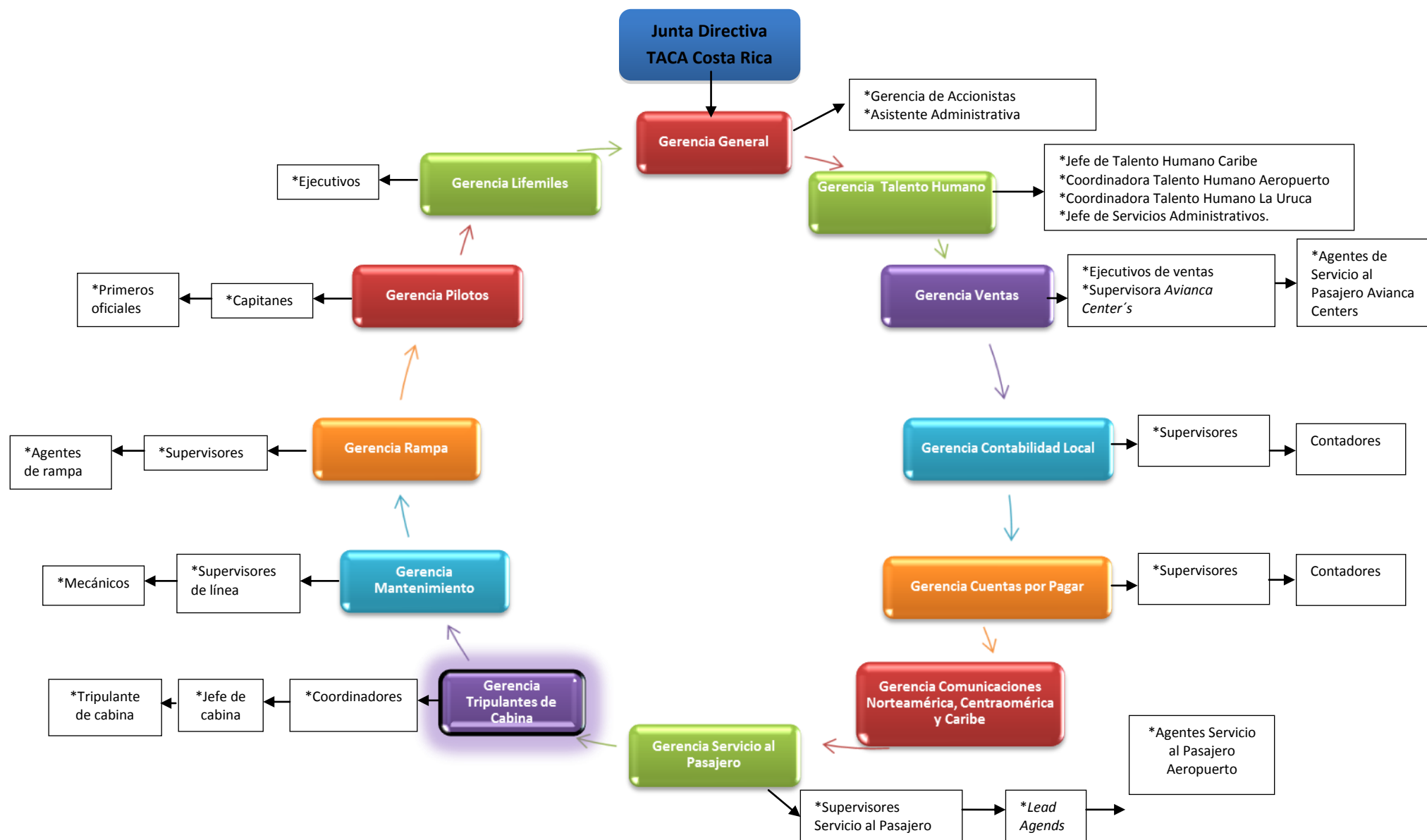
la estructura organizacional se caracteriza por tener una jerarquía, es decir, una línea de autoridad que articula las posiciones de la organización y especifica quien está subordinado a quien. La jerarquía se fundamenta en el principio de la unidad de mando, que significa que cada empleado debe reportarse a un solo supervisor. (2006, p. 74)

Ahora bien, dado que la presente investigación se basa en el público tripulantes de cabina de Avianca, de manera específica en Costa Rica, el equipo investigador, basado en conversaciones con el gerente general de la empresa y la gerente de talento humano, diseñó un organigrama que refleja la organización en el país, esto por cuanto “los organigramas sirven para diagnosticar y analizar esas mismas estructuras con miras a replantearlas y adecuarlas a las necesidades del momento” (Hernández, 2007) y en este caso en particular, servirá también para el análisis de algunos elementos de la investigación, como son el sentido de pertenencia de los tripulantes a la empresa o el grado de comunicación de las altas jefaturas hacia este equipo de trabajo.

Teniendo lo anterior en consideración, se puede decir que el organigrama de la empresa es bastante particular, ya que si bien existe una figura de gerente general en la compañía local, este es solamente un representante legal de la empresa de cara a diversos públicos como las autoridades de aviación civil o el Gobierno. Ninguna de las gerencias establecidas en Costa Rica reporta de manera directa al gerente general.

Como se mencionó, el presente organigrama representa la estructura actual de la aerolínea en Costa Rica, donde ninguna de las gerencias tiene injerencia administrativa sobre otra, sino más bien una interrelación donde todas deben sumar esfuerzos para la operación cotidiana. Sin embargo, aun cuando en la estructura administrativa ninguna de las gerencias está por encima de otras, de acuerdo con la naturaleza misma de la aerolínea, hay áreas o departamentos que pueden considerarse críticos para el desarrollo de la operación, como son el área de pilotos y tripulantes de cabina.

**Cuadro 1. Organigrama Avianca en Costa Rica en 2013**





Aun cuando el organigrama de Avianca en Costa Rica no refleja una línea jerárquica ascendente-descendente, en conversaciones con grupos de tripulantes de cabina y dada su constante interacción con personal de otros países, incluidos los altos ejecutivos de la empresa, se pudo constatar que sí tienen clara la jerarquización del organigrama completo de la empresa, como también se confirmó, la importancia que ellos mismos le confieren a las líneas de mando, tanto a nivel de las gerencias representadas en el país, como dentro de su departamento.

A nivel gerencial, la gerente de tripulantes de cabina ve a sus pares costarricenses como compañeros de trabajo, en una empresa donde cada uno orienta a su equipo a “una actividad específica concentrando su competencia de forma eficaz”, lo cual a su vez facilita la capacitación del personal. (Chiavenato, 2006, p. 181).

Lo que sí es claro es que tanto el organigrama oficial como el organigrama elaborado por el grupo investigador para Avianca en Costa Rica están conceptualizados con base en la departamentalización por funciones, ya que “La división del trabajo hace que la organización se departamentalice de acuerdo con el criterio de similitud de funciones, en actividades agrupadas e identificadas por la misma clasificación funcional, como producción, ventas y finanzas. (Chiavenato, 2006, p. 180).

En el caso del departamento de tripulantes de cabina se refleja una de las ventajas de este tipo de estructura administrativa, ya que como lo menciona Chiavenato, la departamentalización “garantiza plena utilización de las habilidades técnicas de las personas. Esto porque se basa en el principio de la especialización ocupacional”.

Esta especialización es además fundamental para el accionar de la empresa en sí, puesto que los tripulantes de cabina constituyen uno de los departamentos que impactan más el servicio al cliente de la aerolínea, ya sea de manera positiva o negativa, porque es el personal que, entre otras cosas, más tiempo pasa directamente con el cliente, teniendo la capacidad de cerrar el ciclo de servicio a favor o en contra de la aerolínea, como veremos más adelante del presente estudio.

Además, puesto que uno de los focos de análisis del presente estudio es la teoría de sistemas y esta se centra en la estructura y en las relaciones o interdependencia entre las partes de la organización (Hodge, 1998, p. 13), es importante vislumbrar el organigrama como reflejo de esa estructura y la interacción entre las partes para el logro de los objetivos de la empresa.

#### *4.1.4 Cultura de la organización*

La actual cultura organizacional de Avianca está permeada por los cambios surgidos desde la unión de las aerolíneas integradas en el Avianca Holdings S.A. en octubre del 2009. Sin embargo, al ser producto de la fusión de dos aerolíneas con una gran tradición e historia, uno de los aspectos que sigue siendo relevantes de la cultura organizacional de Avianca en Costa Rica, como lo demuestran los resultados del estudio de Great Place to Work (2012) es el fuerte grado de pertenencia que logra desarrollar entre sus colaboradores. Esto se debe en buena medida a que un alto porcentaje de los trabajadores sobrepasan los 10 años de estar dentro de la compañía. Incluso existe un número de colaboradores que tienen más de 20 años de trabajar para la empresa.

Tampoco faltan los casos excepcionales de funcionarios con más de 30 años de laborar para TACA, cuyos inicios fueron en la LACSA de antaño y que han vivido y sobrevivido a distintas fusiones, alianzas y procesos de la empresa.

Esta permanencia dentro de la organización habla de un alto grado de fidelización con la empresa, así como de un amplio conocimiento de las funciones de la compañía y del mercado aeronáutico en general. (Díaz, Jiménez, Valverde, 2011).

Tanto TACA como Avianca tienen en su historia a una familia como fundadora, lo que desde el punto de vista del gerente de la empresa en Costa Rica, contribuye a que en la aerolínea todavía se respire ese “aire de familia” (Zamora, 2013). Asimismo, la alta dirección de la empresa, a través de la información o memorandos oficiales, contribuye a afianzar los “lazos familiares”, ya que todos los mensajes llevan el encabezado de “a la gran familia Avianca” (Villegas, 2013); y en

conversaciones cotidianas o en mensajes de Facebook de los colaboradores, se ven referencias a esta familiaridad, dejando por sentado que es uno de los elementos que distingue la cultura organizacional de la empresa.

No existe tarjeta ni marcación de ingreso o salida en ninguno de los niveles, sin embargo, hay un término y acción muy interiorizada y que tiene que ver también con la remuneración económica, pero que va más allá de la misma, siendo todo un concepto intrínseco en la cultura organizacional de la empresa, el OTP (on time performance, por sus siglas en inglés).

El OTP por sus siglas en inglés es el On Time Performance, es decir, la llegada y salida de los vuelos a tiempo. De acuerdo al porcentaje de OTP cada colaborador de Avianca, del grado de Gerente para abajo, recibe un bono especial por mes, que puede variar desde los \$0 a los \$120 (Pinto, 2011).

Pero como se mencionó con anterioridad, el OTP va más allá de ser un indicador operativo, ya que dentro de la cultura organizacional de Avianca, todo lo que tenga que ver con terminar o comenzar a tiempo, ya sea reuniones, entrega de proyectos o la misma salida del trabajo, lleva explícito el concepto e incluso el término OTP.

## **4.2 Perfil Tripulante de Cabina**

Cuando se piensa en una línea aérea inmediatamente se visualizan a dos personajes fundamentales: los pilotos y los tripulantes de cabina, conocidos también como aeromozas o sobrecargos. Los tripulantes de cabina son una de las caras más visibles de cualquier aerolínea, ya que son los que mayor cantidad de tiempo pasan con el pasajero. Aunque sus labores profesionales van más allá del servicio a bordo, pues también colaboran con la seguridad de vuelo, es este el aspecto más visible de su labor y lo que finalmente percibe el pasajero en la mayoría de los vuelos.

Por esa misma razón, porque son los que más tiempo interactúan de manera directa con el cliente, es que su desempeño profesional dentro del avión, puede hacer la diferencia en cuanto a la experiencia del cliente con la línea aérea. Como le expresa Mario Zamora, Gerente de Avianca en Costa Rica, son los tripulantes de cabina quienes cierran el ciclo de servicio.

Usted como pasajera llamó a reservaciones y la maltrataron, usted no vio una cara, usted dice Avianca me maltrató, pasa a un tipo counter, a la Sabana y ahí la muchacha medio la atendió, le dio su boleto y no se fue muy contento de ahí, llega al aeropuerto y en el aeropuerto ni le pusieron atención y el agente nada más se dio por satisfecho con entregarle su boarding pass y mire, mire, pase por allá, este es su asiento, este es su vuelo y listo y usted dice ¡oh, que es este servicio! pero ellos son los que cierran el círculo, o nos echan a perder o nos resuelven esa imagen que usted se va a llevar, realmente ellos son la imagen nuestra. (Zamora, 2013)

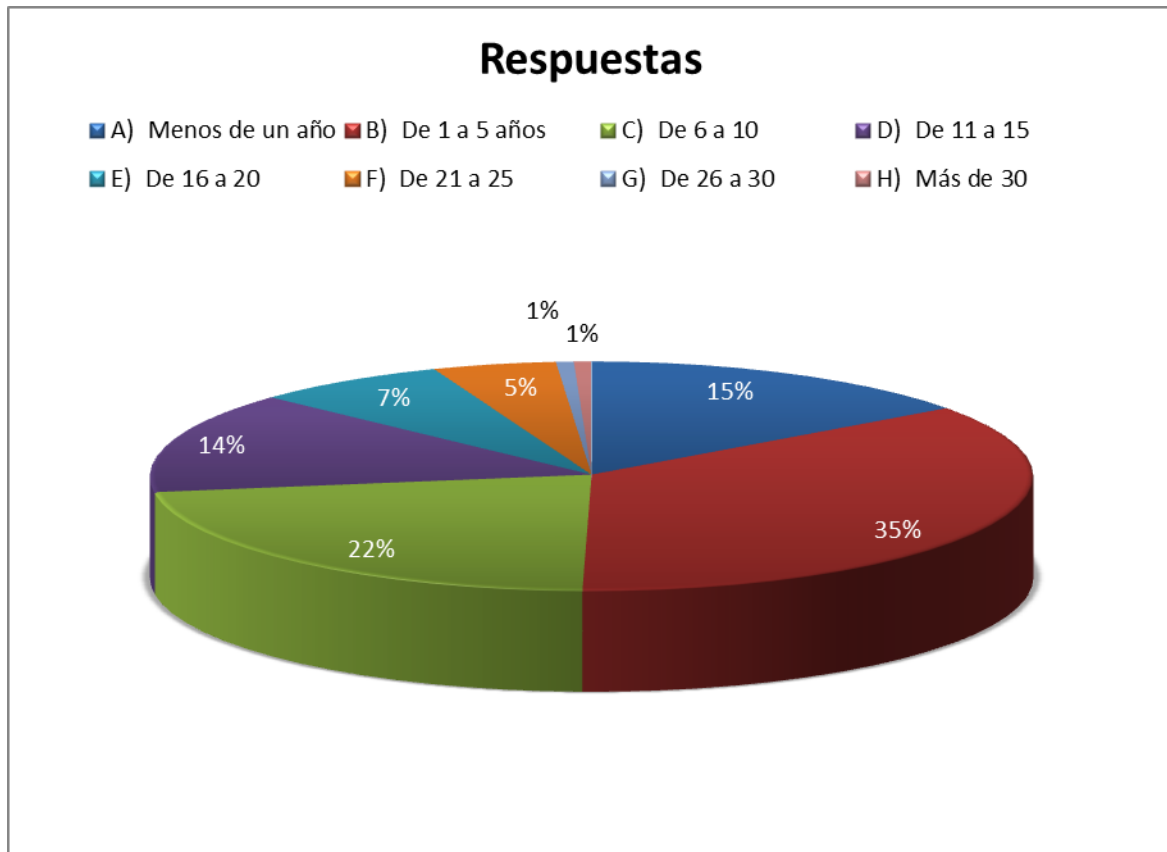
Esta imagen- tripulantes de cabina- en Costa Rica está compuesta por 221 tripulantes, con edades que van desde los 20 hasta los 59 años de edad. De acuerdo con los resultados de un censo realizado por las investigadoras, la mayor cantidad de tripulantes se ubican entre los 20 y los 40 años de edad, para un gran total de un 86%. El restante 14% se ubica en edades superiores a los 40 años.

Aunque su trabajo en este momento los ubique como tripulantes de cabina, es relevante mencionar que en este grupo hay profesionales graduados de distintas disciplinas. Entre ellas se encuentran: abogados, periodistas, administradores de empresa, traductores, maestros, entre otros, (Mendieta, 2013), lo cual los potencia para además asumir roles de liderazgo en otros aspectos de la vida de empresa.

Un aspecto relevante en este grupo son los años de servicio en la organización, donde, como se visualiza en el gráfico 2, solo un 15% tiene menos de un año de trabajar para la empresa, mientras un 50% tiene más de 6 años de trabajar para la aerolínea. Lo anterior implica muchos de ellos han sido parte de varios de los cambios, el paso de LACSA a TACA y la posterior fusión con Avianca,

con lo que tuvieron que adaptarse a los distintos tipos de liderazgo y administración empresarial de cada una de las aerolíneas.

**Gráfico 1. Tiempo de trabajo de los tripulantes de cabina en la Aerolínea en 2013**



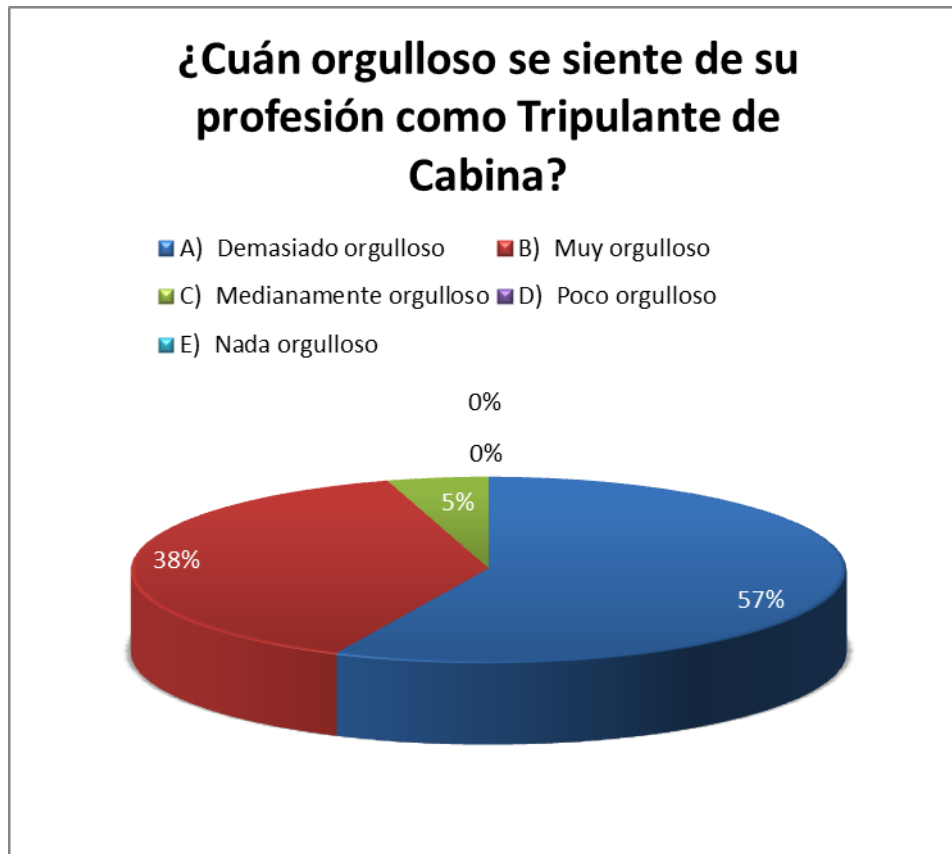
Fuente: elaboración propia a partir del censo 2013 Tripulantes de Cabina de Avianca en Costa Rica

También el tiempo de permanencia dentro de una organización da información acerca de sí misma. No es solo por la estabilidad y los beneficios que ofrece a sus colaboradores, sino también por los procesos de reclutamiento que realiza, asegurándose la idoneidad de los profesionales acorde a los perfiles de los puestos de trabajo.

Pero esta permanencia en la empresa tiene que ver también con el orgullo en sí que los tripulantes sienten de su profesión. Como se aprecia en el gráfico 2, un 95% se ubicó en las dos primeras opciones ofrecidas: “Demasiado orgulloso y Muy orgulloso”, mientras el restante 5% declaró sentirse “Medianamente orgulloso”. Es

decir, en uno u otro grado el 100% de la población de tripulantes está orgullosa de serlo.

**Gráfico 2. Grado de orgullo de la profesión de tripulante de cabina en 2013**



Fuente: elaboración propia a partir del censo 2013 Tripulantes de Cabina de Avianca en Costa Rica

Este criterio tiene además una relación directa con las características inherentes al puesto: son la cara glamorosa de la aerolínea, ya que con sus uniformes y actitud proyectan en el imaginario colectivo esa parte cosmopolita del avión, con viajes constantes a distintas partes del mundo. Esto implica también un mundo de posibilidades y un estilo de vida muy particular; con horarios que, aunque con limitaciones, también les permiten gozar de su vida familiar y social; y finalmente, pero no menos importante, con un ingreso promedio de setecientos cincuenta mil colones para el tripulante medio y un millón de colones para los jefes de cabina.

Estas características además forman parte de la subcultura organizacional de los tripulantes de cabina, que si bien es cierto son características muy positivas, también están mezcladas con ciertas particularidades. Entre ellas, se pueden mencionar su lugar de trabajo, a bordo de una aeronave, pues esto ya supone limitación en el uso de teléfonos fijos o móviles, limitación de acceso a computadoras portátiles o tabletas durante el vuelo; y sus horarios de trabajo: no existen fines de semana, feriados ni fiestas especiales y, dependiendo del vuelo, el horario laboral comienza a las cero horas.

Muchas de esas características hacen que el equipo de tripulantes sea un grupo muy cerrado. Incluso sus relaciones familiares y sociales varían. En conversaciones sostenidas con algunos tripulantes de cabina, cuentan como las amistades anteriores a su profesión fácilmente pierden contacto con ellos, debido en gran medida a las incompatibilidades de horario y días de interacción social. Asimismo, pasan a ser los grandes ausentes de las celebraciones familiares como cumpleaños, bautizos o cualquier otra reunión. (Valverde, 2012-2013).

Su modo de vida, la vida del tripulante es una vida que vuela, es una vida en las nubes.

Si uno lo oye de afuera uno hasta le puede caer mal un tripulante, porque entonces ellos tienen una manera de hablar que es [LOS IMITA] “¿vas para Chile? es que mirá ocupó las pantis, estoy con un par de pantis.” “Pucha estoy casi quedándome sin shampoo porque no he ido a Los Ángeles”. “Eh, me voy a ir a teñir el pelo... si mirá, andá a aquel salón aquí y aquí de Colombia.” “Maquillaje, en Guatemala”.

Tienen una vida de ilusión, de sueños... es una vida que la gente no entiende, a veces puede ser hasta vacía. Porque de dormir de hotel en hotel, de lugar en lugar no son personas que puedan echar raíces con facilidad. (Mendieta, 2013).

Este mismo modo de vida tiene además sus implicaciones directas en uno de los aspectos estudiados en el presente análisis, la comunicación. Puesto que sus características inciden en la manera de comunicarse, en los espacios que utilizan para hacerlo y en la globalidad que muchas veces tiene la comunicación entre ellos.

Asimismo, el entrar en contacto con tripulantes de cabina de otras bases de la aerolínea, hace que en muchas ocasiones aquellos temas que se hubieran circunscrito a un espacio territorial determinado, se masifiquen entre esta población.

Cobra aquí gran relevancia la visión sistémica, por cuanto explica justamente la necesidad de un grupo de características tan particulares, de tener un lenguaje en común, con sus propios códigos y sus propios instrumentos a través de los cuales comunicarse. Se evidencia que las relaciones funcionales entre personas con un interés común dentro de un sistema dado, necesitan de un lenguaje en común para facilitar su comunicación (Ebert y Everett, 1991, p. 28).

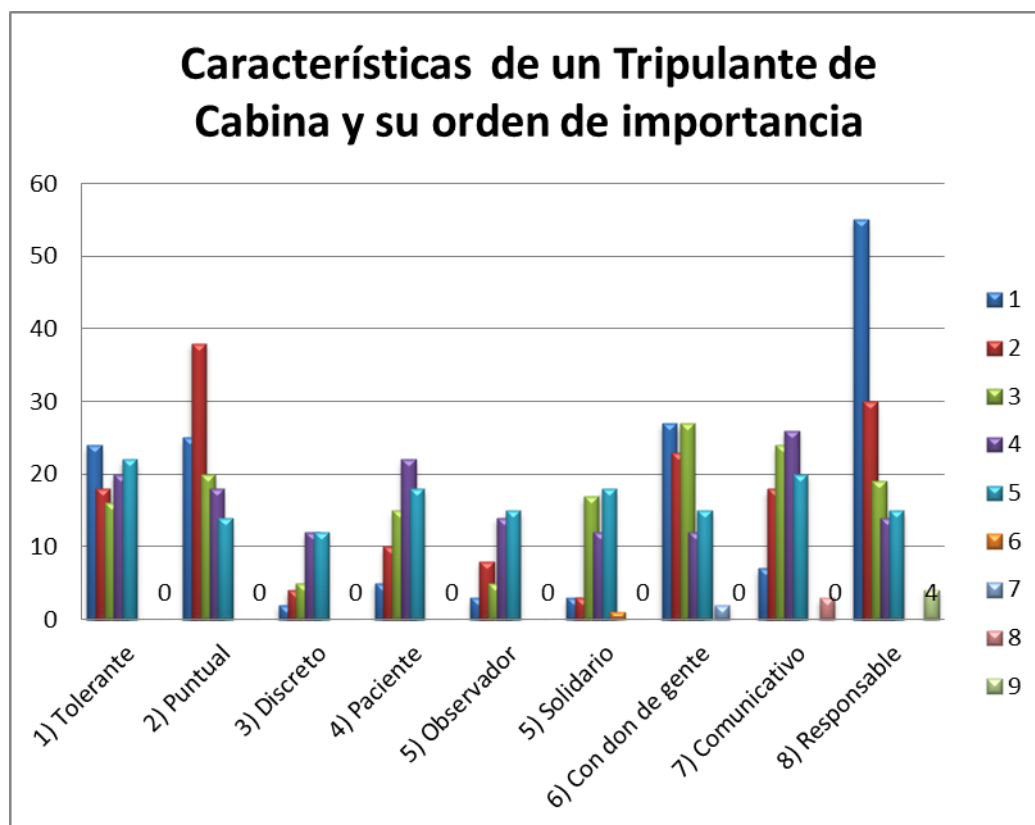
Asimismo, es indispensable comprender las especificidades de este subsistema, en cuanto a su composición, características y comunicación, ya que al poder ser considerado como una entidad independiente y coherente, un sistema en sí mismo (Johansen, 1982, p. 55), habrá que considerar también qué acciones puntuales necesita desarrollar la empresa para conversar el mismo lenguaje de este subsistema.

Es importante también considerar su propia visión en cuanto a las características indispensables de cada uno como persona para desempeñar exitosamente el puesto. Como punto de partida se realizó un sondeo telefónico a ocho de los tripulantes de cabina con más antigüedad en la empresa, para que enumeraran las características que para ellos son fundamentales en un tripulante de cabina.

Posteriormente se seleccionaron las características que fueron confluyentes y se incluyeron dentro del censo. Para esto se les brindó una lista de atributos entre los que debían enumerar en orden de importancia de acuerdo con su apreciación personal. Las características ofrecidas fueron: tolerante, reservado, puntual, tímido, paciente, gruñón, observador, solidario, poco confiable, don de gente, comunicativo, despistado, responsable, discreto, inseguro y servicial. A continuación, se ofrecen los resultados generados de esta consulta.



**Gráfico 3. Lista de atributos de los tripulantes de cabina al 2013 por orden de importancia**



Fuente: elaboración propia a partir del censo 2013 Tripulantes de Cabina de Avianca en Costa Rica

**Tabla 2. Lista de atributos de los tripulantes de cabina al 2013 por orden de importancia**

Atributo	Conclusiones destacadas
<b>Responsable</b>	El "55,92%" eligieron las posiciones: 1 2
<b>Puntual</b>	El "41,45%" eligieron las posiciones: 2 1
<b>Con don de gentes</b>	El "35,53%" eligieron las posiciones: 1 3
<b>Comunicativo</b>	El "32,89%" eligieron las posiciones: 4 3
<b>Tolerante</b>	El "30,26%" eligieron las posiciones: 1 5

<b>Paciente</b>	El "26,32%" eligieron las posiciones: 4 5
<b>Solidario</b>	El "23,03%" eligieron las posiciones: 5 3
<b>Observador</b>	El "19,08%" eligieron las posiciones: 5 4
<b>Discreto</b>	El "15,79%" eligieron las posiciones: 4 5

Fuente: elaboración propia a partir del censo 2013 Tripulantes de Cabina de Avianca en Costa Rica

Es significativo que la característica que la mayoría de los tripulantes pusieron en primer lugar, un 55,92%, haya sido la responsabilidad, puesto que es uno de los valores que más se refuerza en ellos desde el momento mismo que comienza su entrenamiento para ser tripulante de cabina.

Durante el entrenamiento que la compañía imparte para los aspirantes a tripulantes de cabina, que dura aproximadamente tres meses, en horario de lunes a viernes de 8:00 a .m. a 5:00 p.m. Las ausencias a clases no son permitidas, ya que una sola falta implica el quedar fuera del proceso, pues, cada lección está ligada a los requisitos que la Dirección General de Aeronáutica Civil de Costa Rica exige a la aerolínea para el otorgamiento de las licencias correspondientes. (Valverde, 2013).

La puntualidad fue la segunda característica que obtuvo un alto porcentaje en las apreciaciones de los tripulantes, ya que un 41,45% la ubicó en el segundo lugar. Esto refleja también un conocimiento y compromiso con el negocio de la aviación, donde el cumplimiento de los tiempos es indispensable para mantener una operación exitosa. Es relevante recordar el incentivo dado por la aerolínea Avianca por medio del programa de bonos denominado OTP ("On time performance" por sus siglas en inglés).

En este sentido, los tripulantes de cabina tienen una gran incidencia en la salida a tiempo del vuelo, ya que su puntualidad en el aeropuerto incide

directamente en los tiempos de preparación del avión, en el recibimiento y acomodo de los pasajeros y sus equipajes de mano y en la verificación interna de los aspectos de seguridad, todos ellos aspectos fundamentales para la salida a tiempo del vuelo. (Pinto, 2012)

La característica “con don de gentes” fue la que señalaron los tripulantes en tercer lugar, una calificación intrínseca a una parte muy importante de su trabajo, el servicio a bordo. Como se mencionó con anterioridad, la atención a bordo puede cerrar de manera positiva o negativa el círculo de servicio de la aerolínea. La empresa utiliza diferentes mecanismos que refuerzan constantemente el compromiso con la atención y el trato personal al pasajero.

Por ejemplo, desde las pruebas que se les realiza en reclutamiento, la excelencia en el servicio y ese “don de gentes” son evaluadas.

Un grupo de ejecutivos de la empresa participa en una especie de actuación, haciendo las veces de pasajeros en diversas situaciones para evaluar la respuesta de los aspirantes ante vivencias típicas que se presentan a bordo de una aeronave. Pueden ser desde pasajeros que van viajando por primera vez y experimentan los temores propios de ese momento, hasta pasajeros que intenten de alguna manera cortejar a la o el tripulante. El objetivo final es medir sus reacciones y su capacidad de servicio aun en momentos de máximo estrés. (Pinto, 2012)

Como lo indicó el Gerente General de la aerolínea en Costa Rica, Mario Zamora, este proceso de reclutamiento no es obra de la casualidad, sino que es producto de años de experiencia de la empresa en el manejo de las tripulaciones de vuelo desde sus inicios.

Ellos lo saben desde el primer momento, desde la primera entrevista que se les hace es por qué usted quiere ser tripulante, es todo ese proceso de actitud que ellos deben de tener, de servicio. Nos tomó mucho tiempo, porque antes era mucho más fácil el proceso, era; si yo quiero ser sobrecargo, voy a hacer el curso, tengo mis licencias y soy sobrecargo y sí, yo tengo un buen

servicio y listo. Hoy en día no, hoy en día es a través de los procesos, porque por ejemplo en un vuelo a Los Ángeles que son 4, 5 horas, ahí el contacto son ellos. Si hay un buen servicio y el pasajero iba molesto, ahí se va a bajar muy contento. (Zamora, 2013)

Las otras características incluidas en el estudio, comunicativo, tolerante, paciente, solidario, observador y discreto, tienen que ver con actitudes de las que son conscientes y que saben deben practicar a diario durante cada uno de los vuelos, dada la multiplicidad de personalidades, países y costumbres, entre otros, que se presentan entre los pasajeros de un vuelo comercial.

#### **4.3 Estructura administrativa tripulantes de cabina**

La Gerencia de tripulantes de cabina de Costa Rica, al igual que sus similares de otros países, reporta a la Dirección de Tripulantes de Cabina ubicada en El Salvador y forma parte de la Vicepresidencia de Experiencia del Cliente, cuyo Vicepresidente está ubicado en Bogotá, Colombia. Si se analiza a la luz de la teoría de sistemas, se puede ver cómo este subsistema denominado "Tripulantes de cabina de Avianca en Costa Rica" está inmerso en un suprasistema del que obtiene *inputs* y al que también nutre con sus gestiones y desarrollo interno.

Los fenómenos colectivos interdependientes que se desarrollan dentro y alrededor de un sistema, son los que constituyen, producen y reproducen a la sociedad o en este caso, a la vida de una empresa, por cuanto todo lo que se desarrolle al interior del sistema, puede tener un impacto negativo o positivo en el sistema que lo contiene.

El concepto en sí de sistema, definido como la organización compuesta de variables mutuamente dependientes (Bertalanffy, 1976, p. 7), resulta útil para visualizar este equipo de profesionales de la aviación como un "todo" heterogéneo de seres humanos, ordenado y en interacción. Incluso es más complejo porque esta interacción no se circunscribe a un territorio nacional determinado o a un solo estilo administrativo, si no que se mezcla con las mejores y peores prácticas de diferentes

estilos de liderazgo, influenciados por diferentes tintes de cultura de los distintos países.

Al momento de comenzar el presente estudio y con el objetivo de conocer las apreciaciones que desde la gerencia local de tripulantes se tenía con respecto a diversos tópicos de la investigación, se procedió a entrevistar a la entonces Gerente de tripulantes de cabina de Costa Rica, Laura Mendieta. Sin embargo, en el mes de abril, pocas semanas después de la entrevista, la entonces gerente fue despedida de su puesto por incompatibilidades de su gestión con las necesidades de la empresa y con las necesidades de este departamento en particular. (Pinto, 2013)

Aun cuando, como hemos visto, este es uno de los departamentos que más relevancia tiene tanto para el servicio al pasajero, como en el aspecto fundamental de la seguridad del vuelo, al momento de la conclusión del estudio la plaza de gerente de tripulante continuaba vacante, aspecto que analizaremos más adelante. Es importante destacar que la selección de este profesional es bastante rigurosa y compleja, ya que no solo debe tener formación administrativa, sino que además debe cumplir con los requisitos que establece la DGAC, contando con las licencias propias de un tripulante de cabina como tal.

Puesto que una de las características intrínsecas de los sistemas es el holismo, es decir, “un sistema se comporta como un todo inseparable y coherente. Sus diferentes partes están interrelacionadas de tal forma que un cambio en una de ellas provoca un cambio en todas las demás y en el sistema total” (López: 1995, p. 145), este cambio en la estructura administrativa de los tripulantes en Costa Rica, ha repercutido en este departamento a nivel sistema.

La Directora de tripulantes de cabina actual, Marilena Cartagena, se ha visto en la necesidad de trasladarse constantemente al territorio para, de alguna manera, atender las distintas necesidades que se generan dentro del departamento. Esto mientras se realiza el nombramiento a una persona local en el cargo.

La línea jerárquica inmediata después de la gerencia se encuentra conformada por tres administradores de tripulantes de cabina, quienes realizan funciones

meramente administrativas. Mientras la gerencia está vacante, se han convertido en profesionales fundamentales para mantener el flujo administrativo desde y hacia la Dirección. (Pinto, 2013)

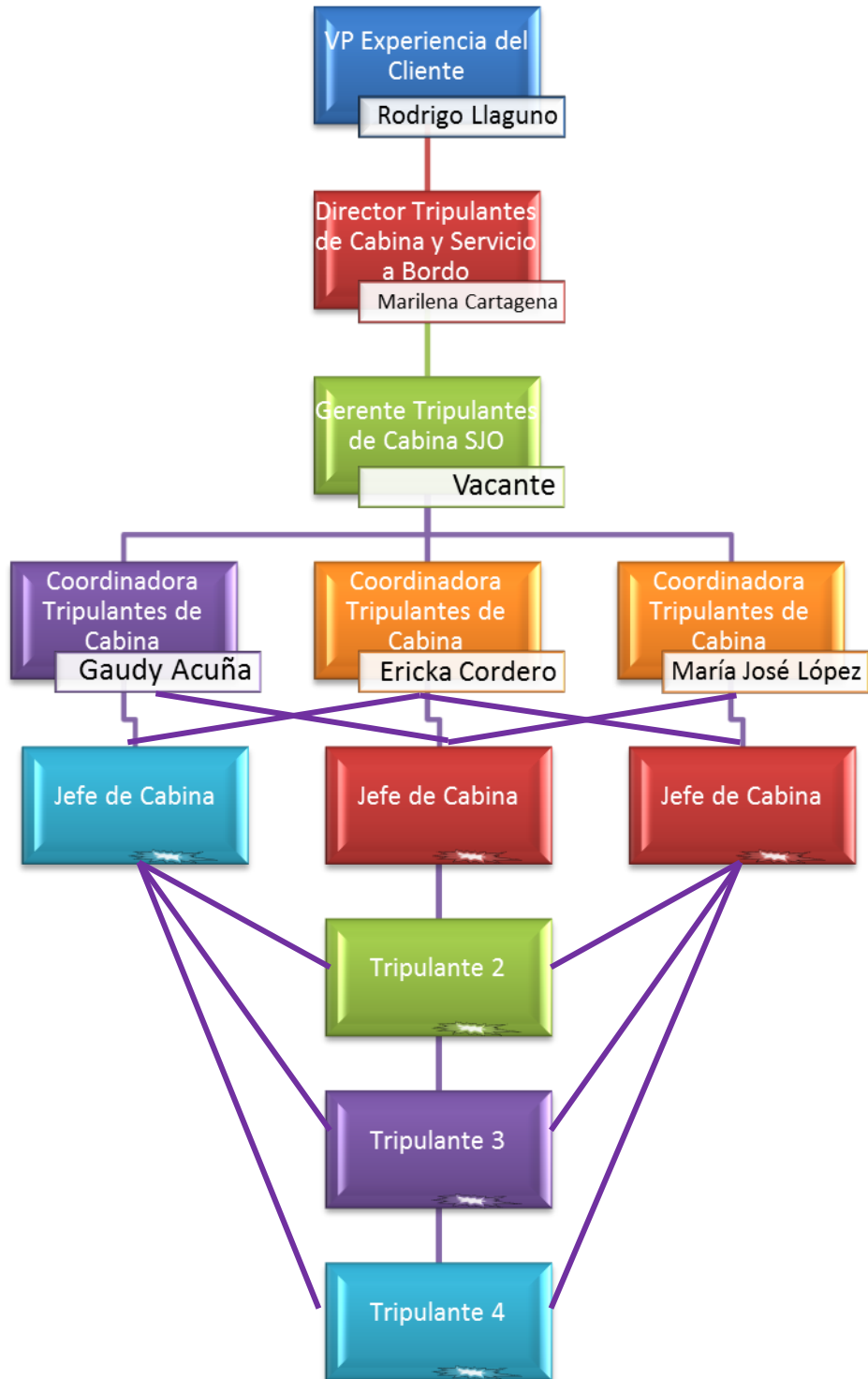
Aunado a lo anterior, existe dentro de los tripulantes de cabina el denominado escalafón, que viene a ser la estructura interna de los tripulantes agrupados por rangos de acuerdo con su posición y años de servicio como tripulante de cabina. (Valverde, 2012). En este sentido, los jefes de cabina son los tripulantes de mayor rango en el escalafón, seguidos por el tripulante 2, 3 y finalmente el tripulante 4. En materia de comunicación y la validez de los mensajes, también se aplica el escalafón, ya que la antigüedad del tripulante se impone al momento de emitir una información, sea ésta de carácter oficial o no, como se verá más adelante. (Mendieta, 2013)

Ellos viven por su escalafón, entonces el escalafón manda. Los más viejitos están arriba, los más nuevos [señala abajo] y eso se lo hacen sentir a los nuevos. Los nuevos tienen que sentir que son nuevos y vienen y tienen que hacer todo.

Entonces por un lado, son dos años de trabajar en eso, de que los nuevos lleguen preparados, verdad, desde que están en la primera entrevista yo les digo: si ustedes no entran con humildad ahí ellos solitos los empujan para sacarlos... Entonces, trabajar mucho con los nuevos de que lleguen preparados, lleguen fuertes, que lleguen seguros de lo que tienen que hacer, no lleguen muy tímidos ni muy así porque entonces los confunden porque son mal encarados. (Mendieta, 2013)

Como se puede ver, aún dentro del mismo subsistema que constituyen los tripulantes de cabina, existen otros sistemas menores, relacionado directamente con su ubicación en el escalafón y las responsabilidades o privilegios que tienen de acuerdo con este. No existe un organigrama del departamento, pero para facilitar la comprensión administrativa del mismo, se presenta a continuación en forma gráfica.

**Cuadro 2. Organigrama Tripulantes de Cabina de Avianca en Costa Rica en 2013**



Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista a la Gerente de Tripulantes de Cabina, 2013

#### **4.4 Redes de comunicación formales e informales**

En una sociedad tan comunicada como la actual, hablar de comunicación y de fuentes formales e informales se torna cada más vez más complejo, ya que se confunde esa cotidianidad comunicativa, con la verdadera satisfacción de las necesidades de comunicación de una empresa u organización. Recordemos que las redes de comunicación son

el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos (departamentos, personas, etc.) por los que pasa, pudiendo estar constituida tan solo con dos personas, por unas pocas o por toda una organización (Muriel y Rota, 1977, p. 293).

Estas redes de comunicación existen independientemente de que sean o no establecidas y reconocidas por la organización y sus miembros. Al ser este un elemento que impacta en la empresa, cuanto mejor identificadas, controladas y bien utilizadas se tengan, mejor será el impacto positivo en el desempeño profesional de los distintos departamentos de la organización.

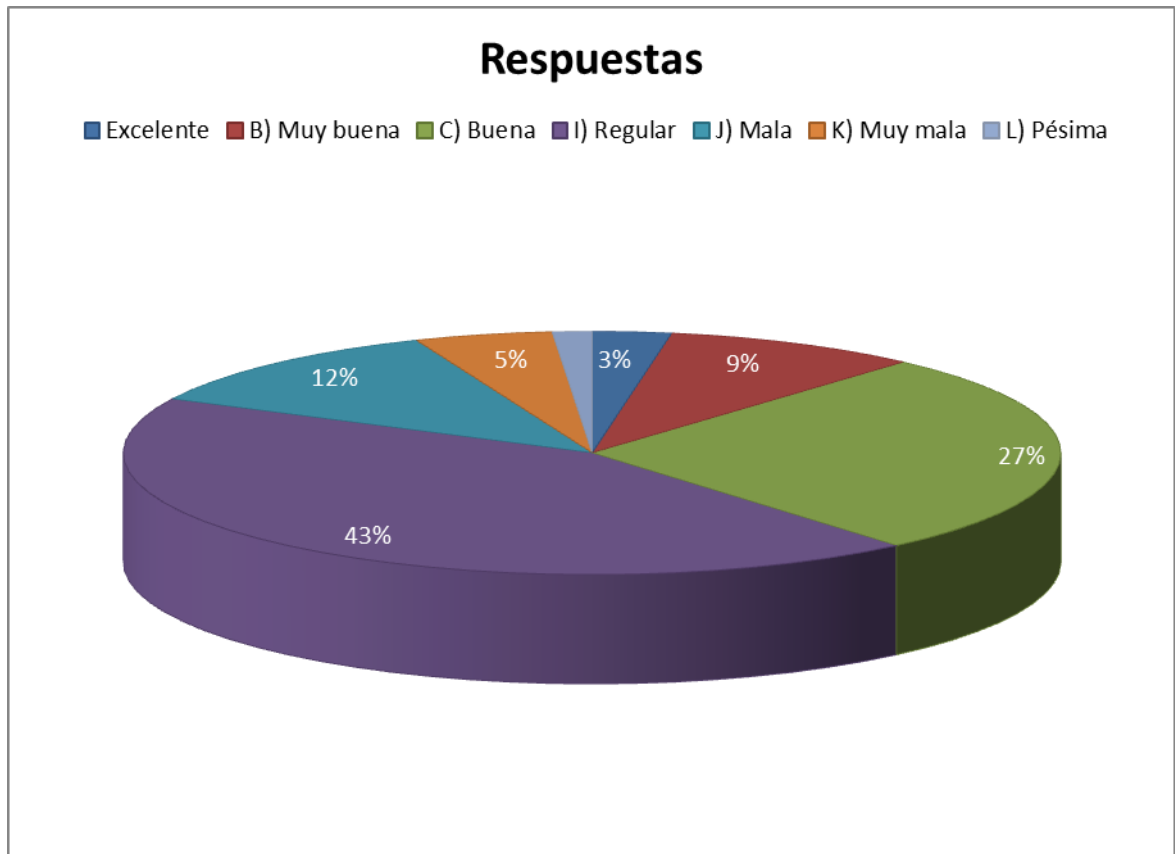
##### *4.4.1 Redes de comunicación vertical*

En el caso puntual de los tripulantes de cabina de Avianca en Costa Rica, la investigación a través del censo, así como las distintas opiniones recogidas en las entrevistas, arrojan un serio deterioro de las redes formales de comunicación vertical en las dos vías, tanto desde la alta gerencia hacia los tripulantes, como viceversa.

Ante la consulta de cómo ha sido tradicionalmente la comunicación vertical, ascendente y descendente entre los tripulantes de cabina y su jefatura directa, un 43% responde que ha sido regular, es decir, casi la mitad de la población de estudio no tiene una opinión favorable con respecto a este punto. Un 12% la califica como mala y un 5% considera que es muy mala; este último porcentaje (5%), está un 2% arriba de aquellos que califican la comunicación entre tripulantes y jefatura como excelente (3%). Un 18% se ubica en las casillas de buena y muy buena.



**Gráfico 4. Calificación de la comunicación existente entre los tripulantes de cabina y su jefatura directa en el 2013**



Fuente: elaboración propia a partir del censo 2013 Tripulantes de Cabina de Avianca en Costa Rica

Estos resultados concuerdan con los arrojados por el mismo departamento en la encuesta de “Great Place to Work”, ya que la comunicación aparece como uno de los puntos más bajos de dicha encuesta. En entrevista realizada a Maribel Pinto, Gerente de Talento Humano de Avianca en Costa Rica, en abril del 2013 comentó que

En la encuesta como tal salieron muchísimas deficiencias desde la comunicación relacionado con la organización y cómo me entero yo de los temas de la organización y no los tengo tan claros y no me siento tan informada, que en realidad no es un problema de la organización, porque la

empresa sí comunica, pero ellos no leen, entonces igual no les está llegando.  
(2013)

Aun cuando existan redes formales a través de las cuales los mensajes deberían fluir hacia estos colaboradores, siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización (Goldhaber, 1991, p. 131), la principal red de comunicación formal descendente, la establecida a través de su jefatura directa y el personal administrativo del departamento, se encuentra muy dañada, quedando demostrado en algunos tripulantes en distintos comentarios recogidos en el censo.

- 1. La gerencia de tripulantes debe ser más transparente y considerada de la necesidad de información de sus tripulantes. El secretismo por parte de las jefaturas y la desinformación que padece la misma base SJO (San José) es muy grave. Esto ha deteriorado los procesos de comunicación asertiva entre tripulantes y tripulantes-gerencia. Es común escuchar en los galleys (parte trasera del avión donde se guardan las comidas) el sentir de recibir información escueta, quizá llena de excusas, y hasta con cierto tono de desconfianza hacia los tripulantes. Es importante levantar un diálogo transparente, sincero y puntual por parte de la gerencia SJO.*
- 2. La jefatura sea más atenta a tratar las situaciones que se presentan con sus tripulantes de cabina, así como tomarse tu tiempo para reunirse con ellos, no caer en favoritismos dando preferencias obvias para los demás y que sea más clara y competente.*
- 3. Necesitamos más reuniones y que las cosas que pasan en la compañía sean comunicadas con antelación, para así evitar chismes que lo único que hacen es crear un ambiente pesado y se dan especulaciones de cosas que pueden pasar.*
- 4. Siempre ha existido temor entre una gerencia y sus colaboradores, cada vez que se llama a un tripulante de cabina a la gerencia regularmente es para llamarle la atención por algo que hizo mal. Existe un temor constante de que se nos puede despedir por lo mínimo... creo que debe existir más*

*confianza y comunicación de parte de la gerencia hacia los tripulantes. Más comprensión y oportunidades si nos equivocamos. Una guía personalizada y retroalimentación sería importante. Ser escuchados sin temor es necesario. (Censo tripulantes de cabina, 2013)*

Estas opiniones son reforzadas también por los resultados de “Great Place to Work”, donde queda de manifiesto las dificultades que, en materia de comunicación, se vienen experimentando entre los tripulantes y su jefatura inmediata.

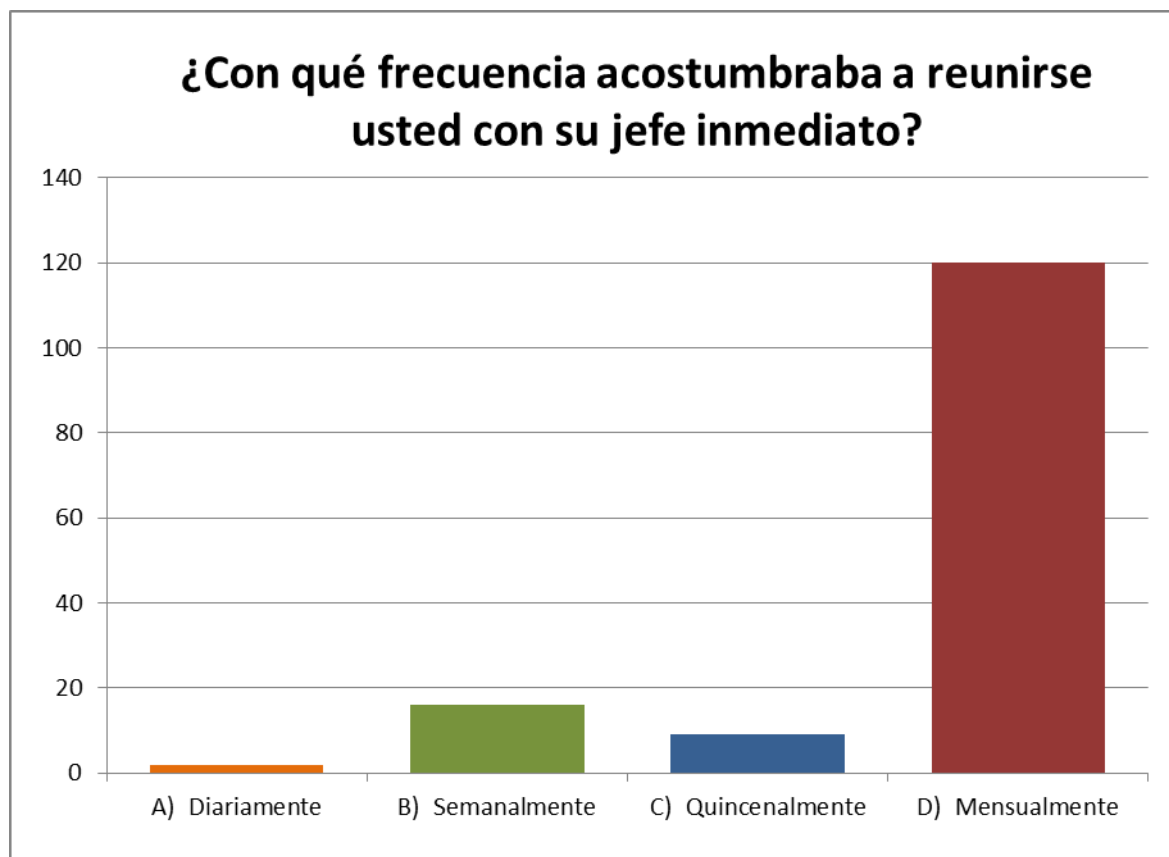
Hay un tema también, que de hecho es el más fuerte y es el de la comunicación que debe existir entre el gerente y el equipo administrativo de los tripulantes hacia el equipo de trabajo, el gap (la brecha) es enorme, ellos creen que solo se les llama para llamarles la atención, que solo para eso se les llama y que no hay otro tipo de comunicación... no hay una confianza para acercarse al gerente, para acercarse a las encargadas y los *briefings* ellos creen que son solo para decirles no haga esto, no haga esto, no haga esto, todo está en negativo. (Pinto, 2013)

El principal objetivo de la comunicación interna en la empresa es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes y que dicha comunicación constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial y al interior de los mismos, (Dirección y gestión de empresas, 2007, p. 7). Por esto, es fundamental que este elemento esté lo suficientemente afianzado, tanto al interior de la organización, como en cada área de trabajo y que los flujos de comunicación formales sean utilizados de manera eficiente, objetivo que, como evidencian los resultados, en el caso de los tripulantes de cabina de Avianca en Costa Rica, no se está cumpliendo.

Asimismo, y a la luz de la teoría del EMIREC (EMIsor-RECeptor), la comunicación que se está gestando responde a un viejo esquema, donde la poca o parcializada información transmitida va en una sola vía y no admite respuesta del receptor ante lo planteado o expuesto por el emisor, por lo menos no respuesta frontal, como debería de ser para que el modelo fuera exitoso.

Este hecho también se desprende de la información que se generó en el siguiente gráfico. Aunque 120 tripulantes mencionan que se reúnen mensualmente con su jefe, en los comentarios adicionales del censo, estipulan que las reuniones con sus superiores eran muy ocasionales y muchos de ellos expresaron incluso no haberse reunido nunca con su jefe.

**Gráfico 5. Frecuencia de reunión entre el tripulante y el gerente del área en 2013.**



Fuente: elaboración propia a partir del censo 2013 Tripulantes de Cabina de Avianca en Costa Rica

En condiciones óptimas de comunicación, el mensaje es transmitido de manera oficial por parte de las altas jefaturas, luego se convierte este sujeto de interpretación y apropiación, lo cual genera, ya sea de manera formal o informal, una respuesta por parte del receptor.

EMIREC personifica el carácter E-R de cada hombre. Es el homo comunicans, que tiene cinco sentidos, “mucho de creatividad, una

imaginación que él desprecia y un Intelecto del cual está muy orgulloso”. Es una personificación del hombre moderno que dispone de lenguajes múltiples que rara vez utiliza. (Galeano, 2002, párr. 15)

Más aún del análisis de las muchas propuestas de los tripulantes de cabina cuando se les solicitaron sugerencias para mejorar la comunicación entre su equipo de trabajo y con sus superiores, se desprende la conciencia que ellos mismos tienen de la importancia de optimizar este aspecto, tanto entre ellos como con su jefatura. “Comunicar sin temor”, “mejor comunicación”, “ser más transparentes a la hora de informar”, “transparencia total, comunicación asertiva”, “quizá uno de los pilares básicos que debemos fortalecer es la comunicación efectiva por medios formales” (Tripulantes de cabina, 2013), fueron algunas de las sugerencias más recurrentes.

También es fundamental comprender que la situación experimentada durante el periodo de la ex gerente de tripulantes de cabina, Laura Mendieta, a nivel general, pero de manera particular, en materia de comunicación, acentuó e intensificó los problemas existentes entre el nivel jerárquico y los tripulantes.

“Que la persona al mando sea muy sabia y logre crear en nosotros la confianza de poder acercarnos, además de tomar en cuenta nuestras opiniones, porque usualmente no han sido tomadas en cuenta” comentó uno de los tripulantes en el cuestionario. En este sentido, muchos de ellos guardan la esperanza de que la persona que venga realice una mejor gestión y proponga desde el principio bases de comunicación asertiva mucho mejores que las desarrolladas hasta el momento.

Ahora creo que lo más importante es elegir un Gerente de Tripulantes que dé la cara por el departamento, que nos entienda y que esté interesado en resolver nuestros problemas. Un Gerente que nos ayude. Si esto se consigue la comunicación fluirá por sí sola. (Tripulante de Cabina, 2013).

Estos comentarios reflejan una necesidad de que los flujos de comunicación formales, cuyo referente principal está en la comunicación vertical proveniente de sus superiores, sean reales, eficaces y eficientes. Asimismo, demandan de la estructura formal un retorno a uno de los principios del EMIREC.

Como afirma Jean Cloutier “en una estructura social que ha superado la comunicación de masas para volver al campo de la comunicación individual, el hombre se torna EMIREC (EMIsor - RECeptor) y que por consecuencia “quién” y “a quién” corresponden a un mismo individuo”. (Galeano, 2002, párr. 8)

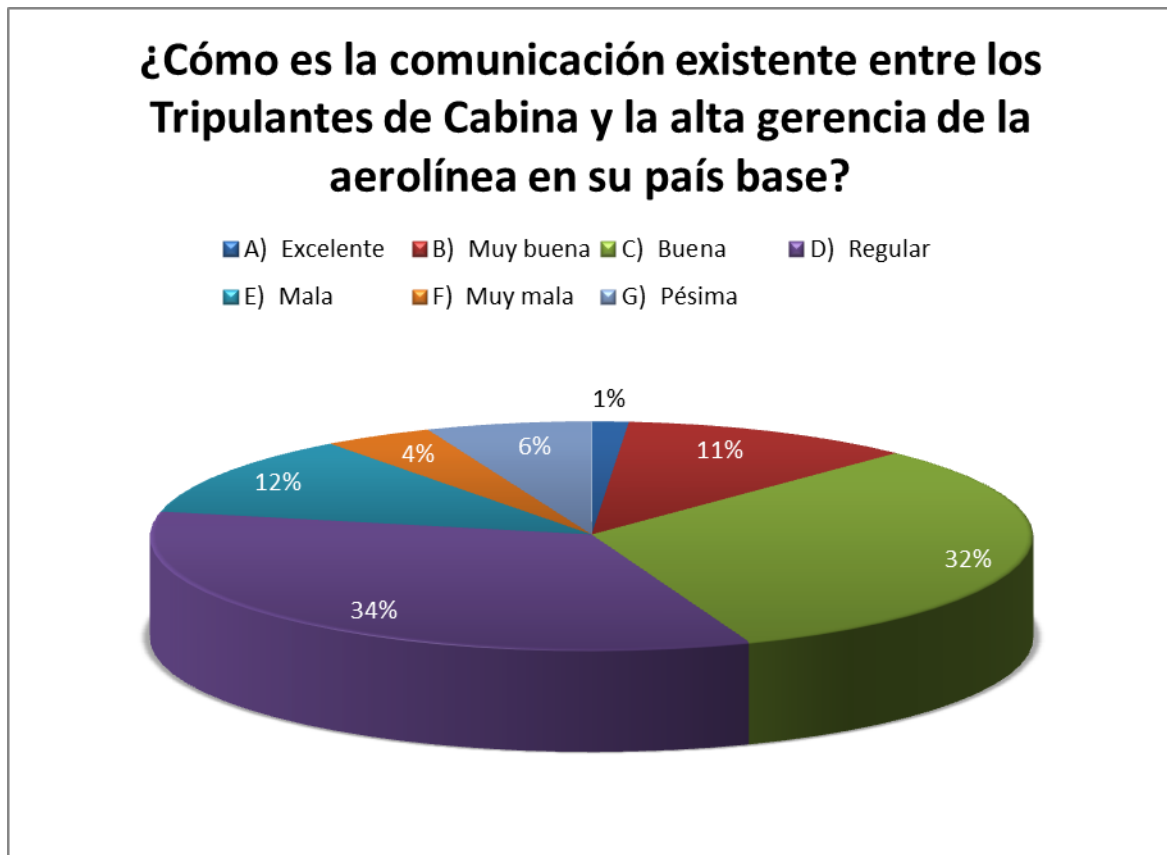
Además,

Entre menos distorsión haya en la comunicación, los empleados recibirán, según lo que se pretende más metas, retroalimentación y otros mensajes de la gerencia. Esto, a su vez, reducirá las ambigüedades y aclarará la tarea del grupo. El uso extenso de canales verticales, laterales e informales incrementará el flujo de la comunicación, reducirá la incertidumbre y mejorará el desempeño y satisfacción del grupo. (Robbins, Judge, 2009, p. 375)

También y siguiendo con el análisis de las redes de comunicación vertical, se les preguntó a los tripulantes de cabina cómo era la comunicación con la alta gerencia de la empresa en Costa Rica. Se considera que el Gerente General del país es quien representa a la alta administración de la aerolínea y que de alguna manera, el flujo de las comunicaciones oficiales de los temas macros de la empresa, viene por esa vía.

El porcentaje mayoritario de las respuestas, un 34%, indicó que la comunicación era regular, como se visualiza en el siguiente gráfico. Sin embargo, con respecto a la evaluación de la comunicación con la gerencia inmediata, el porcentaje correspondiente a la buena comunicación aumentó de un 18% a un 44%, sumando las respuestas de buena, muy buena y excelente.

**Gráfico 6. Calificación de la comunicación existente entre los tripulantes de cabina y la alta gerencia en 2013**



Fuente: elaboración propia a partir del censo 2013 Tripulantes de Cabina de Avianca en Costa Rica

Este incremento tiene su explicación no solo en la personalidad propia del Gerente General, detallada con anterioridad, sino también en la importancia que este le confiere a la comunicación y los esfuerzos que hace para desarrollarla con todas las áreas de la empresa. Sobre todo pone especial énfasis en las características de cada departamento para tratar de adecuarse a sus necesidades de la manera más oportuna.

Desde el momento en que ellos inician para entrar a la empresa mi participación es ir y conocerlos, hablarles, motivarlos para que realmente ese proceso, que es un proceso bastante fuerte dentro de la empresa, la escogencia de ese personal hoy día es bien fuerte, ellos antes de entrar tardan 60 días en entrenamiento, entonces para mí es muy importante que

ellos se sientan ya motivados por parte de la administración de que sí vienen a una buena empresa.

Y posterior en diferentes momentos yo tengo contacto con ellos y día a día cuando nos vemos siempre tenemos una comunicación, por la manera en que yo trabajo con el personal ellos tienen la posibilidad de conversar conmigo cualquiera de los temas. No necesariamente que lo que ellos hablen conmigo vaya a suceder, pero por lo menos hay una comunicación, porque es un personal bastante especial en su forma de trabajar, ellos prácticamente están flotando todo el tiempo, entonces sí para mí por la base de Costa Rica es muy importante que ellos se sientan con ese acercamiento...

Entonces es una comunicación muy bonita, muy sana y a ellos especialmente les da una gran tranquilidad. (Zamora, 2013)

#### *4.4.2 Redes de comunicación horizontal*

Como mencionan Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge en el libro *Comportamiento Organizacional*, “las redes formales de las organizaciones pueden ser muy complicadas”. Más aún en una red como la de Avianca, con una estructura formal en el país pero con distintas jerarquías superiores en El Salvador y Bogotá. Esto hace que algunas de esas redes incluya “a cientos de personas y a media docena o más de niveles jerárquicos” (2009, p. 358).

Si al análisis anterior de las redes verticales le agregamos algunas de las características propias del grupo en estudio, tales como el estar en contacto cotidiano con personal de otras estaciones o el tiempo ocioso que tienen en vuelos largos o en los vuelos de pernocta, estaremos frente a un grupo de trabajo muy propenso a hacer de las redes informales de comunicación. Por ejemplo, los chismes, como su forma principal de interacción informativa.

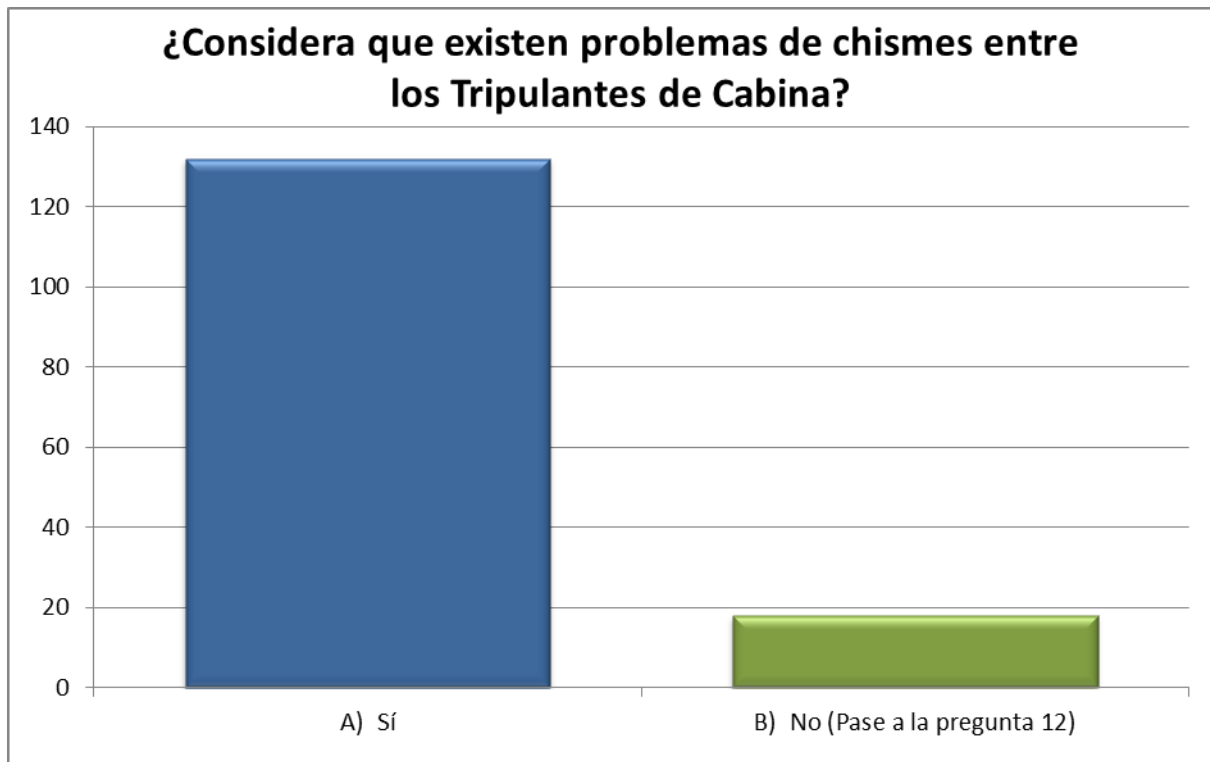
En varias de las herramientas utilizadas para la investigación se consultó sobre esta temática y todas ellas arrojaron resultados muy similares. En la entrevista realizada a la exgerente de tripulantes, Laura Mendieta, ella mencionó que es un gremio donde se manejan muchos chismes, precisamente



por qué porque tienen mucha “hora muerta” que pasan juntos. Entonces, uno (un vuelo) de aquí a San José-Los Ángeles, son 4 horas y pico en donde el tiempo de servicio a bordo que puede ser que gasten hora y media, máximo, o sea, son 3 horas para sentarse y verse las caras en un *galley*, un pedacito chiquitito, qué hacen? Hablar, inventar. Entonces, sí es muy alto el índice de los chismes. (2013)

Ellos mismos admitieron a través del censo que la presencia de chismes o rumores es uno de los problemas latentes dentro de los tripulantes de cabina. Esto es así, puesto que aunado a las razones antes expuestas, ellos carecen de espacios formales de comunicación de carácter horizontal. Como se puede ver en el gráfico 7, de los 150 tripulantes que contestaron esta pregunta, 132, un 88% considera que existen problemas de chismes entre los tripulantes, contra 18 personas, un 12% que dice que no existen.

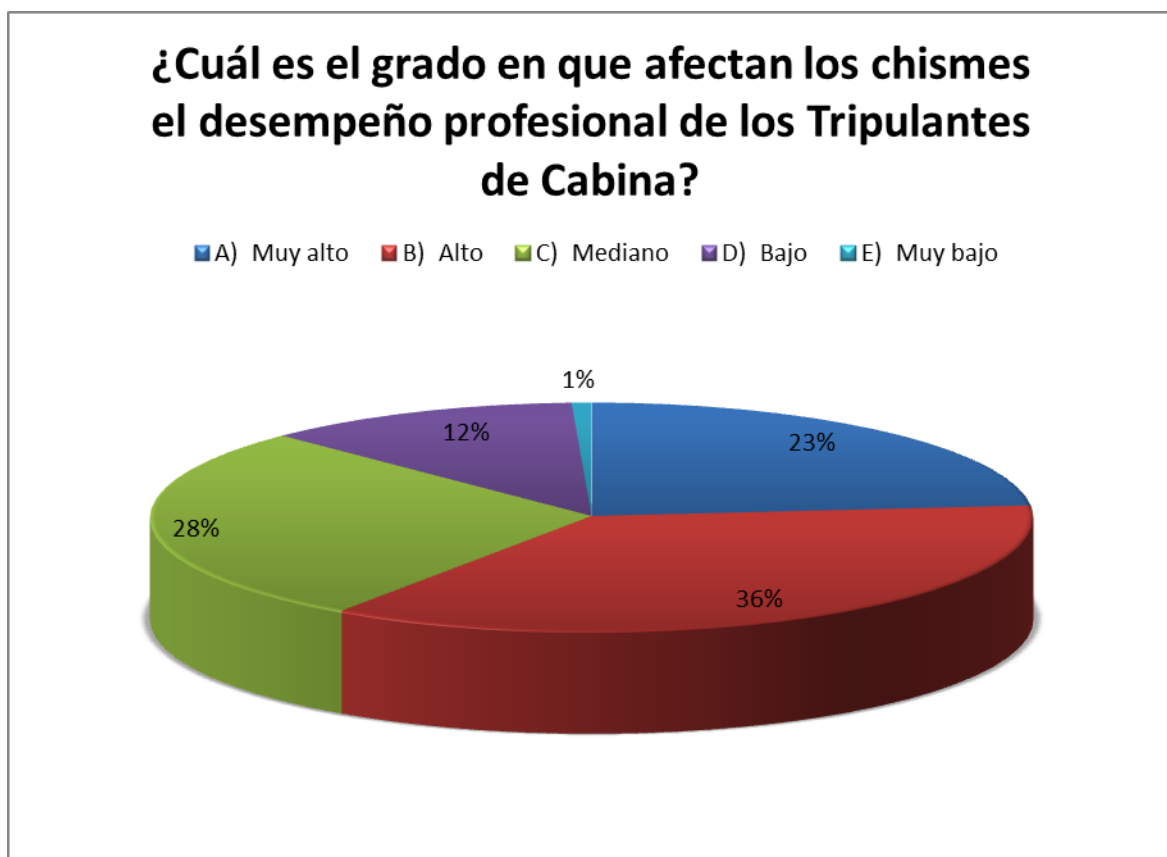
**Gráfico 7. Existencia o no de problemas de chismes entre los Tripulantes de Cabina en 2013**



Fuente: elaboración propia a partir del censo 2013 Tripulantes de Cabina de Avianca en Costa Rica

De las 132 personas que consideran que hay problemas de chismes, 81 personas coinciden en que estos chismes afectan en un alto o muy alto grado el desempeño profesional de los tripulantes de cabina, 8 consideran que afecta medianamente y solo 17 tripulantes admiten que aunque existen, afectan en un grado bajo o muy bajo el desempeño.

**Gráfico 8. Grado en que afectan los chismes el desempeño profesional de los Tripulantes de Cabina en 2013**



Fuente: Censo 2013 tripulantes de cabina de Avianca en Costa Rica. Elaboración propia

Además de que el desempeño laboral se ve afectado por los chismes, las mismas relaciones interpersonales y el ambiente laboral se pueden ver trastocados por este aspecto de la comunicación.

Los chismes son uno de los temas de la comunicación... Las investigaciones indican que es probable que la mala comunicación sea el origen que se cita con más frecuencia de conflictos interpersonales. Debido a que los individuos pasan cerca del 70% de las horas que están despiertos comunicándose – escribiendo, leyendo, hablando, escuchando- parece razonable concluir que una de las cosas que más inhiben el desempeño exitoso de un grupo es la carencia de una comunicación eficaz. (Robbins, 2009, p. 351.

Y es que aun cuando un 77% de los tripulantes dijo, a través del censo, que la comunicación entre ellos era buena (47% buena, 27% muy buena y 3% excelente), existe un 23% que considera que es mala o regular. Muchos de los comentarios expresados en las sugerencias contemplan acciones para el mejoramiento de la comunicación y la minimización o eliminación de los chismes, lo que denota que no están tampoco del todo satisfechos con la comunicación y los chismes existentes entre ellos.

En el caso de los chismes o un mal comentario de parte de algún compañero, una de las sugerencias es encarar a las dos personas con el jefe, ya que muchas veces solo pasa a ser un chisme o tratar de ganarse al jefe... esa es la única forma de procurar quitar los chismes.

Para que haya una buena comunicación entre tripulantes se debe separar la vida personal del trabajo.

Comunicación honesta, completa y asertiva; no falsa, a medias y por cadena de rumores.

Considero que los tripulantes deberían respetar a cada compañero, respetando la opinión y maneras de ser, sin inventar ninguna situación falsa de las demás personas. (Tripulantes de cabina, 2013).

Sin embargo, aun cuando los chismes son percibidos como comunicación informal negativa, estos pueden convertirse en una importante fuente de información. Esto se tienen en cuenta sus principales características y se hace un uso inteligente de estos para beneficio de la organización.

Los rumores tienen tres características principales. El primer lugar, no están controlados por la administración. En segundo lugar, la mayoría de los empleados los percibe como más creíbles y confiables, que los comunicados formales que emite la alta dirección. En tercer lugar, son muy utilizados para servir a los intereses propios de las personas involucradas. (Robbinns, 2009, p. 359)

En este sentido, uno de los ejecutivos de Avianca que ha hecho un uso exitoso de los rumores es el Gerente General de Costa Rica.

Yo realmente cuando he querido comunicarme con ellos no he tenido dificultad, no he tenido dificultad porque o lo hago a través de su gerente y vamos buscando o yo simplemente busco los momentos y a los diferentes grupos y entonces dentro de ellos hay una excelente comunicación, aunque tienen sus diferencias pero hay muy buena comunicación, para lo bien o para lo mal. Algo que usted quiere que se sepa, se lo dice a unos cuantos y esa voz corre. (Zamora, 2013.)

En distintas ocasiones y con previo conocimiento de los líderes informativos del equipo de tripulantes, el Gerente General ha distribuido información valiosa que quiso que fuera difundida.

#### **4.5 Canales y esfuerzos de comunicación**

La comunicación en general pasa siempre por un canal de comunicación, sin importar hacia quién va dirigido el mensaje. La empresa puede emitir comunicados hacia públicos internos supone el intercambio de información entre los distintos niveles y departamentos de la organización; si la relación es vertical, se da entre las distintas jerarquías, ascendente y decentemente. En el caso de la horizontal, comprende la comunicación entre departamentos y dentro de determinada área o departamento en particular. También, la empresa crea mensajes para interactuar con sus públicos externos

Los medios o canales, de comunicación son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos:

mediatizados y directos. Los canales mediatizados son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor o receptores, no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo. Los canales directos dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. Por ejemplo, hablar, escuchar, indicios no verbales, etc. (Muriel y Rota, 1980, p. 80)

Sin embargo, lo fundamental no es el canal o medio de comunicación en sí, sino el análisis que se haga de este a la luz de las características del público meta al que se dirige el mensaje que se quiere emitir, pues “los medios son intermediarios que permiten el transporte de mensajes en el espacio y en el tiempo. Transmiten, conservan y amplifican los mensajes” (Galeano, 2002, párr. 51). Si la selección no es la adecuada, considerando tanto la audiencia como la información que se quiere transmitir, puede ser que el mensaje no llegue al público objetivo o llegue de manera parcial o incorrecta.

Ahora bien, en el caso de los tripulantes de cabina de Avianca en Costa Rica salta a la vista una primera deficiencia mencionada con anterioridad en esta investigación. Esta es justamente la carencia de medios o canales de comunicación que se adecúen a las necesidades y características particulares de este público. Si bien la antigua gerente hizo referencia a algunas iniciativas que trató de impulsar para mejorar la comunicación con los tripulantes, por la información obtenida en el censo, se puede inferir que estas acciones no tuvieron buenos resultados. Las razones pueden ser varias, por ejemplo, la aplicación de canales de comunicación en forma esporádica resta el impacto de acciones consistentes en el tiempo y el espacio. También, si los medios no fueron propuestos o coordinados por el especialista (relacionista público o periodista) muchas veces puede influir en que el medio planteado no llene las expectativas del grupo y no alcance sus objetivos. Además, al no ser actividades y medios enmarcados en el plan de comunicación interno de la empresa, con el cambio de gerente las iniciativas carecen de continuidad.

Ahora bien, la empresa Avianca dispone de distintos medios de comunicación para todo su personal. A continuación, se describe cada uno de ellos y el uso que hacen los tripulantes de cabina.

*Revista Somos Avianca*: Publicación bimensual que integra en cuatro secciones los avances y acontecimientos de la organización. Como tema central se incluye algún aspecto relevante para la organización. (Gerencia de Comunicaciones Interna Avianca, 2013). Las secciones de la revista son:

- Estrategia de Vuelo: Con temas institucionales de gran alcance. El marco del quehacer cotidiano de la empresa y los hechos que le dan vida.
- Desarrollo del Negocio: Acontecimientos y avances en el cumplimiento diario de la Misión de servicio y Visión 2015.
- Gente Avianca: todo sobre el acontecer en Avianca, eventos y novedades de los colaboradores en las diferentes bases.
- Seguridad Integral: Procesos, regulaciones, experiencias y actualidad para mantener siempre en alto la seguridad en todas nuestras actividades.

Esta revista, si bien es enviada a todos los departamentos de las distintas bases en los diferentes países, no es muy leída en términos generales. Una serie de grupos focales realizados por la Dirección de Comunicaciones en el 2012, determinaron que la Revista tiene poca lectura, principalmente el personal se enfoca en la sección Gente Avianca a manera de “ojeada” y si encuentran algo afín a su desempeño profesional, entonces se detiene a leerlo (Dirección de Comunicaciones Avianca, 2012).

En el caso concreto de los tripulantes de cabina, la Revista es enviada a la oficina de ellos en el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría. Dejan 30 ejemplares con el objetivo de que todos los que pasan por ahí (el 100% de la población), dispongan de un ejemplar para su información dentro de la oficina. (Mendieta, 2013). Sin embargo, dicho medio de comunicación no es mencionado en

el estudio censo por ninguno de los tripulantes de cabina, como medio relevante por el cual recibe información.

*Enlace*: es la intranet de los colaboradores de Avianca, en donde no solo se encuentra toda clase de información de la empresa, sino que además cuenta con una biblioteca virtual en donde se ubican todos los manuales de carácter mandatorio. Asimismo, dentro de *Enlace* se reflejan las versiones en línea de algunos medios de comunicación como la *Revista Somos Avianca*.

Al ser una intranet, los tripulantes de cabina tienen acceso a *Enlace* únicamente desde las tres computadoras ubicadas en la oficina del aeropuerto Juan Santamaría. Teniendo en consideración que en condiciones normales los tripulantes pasan solamente unos 10 minutos antes de la salida de sus vuelos en la oficina, las probabilidades de uso son bastante limitadas. Únicamente, cuando los tripulantes están de suplencia y no son enviados a vuelo, es que tienen mayor tiempo para verificarlo (Mendieta, 2013).

*Carteleras*: Son muchos los colaboradores de Avianca que debido a sus funciones no cuentan con acceso a correo electrónico: agentes de rampa, personal de mantenimiento, agentes de servicio a bordo, pilotos y tripulantes de cabina. Para estos colaboradores, se han habilitado, en cada zona de trabajo, pizarras informativas que son actualizadas con los últimos memorandos enviados por la alta administración o con información relevante para esa área de trabajo específica.

Sin embargo, por las razones antes mencionadas, específicamente al rápido paso de los tripulantes por su oficina, este medio de comunicación tampoco está considerado como una vía importante para recibir información. Esto se constata en los puntajes obtenidos en la encuesta, pues tan solo un 7% señaló el uso de este canal, ante la consulta el censo para determinar por cuáles medios de comunicación reciben ellos más información.

*Memorandos*: Avianca tiene una serie de memorandos empleados para diversas funciones, de acuerdo con el tipo de mensaje que se quiera emitir. Estos memorandos pueden venir de diversas fuentes: a través del correo electrónico de

Talento Humano, Comunicaciones Internas o Presidencia, en este caso, es cuando se trata de algo sumamente importante que se quiera comunicar.

Dado que los tripulantes de cabina tienen correo electrónico de la empresa, cualquier memorando enviado por esta vía les llega automáticamente. Sin embargo, debido a la masificación de estas comunicaciones, la atención que reciben los memorandos no es la deseada, solo un 4% dicen percibir este medio como fuente de información relevante.

Adicional a estos memorandos enviados vía electrónica, existen los memorandos oficiales o mandatorios, como mencionó Laura Mendieta, Gerente de Tripulantes de Cabina (2013).

Cuando yo tengo que hacer algo urgente, por ejemplo, y que tengo que tener prueba de que ellos lo recibieron, hago un memo contra firma. Pero trato de hacerlo poco porque recolectar firma de 300 es bien tedioso...

Por lo general eso lo hago cuando tengo que presentarle algo a la DGAC (Dirección General de Aviación Civil), tengo que tener respaldo y decir: aquí está, entonces ahí sí. (2013)

*Somos Avianca Express*: Revista electrónica remitida vía mail una vez a la semana. Contiene información variada del acontecer de la aerolínea en los distintos mercados, pero con la particularidad de tratarse de notas pequeñas de dos párrafos y dos fotografías como máximo.

Aun cuando el 37% de los tripulantes de cabina mencionan el correo electrónico como su principal medio de información, muchos de ellos se quejan de la saturación de sus correos por mensajes generales como los memorandos y la misma revista electrónica *Somos Avianca Express*. Esto sucede porque como su trabajo los aleja de la oficina y de las computadoras, pueden pasar varios días antes de que revisen sus correos y se encuentren con una cantidad de correos que los sobrepasen.



En cuanto al canal de comunicación del Outlook es demasiada información que manejamos y tenemos que estar recibiendo información de otras áreas que nos saturan el buzón.

Entiendo que hay que manejar mucha información en este tipo de trabajo, pero me parece que a veces es excesiva la cantidad de correos que nos envían al Outlook. Por consiguiente hay muchos de los tripulantes que ya ni siquiera leen los correos y los borran porque es demasiada info que a veces no se puede asimilar. (Tripulantes de cabina, censo 2013)

*Reuniones informativas:* Estas no tienen una planificación cronológica, pero es un medio de comunicación bastante utilizado, tanto para comunicaciones de la alta gerencia, como para temas de coordinación entre las gerencias de los distintos departamentos en Costa Rica y de los gerentes mismos con su personal.

Las cosas más relevantes de comunicar, más impactantes, las está comunicando de manera impactante, a través de reuniones con los altos ejecutivos de la empresa, si hay que dar una comunicación importante algún vicepresidente viaja aquí y él la da personalmente, entonces hay mucho compromiso en ese sentido para comunicaciones muy importantes. (Pinto, 2013)

En el caso de los tripulantes de cabina, existen pequeñas reuniones informativas denominadas *briefings*, que realiza la tripulación a cargo de cada vuelo justo antes de este. Sin embargo, por datos arrojados en la investigación, estos espacios informativos no están siendo bien utilizados y en lugar de ser percibidos como medios importantes a través de los cuales recibir y compartir información valiosa, son señalados como espacios negativos, donde la comunicación que se comparte no les aporta ni enriquece.

lo que nos han dicho en los focus group es que solo los llaman o reúnen para regañarlos, de que no podemos hacer esto o lo otro y no mencionan como la parte positiva de la organización, decir que vamos a hablar de logros importantes, de cosas bonitas que nos hayan pasado en nuestro día a día y después no enfocarlo como de que no pueden hacer esto, sino que miren,

este es el procedimiento tal y dejarlo de hacer en negativo, sino que en positivo. (Pinto, 2013)

De hecho, la necesidad de generar nuevos espacios de comunicación interpersonal de la gerencia del departamento con los tripulantes se hace patente en las sugerencias planteadas por ellos en el censo y es además uno de los más importantes valores de las organizaciones actuales.

Que se utilicen canales de comunicación más personales, como reuniones bimensuales o trimestrales, en las que se expongan tópicos de interés como rendimiento, logro de metas y otros.

Tal vez la realización de reuniones en grupo en los cuales se hable para mejorar la comunicación, dar ideas, presentación de proyecto, etc. (Tripulantes de cabina, censo 2013)

La comunicación repercute no solo en la satisfacción personal del equipo, sino también en la consecución de los objetivos organizacionales. Los ambientes de trabajo que promueven el contacto entre las personas son más beneficiosos y saludables que aquellos otros que lo ignoran o dificultan. (Parrilla, 2002, p. 99)

Sin embargo, a pesar de los comentarios negativos con respecto a algunos de los medios de comunicación formales de la empresa, al momento de contestar acerca de su grado de satisfacción con dichos medios se muestra en general bastante satisfacción. Como se muestra en el gráfico siguiente, un 14% dijo sentirse muy satisfecho, un 59% declaró sentirse satisfecho, mientras un 24% aseguró sentirse medianamente satisfecho y solo un 3% no se siente nada satisfecho.

**Gráfico 9. Grado de satisfacción de los tripulantes de cabina con los medios y canales de comunicación existentes al 2013**



Fuente: elaboración propia a partir del censo 2013 Tripulantes de Cabina de Avianca en Costa Rica

Esto denota que si bien perciben los vacíos en la calidad informativa recibida, sí son conscientes de la existencia de una buena cantidad de medios de comunicación a disposición para informarse. Sin embargo, muchos de ellos no se ajusten a su modo de vida ni a sus características profesionales de desempeño.

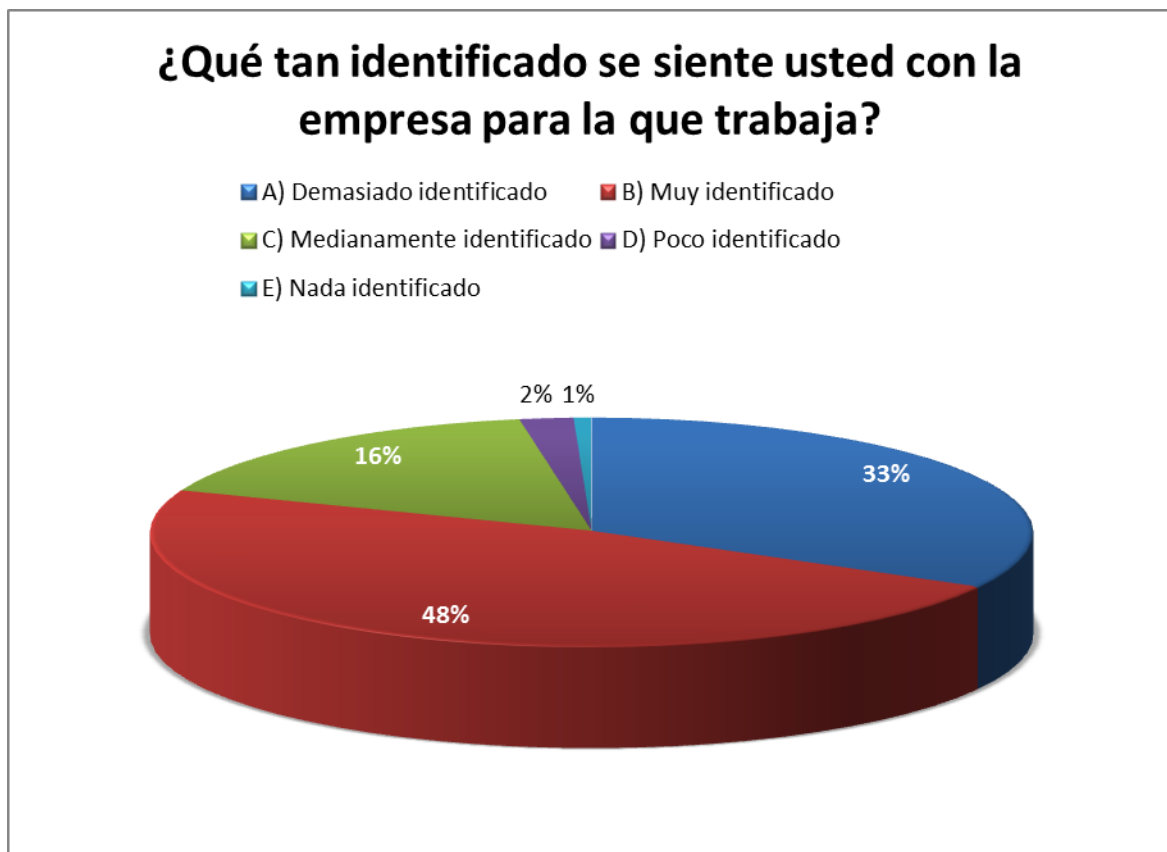
El gran reto de la organización será sin duda la generación de nuevos canales de comunicación adecuados a las características propias de los tripulantes de cabina, para que así se sientan más apropiados de la información que la organización quiera y necesite compartir con ellos. “El secreto de un buen comunicador reside en su habilidad para escoger el medio de comunicación más efectivo para cada situación” (Varona, 2007, p. 79).

#### 4.6 Relación actual existente entre la aerolínea Avianca y los tripulantes de cabina de Costa Rica

La relación actual existente entre la aerolínea Avianca y los tripulantes de cabina en Costa Rica pasa por dos hechos fundamentales y recientes: la destitución de quien fuera la Gerente de Tripulantes de Cabina de San José, Laura Mendieta, y la reorganización que afectó las operaciones de la aerolínea en Costa Rica.

Sin embargo, antes de entrar a analizar estos dos hechos, se presentan los resultados del censo realizado a los tripulantes en cuanto a uno de los factores más importante de su relación con la empresa, la identificación con esta. Como se indica en el gráfico 10, un 84% declaró sentirse muy o demasiado identificado, un 16% se siente medianamente identificado y sólo un 3% se siente poco o nada identificado.

**Gráfico 10. Grado de identificación de los tripulantes de cabina con la empresa en 2013**



Fuente: elaboración propia a partir del censo 2013 Tripulantes de Cabina de Avianca en Costa Rica

Este hecho es sumamente relevante considerando lo que este personal significa con respecto al servicio al cliente. Este puntaje refleja la labor de reclutamiento, de comunicación, de talento humano, de la gerencia general y de la gerencia de tripulantes, en cuanto a mantener y reforzar la identificación de los tripulantes con la empresa.

Esto también muestra uno de los principios de la teoría de sistemas, en tanto se visualiza a la empresa como un todo que se comporta de manera coherente y en donde las partes, es decir, los distintos departamentos, están interrelacionados. De esta manera, un cambio en el comportamiento o accionar de una de ellas, provoca un cambio en todas las demás y en el sistema total. (López: 1995, p. 145)

En las empresas de servicio, donde cada departamento, en especial aquellos que tienen contacto directo con el cliente, forma parte de esa cadena de servicio, un solo cambio en una de las partes puede dar al traste con la intención de la compañía de brindar una excelente atención al cliente, o bien, puede hacer la diferencia en el balance final de la experiencia de viaje.

Uno de los muchos esfuerzos realizados por la empresa en este sentido se da en los programas internos de capacitación impartidos al 100% de la población laboral, los 18 mil colaboradores de la empresa. Ahí se refuerzan los valores de la aerolínea y se motiva el sentimiento de pertenencia. (Valverde, 2013)

Estos talleres –Trato Personal en el 2012 y Taller SER (Servicio Radical) en el 2013- se imparten en grupos interdisciplinarios de unas 20 personas, con lo cual se busca no solo la gestión de un buen servicio al cliente interno y externo, sino que también pretende motivar el entendimiento y valoración de las distintas actividades al interior de la empresa, dando a conocer además acciones concretas en el desarrollo de la aerolínea que contribuyan a incrementar el sentimiento de orgullo, pertenencia e identificación. (Pinto, 2013)

#### *4.6.1 Un departamento sin gerencia*

Mucha de la relación de los colaboradores con la empresa pasa por la jefatura directa del departamento para el cual trabajan, máxime cuando se trata de empresas transnacionales. Puesto que en estas, el jefe se convierte en el único contacto oficial y directo del colaborador con la alta administración de la compañía.

Como ya se ha analizado, Avianca, aerolínea latinoamericana con operaciones en 25 países de América y Europa, cuya base matriz se divide entre El Salvador y Bogotá, tiene una compleja estructura administrativa. El público de estudio, los tripulantes de cabina de Costa Rica, es uno de esos departamentos cuya mediación con la empresa se hace a través de su gerente.

El gerente de una empresa o bien de un departamento tiene cuatro funciones primordiales: planear, organizar, dirigir y controlar. Planear es el proceso mediante el cual se definen las metas, se establece la estrategia y se desarrollan los planes para coordinar las actividades. Organizar consiste en determinar las tareas a realizar, los responsables, los reportes directos de esas acciones y dónde se tomarán las decisiones. Dirigir es la función de motivar a los empleados, así como de seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos. Finalmente, controlar es monitorear las actividades para garantizar que se lleven a cabo según se planificó y corregir cualquier desviación significativa (Robbins, 2009, p. 7).

Por lo que se deriva del censo realizado a los tripulantes y la entrevista a la gerente de Talento Humano, la antigua gerente de tripulantes no cumplía, al menos, con una de las funciones de un gerente, la de dirigir a sus colaboradores. Dado que el presente estudio se basa principalmente en el aspecto de la comunicación y aquellos elementos que incidan en éste, desconocemos si las otras funciones eran realizadas correctamente por la exgerente.

Uno de los comentarios recurrentes entre los tripulantes fue la figura de miedo que representaba para ellos la gerencia, esto les impidió establecer

relaciones profesionales exitosas, con el consecuente deterioro del ambiente laboral y las redes de comunicación vertical, tanto descendentes como ascendentes.

Los superiores deben escuchar a los tripulantes, identificar los problemas que se presentan en el trabajo y ayudar a buscar soluciones juntos. No es bueno que la imagen que brinden sea de miedo.

Que sintamos con nuestro gerente que hay accesibilidad y que sea una persona imparcial y objetiva.

Mayor accesibilidad y menos suspenso para todo. Mejorar el ambiente tenso que existe en la oficina de tripulantes y brindar información para evitar la comunicación informal.

Que la jefatura ofrezca un trato más humano y que sea más un líder que un dictador.

Que no se cree un ambiente de temor, para que así todos sintamos la confianza de poder tener una relación de cordialidad y profesionalismo con nuestro jefe. Que exista la ética... (Tripulantes de cabina, censo, 2013)

Otra de las críticas recurrentes hacia la exgerente fue la formación de grupos preferenciales al interior de tripulantes. Esto no solo contribuía al desgaste de la relación de la gerencia con los colaboradores, sino que también afectaba las relaciones humanas y profesionales entre los tripulantes. Al momento de realizado el censo, la gerente de tripulantes ya había sido despedida de Avianca, entonces, muchas de las sugerencias de los tripulantes pasan por la necesidad de que la persona que asuma el cargo tenga características y desarrolle esquemas de trabajo muy diferentes de los utilizados por Mendieta.

Entre las sugerencias que se destacan están:

Objetividad, nada personal, ni preferencias entre los tripulantes.

Cuando tengamos un nuevo líder (gerente) que sea una persona que conozca de los temas que normalmente nos afectan... alguien que no se deje influenciar por los chismes y sepa resolver los conflictos internos buscando la mejor solución a los mismos.

Más que todo que sean profesionales a la hora de emitir su criterio o juicio hacia los tripulantes. Que posean una mente abierta y ética todo el tiempo. Que puedan brindar confianza y credibilidad al momento de interactuar con los tripulantes.

Que la jefatura tenga más disposición a hablar seria, objetiva y profesionalmente ante los tripulantes y hacer que todos sepamos lo que pasa en nuestro departamento, ya que la jefatura anterior no lo hizo y no fue profesional a la hora de comunicarse con nosotros.

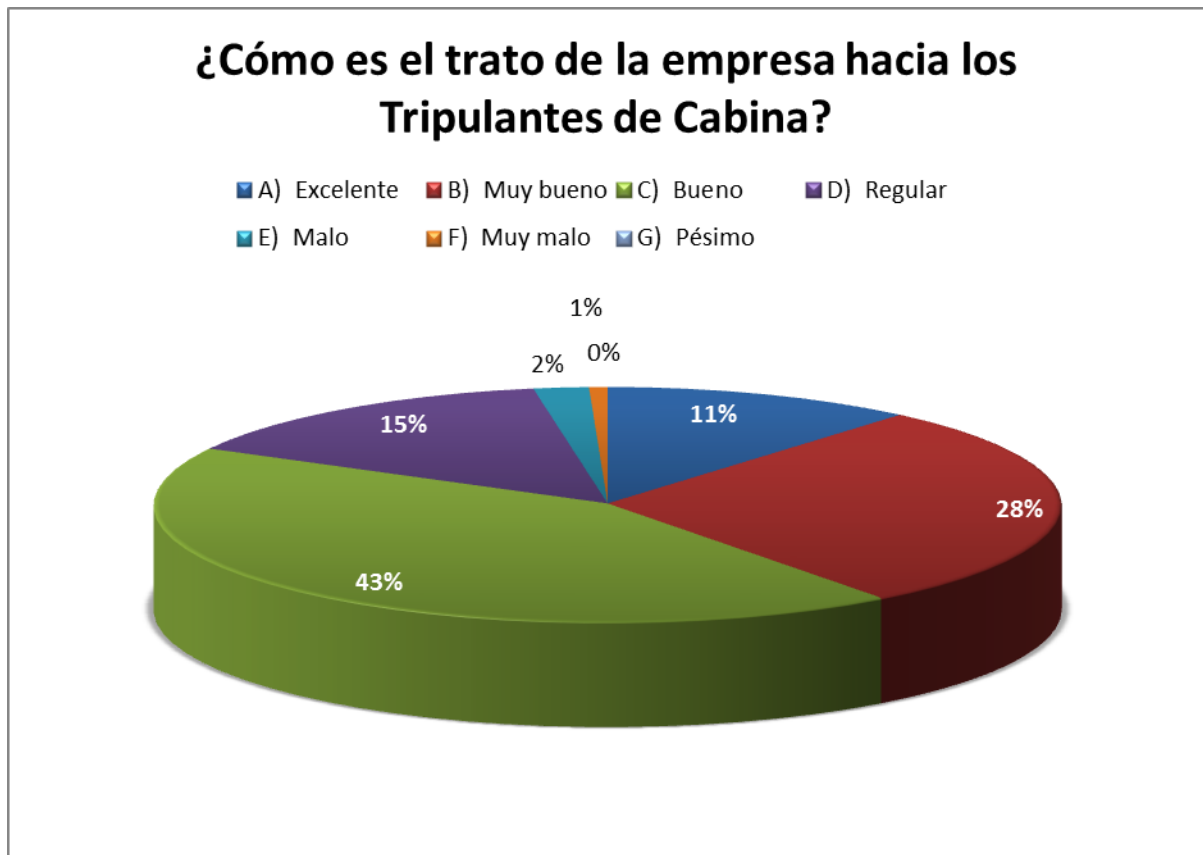
Por su parte, Talento Humano está más que consciente de la necesidad de escoger a un o una profesional con un perfil mucho más completo que el anterior.

Es un tema que esperamos solucionar con la persona nueva que venga, que esperamos que sea una persona que se tome el tiempo de conocer personalmente a cada tripulante, motivador y de comunicación asertiva (Pinto, 2013)

Pese la secuela dejada entre los tripulantes de cabina por la anterior administración y gracias a la cantidad de años que la mayoría llevan en la empresa, ellos saben distinguir lo que significó el trato gerencial, del trato en sí de la aerolínea hacia ellos. Como se ve en el gráfico 11, un 43% de los tripulantes opinan que el trato de la empresa hacia ellos es bueno. Si a este 43% le sumamos el 28% que dijo que el trato era muy bueno y el 11% que dijo que era excelente, se obtiene un 82% de los tripulantes que tienen una muy buena opinión del trato de la empresa hacia ellos.



**Gráfico 11. Opinión del trato de la empresa hacia los tripulantes de cabina en 2013**



Fuente: elaboración propia a partir del censo 2013 Tripulantes de Cabina de Avianca en Costa Rica

#### 4.6.2 Proceso de reestructuración Costa Rica

Mayo del 2013 marcó para la empresa un punto de cambio, no solo porque fue el mes en que tuvo lugar el lanzamiento oficial de la nueva marca comercial, Avianca, sino también porque semanas antes de ese lanzamiento, tuvo lugar una importante reestructuración en todas las aéreas operativas de la empresa en Costa Rica.

Como indica Watzlawick:

Cada una de las partes de un sistema está relacionada de tal modo con las otras que un cambio en una de ellas provoca un cambio en todas las demás y en el sistema total. Esto es, un sistema se comporta no sólo como un simple

compuesto de elementos independientes, sino como un todo inseparable y coherente. (Waztalwick, 1993, p. 120)

Esto aplica no solo para la empresa como sistema o para cada departamento, sino también, para el ámbito mismo en el que se circunscribe la organización. Es decir, esta se constituye a su vez en un sistema que la contiene y que por lo tanto, los cambios acontecidos dentro de este sistema, afecta o incide en la empresa. En este sentido, Avianca es la principal compañía de transporte aéreo del país, brindando servicio de pasajeros y carga a más de 100 destinos en 25 países de América y Europa.

Sin embargo, la entrada al mercado costarricense de una gran cantidad de aerolíneas, especialmente las provenientes de los Estados Unidos, aunado al incremento en los costos de los combustibles y de los gastos fijos del aeropuerto Juan Santamaría, hizo que el 17 de mayo del 2013 TACA (en ese momento aún no se había realizado la migración de marca hacia Avianca), realizara una reestructuración de sus operaciones en Costa Rica.

Fiel a su misión de impulsar el progreso y desarrollo de los países donde opera, al tiempo que se le imprime sostenibilidad al negocio, TACA da marcha a la reestructuración y reorganización de sus operaciones desde y hacia San José de Costa Rica. El objetivo es garantizar la conectividad y la atención de los requerimientos de viaje de los costarricenses a través de un nuevo esquema de rutas global que asegure enlaces óptimos hacia diversos puntos en las Américas y Europa.

En línea con lo anterior, y de acuerdo con la evolución del tráfico aéreo en la región, la compañía mantiene sus servicios a través de rutas directas desde y hacia San José con Caracas, México, Miami, Guatemala, Tegucigalpa, San Pedro Sula, Managua y Panamá, así como a los centros de conexiones en El Salvador, Bogotá y Lima, donde los pasajeros podrán conectar hacia los más de 100 destinos de la red de rutas de la aerolínea.

Por su parte, los enlaces a destinos como Los Ángeles, Nueva York, La Habana, Quito y Guayaquil, serán servidos a través de los centros de operación de la Aerolínea ubicados en San Salvador y Bogotá...

Con esta reorganización, la compañía busca adecuar su oferta a las necesidades de los mercados, garantizando además la competitividad de la operación y el servicio. En este contexto, los viajeros con origen y destino San José, se podrán beneficiar del fortalecimiento paulatino de la red de rutas internacionales, lo que a su vez redundará en mayores opciones de horarios, mayor disponibilidad de sillas y un mejoramiento de la atención que se brindará a través de los centros de conexión mencionados...

Por otro lado, y como es natural, este reordenamiento de la red de rutas conlleva también una reorganización de los recursos técnicos y humanos. Un proceso que la compañía se dispone a adelantar con absoluto respeto por las personas que le han dado vida al servicio TACA en este país y en el marco de las normas laborales costarricenses.

No obstante los cambios que esta reorganización genera, como empresa y de la mano de los más de 1,000 colaboradores capacitados y experimentados que se mantienen al servicio de la Aerolínea en Costa Rica, seguiremos trabajando fuerte para consolidar el posicionamiento del país como destino clave para los negocios y el turismo en los ámbitos regional y mundial. Así mismo, fortaleceremos la estructura organizacional del país a través de una capitalización de cuarenta millones de US dólares a la empresa LACSA. (Comunicado de prensa emitido por TACA, 2013)

Esta reestructuración supuso la cancelación del contrato de alrededor de 261 personas, de las cuales alrededor de 60 eran tripulantes de cabina, dentro de los que se ubicaron jefes de cabina y tripulantes 2, 3 y 4 (Pinto, 2013). A partir de la observación, una de las realizadoras del estudio concluyó que, si bien es cierto toda la empresa y el ámbito nacional se vio sacudido por la noticia de la reestructuración, el departamento de tripulantes de cabina de manera particular se vio seriamente afectado. Debido, tanto por el cese de contrato de un número significativo de sus colaboradores, como por la gestión previa de su gerente directo y la ausencia actual de este por los motivos antes expuestos, la cual es una figura esencial en la reconstrucción de la confianza laboral en estos procesos.

Aun cuando la Directora de Tripulantes, Marilena Cartagena, estuvo al frente y condujo el proceso con los tripulantes de cabina de Costa Rica el 17 de mayo, los

días subsiguientes estuvieron marcados de una variedad de sentimientos y emociones. Estos se vieron reflejados en múltiples mensajes en el Facebook, consultas personales y un fuerte incremento de los chismes y rumores.

Para contener en cierta medida la situación, tuvo que mediar el Gerente General, la Gerente de Talento Humano y la Gerente de Comunicaciones, transmitiendo por diversas vías mensajes claves, fundamentales para tranquilizar al personal y motivarlos a continuar con sus labores habituales.

Cabe aclarar que el censo de la investigación se realizó a los tripulantes de cabina en las semanas previas a la reestructuración. Por esto, sus resultados arrojan datos relacionados a su cotidianidad y no están vinculados con la crisis que como empresa y como departamento, se vivió a mediados del mes de mayo. Al día de hoy, el Departamento de tripulantes de cabina cuenta con un total de 221 colaboradores.

## Capítulo 5. Estrategia de comunicación

### 5.1 Introducción

Como se indicó durante el marco metodológico, “la estrategia de comunicación es el conjunto de decisiones y prioridades basadas en el análisis y el diagnóstico que definen tanto la tarea como el modo de cumplirla por parte de las herramientas de comunicación disponibles.” (Moneris, 2006, p. 22)

En este capítulo, se desarrolla una estrategia de comunicación dirigida al público investigado, los tripulantes de cabina de la empresa, Avianca en Costa Rica. Esta estrategia se enmarca dentro de la propuesta de comunicación organizacional, planteada en el Plan de comunicación de la empresa, y debe respetar ciertos estándares definidos por la misma.

Sin embargo, a raíz de los vacíos detectados, se plantearán actividades que servirán como puntos de mejora para los canales, encargados y formas de comunicación actuales. Scott & Mitchell, citados por Robbins & Judge (2009), indican que, “la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.” (p. 351)

A partir del análisis realizado, se detectó la necesidad de fortalecer estas 4 funciones principales, ya que, actualmente, se cuenta con un control no muy cercano, asumido momentáneamente por la Directora de tripulantes de cabina y Servicio Abordo. Además de un factor de motivación disminuido a partir de la reestructuración de la organización; una expresión emocional fuerte pero direccionada hacia lo negativo, por medio de los rumores; y una falta considerable de información, ya que no se están implementando los mejores canales de comunicación con este público.

Por esta razón, la estrategia planteada, abarca tres etapas principales, enfocadas en estas 4 funciones. Cada etapa posee objetivos específicos y está compuesta por distintas acciones que permitirán el logro de los estos. La primera

etapa se enfoca en fortalecer el liderazgo en personas con puestos claves, así como la relación de comunicación entre la empresa y los tripulantes de cabina; esto con la idea de establecer bases sólidas para lo planteado en las siguientes etapas. La segunda etapa pretende establecer canales, redes y formas de comunicación específicas entre los tripulantes y la empresa Avianca en Costa Rica. Finalmente, la tercera etapa está diseñada para mantener la efectividad del plan de comunicación, por medio de un monitoreo de la comunicación y de evaluaciones a las actividades planteadas, así como de estrategias de mejora continua que se diseñen a partir de los resultados de estas evaluaciones.

Asimismo, la estrategia se enmarcó dentro del Plan de Corporativo de Comunicaciones Internas, el cual tiene entre sus objetivos,

1. Dar a conocer el plan de negocios Avianca 2012- 2015 y las estrategias corporativas para alcanzar las metas trazadas.
2. Promover la participación activa de los colaboradores en los procesos y proyectos que soportan las estrategias corporativas, con miras al desarrollo exitoso del plan de negocios.
3. Acompañar las estrategias de gestión del Talento Humano encaminadas a lograr los más altos niveles de lealtad, participación y satisfacción, así como el ambiente laboral requerido para llevar a cabo las decisiones en pro del desarrollo del negocio. (Dirección de Comunicaciones y Asuntos Corporativos, 2013, p.4)

Antes de entrar de lleno en la descripción de la estrategia planteada, es importante recapitular la importancia de desarrollar una estrategia enfocada en los tripulantes de cabina.

## **5.2 Justificación**

Como se indicó durante el análisis teórico, y de acuerdo con la afirmación de Hodge (1998), las empresas crean distintos departamentos y cada uno de ellos necesita unas habilidades o conocimientos específicos. Por tanto, la organización

sólo será capaz de lograr sus metas mediante la coordinación entre los distintos departamentos (p. 4).

A partir del diagnóstico realizado durante la investigación, se detectó, no solo la importancia que tiene para la imagen de la organización, el tener una buena representación por parte de los tripulantes de cabina, unos de sus principales representantes. Sino que también se evidenció la falta de alineación actual entre este público y su jefatura inmediata, así como el resto de la organización. Aunado a esto, la organización ha pasado por un proceso de reestructuración, mismo que ha afectado no solo la imagen organizacional, sino, el clima organizacional, esto debido a los despidos realizados a un significativo número de colaboradores.

Estas y otras razones, como las características de la población, descritas durante la investigación, y el sentimiento de incomunicación detectado, hacen necesario que la siguiente estrategia se enfoque en un acercamiento directo con personas claves de la organización. Además del planteamiento de canales bidireccionales de comunicación que permitan que el público en cuestión, exprese sus dudas, sus planes y sus ideas, y que también, reciban una retroalimentación oportuna que fomente su crecimiento dentro de la organización.

Durante la investigación realizada, se detectó una inconformidad con la comunicación establecida tradicionalmente entre los gerentes de tripulantes y los tripulantes de cabina, pero la percepción cambia cuando se trata de la comunicación establecida solamente entre tripulantes de cabina. Por esto, se propone establecer mejores vías de comunicación con la gerencia y aprovechar la comunicación existente entre los tripulantes de cabina, para enfocarla en la construcción de un ambiente positivo, en lugar de dejar espacio al cotilleo, mencionado, no solo por las gerencias, sino también, por los mismos tripulantes.

De acuerdo con la división de redes propuesta por Robbins & Judge (2009), actualmente se está promoviendo una red de comunicación de todos los canales, la cual “se caracteriza en la práctica por los equipos autodirigidos, en los que todos los miembros del grupo son libres para contribuir y ninguna persona adopta el rol de líder” (p.359). En este caso, al tratarse de grupos con líderes definidos, en lugar de

tener este tipo de red, debería predominar la red de rueda, en donde “se depende de una figura central que actúa como el conducto para todas las comunicaciones del grupo. Estimula la red de comunicación que se encontraría en un equipo con un líder fuerte.” (p. 359).

La idea que se plantea no pretende acaparar la comunicación por una sola persona, pero que sí existan líderes establecidos a los cuales el público pueda dirigirse para asuntos específicos, así como redes dispuestas para divulgar la información de forma correcta, sin caer en los vacíos de información o rumores.

Asimismo, pese a que los resultados arrojaron un índice positivo de identificación con la empresa, es necesario fomentar esta identificación. Esto debido a los ajustes estructurales realizados por la organización, a la importancia de la identificación y motivación para generar cambios positivos y a la influencia que este aspecto tiene en la adecuada representación de la organización hacia su público externo.

Otro factor importante a considerar dentro de la estrategia es el velar por la comunicación constante, ya que, como se apreció dentro del diagnóstico, los tripulantes de cabina muchas veces se sienten incomunicados, y, tal como menciona Scheinsohn (1996), “Ha de tenerse en cuenta que toda ausencia de comunicación no es “no comunicación” sino **comunicación negativa**” (p. 27).

### **5.3 Objetivo general**

Esta investigación se realizó para llenar un vacío en la comunicación entre la empresa Avianca en Costa Rica y uno de sus principales grupos de colaboradores, los tripulantes de cabina. Para esto fue necesario desarrollar un objetivo general que sirviera como guía para el estudio. El mismo se presenta a continuación.

Diseñar una estrategia de comunicación para los tripulantes de cabina de la aerolínea Avianca en Costa Rica, que se integre al plan de comunicación organizacional interna de la empresa y que responda a las necesidades detectadas durante el diagnóstico de comunicación realizado.



#### 5.4 Objetivos específicos

- Fortalecer la relación entre los tripulantes de cabina, las jefaturas y la Gerencia de tripulantes de cabina.
- Establecer los canales, responsables y formas de comunicación, aptos para mantener una comunicación bidireccional entre la compañía y los tripulantes de cabina, así como aprovechar los canales existentes para la distribución de los mensajes claves.
- Realizar un monitoreo de la efectividad de la estrategia para actualizar las acciones necesarias, con el fin de mantener una comunicación clara entre la organización y los tripulantes de cabina.

#### 5.5 Metas

Los objetivos se tradujeron en metas específicas que cumplen con el criterio, conocido por sus siglas en inglés como, SMART, el cual significa, *Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time bounded*. Es importante destacar además que las metas establecidas procuran cerrar los gaps encontrados en el estudio de “Great Place to Work”, el cual, pese a no ser entregado directamente a las investigadoras, fue mencionados por las personas entrevistadas.

En la siguiente tabla, se muestran las metas establecidas para cada objetivo, el primer objetivo contiene metas establecidas para las etapas 1 y 2 de la estrategia. Las metas establecidas en el segundo objetivo están diseñadas para la etapa 2. Mientras que en el tercer objetivo, las metas se enmarcan en la etapa 3.

**Tabla 3: Metas de la estrategia**

<b>Etapa</b>	<b>Meta</b>	<b>Medición</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Objetivo: Fortalecer la relación entre los tripulantes de cabina, las jefaturas y la Gerencia de tripulantes de cabina</b>			
<b>1</b>	<b>Mantener una imagen positiva de la Gerencia y los <i>crewleads</i>, en un 80% de los tripulantes de cabina 6 meses después de la implementación de la estrategia</b>	Encuesta “Great Place to Work” Evaluaciones de los talleres Comunicación en los briefings	Anual
<b>2</b>	<b>Garantizar una reunión 1:1 al año entre cada uno de los tripulantes de cabina y la gerencia</b>	Comprobaciones de reuniones Censo a colaboradores, con carácter confidencial	Anual
<b>2</b>	<b>Cubrir el 90% de la población por medio de actividades integradoras durante el primer año de aplicación de la estrategia</b>	Comprobación de ejecución de la actividad por medio de la hoja de evaluación.	Semestral

**Objetivo: Establecer los canales, encargados y formas de comunicación, aptos para mantener una comunicación bidireccional entre la compañía y los tripulantes de cabina**

**2 Mejorar la percepción de la comunicación en el 80% de los tripulantes de cabina durante el primer año de aplicación de la estrategia**

Censo a Semestral  
colaboradores, con carácter  
confidencial

**2 Garantizar la participación de al menos un 80% de los tripulantes de cabina, en materiales y actividades de la organización, durante el primer año de la estrategia**

Monitoreo de Publicaciones  
publicaciones en y actividades  
grupo de  
Facebook  
Lista de  
participación de  
tripulantes de  
cabina en el  
boletín  
Lista de  
participación en  
actividades

**Objetivo: Realizar un monitoreo de la efectividad de la estrategia para actualizar las acciones necesarias, con el fin de mantener una comunicación clara entre la organización y los tripulantes de cabina**

**3 Aplicar un censo para medir los índices de comunicación**

Aplicación y Semestral

		resultados del censo	
<b>3</b>	<b>Realizar una evaluación después de cada actividad integradora</b>	Cantidad de evaluaciones contestadas vs cantidad de actividades realizadas	Semestral
<b>3</b>	<b>Tener una participación de al menos el 50% de los tripulantes de cabina en cuanto a retroalimentación para la empresa.</b>	Participaciones del buzón sugerencias Participación en el censo Correos electrónicos Participación en boletines	Depende de la actividad

Fuente: Elaboración propia.

## **5.6 Público y sus características**

A pesar de haber sido descrito a lo largo de la investigación, es necesario recapitular algunos de los aspectos más importantes del público al que va dirigido esta estrategia de comunicación.

Se trata de una población que tiene horarios diversos y que no tiene una oficina convencional en donde pasa sus horas laborales, en lugar de esto, tal como lo menciona Chávez (2013), “su oficina es el avión y siempre están en constante movimiento”. Sin embargo, tiene varios puntos de interacción con la empresa. Aquellos canales clave se contemplarán dentro de la estrategia. Algunos ejemplos son: correo electrónico, boletines impresos y digitales (Somos Avianca, Somos Avianca Express), casillero, briefings, entre otros.

## **5.7 Alineación con el plan**

Al plantear esta estrategia se consideraron los objetivos del Plan Corporativo de Comunicaciones Internas, el cual está dirigido a todas las empresas adscritas a Avianca Holdings S.A. Sin embargo, fue necesario hacer una adaptación al enfoque y al público específico al que se dirige la estrategia, respetando los canales oficiales definidos por la empresa y los pilares que sustentan la estrategia de comunicación interna. Los objetivos del Plan en cuestión son:

- Mejorar los flujos información (Cascada informativa)
- Promover la eficiencia y eficacia de la información (Adaptación del mensaje)
- Posicionar los medios de comunicación internos (Canales)
- Auditoría de comunicación (Diagnóstico) (Plan Corporativo de Comunicaciones, 2013, p. 17)

La estrategia cuenta con una etapa de empoderamiento para los líderes y un fortalecimiento de la relación entre los tripulantes de cabina y sus líderes, con el fin de facilitar la transmisión de información.

Por otro lado, se contemplan acciones para que los mensajes se adapten a la dinámica del público en estudio, así como la utilización de los canales correctos para garantizar una comunicación efectiva. Finalmente, se contempla una etapa de monitoreo y evaluación para promover la mejora continua en el tema de comunicación interna.

## **5.8 Estrategia “Volemos juntos”**

Debido al rompimiento en las relaciones entre la Gerencia, Jefaturas y tripulantes de cabina, la estrategia propuesta tiene como fin alinear estas tres áreas, con el fin de tener una comunicación activa y asertiva, en todas las vías. El título de esta estrategia evoca la nueva ruta en común que seguirán estos grupos, con el fin de conseguir objetivos en equipo, busca generar empatía, en lugar de la cultura de miedo detectada durante el diagnóstico.

Asimismo, para que cualquier estrategia funcione adecuadamente, debe contar con la participación de los involucrados. Por esta razón, estos son actores principales en la aplicación de cada una de las fases, es decir, no es solo algo que la Gerencia va a plantear de arriba hacia abajo, sino, un trabajo en conjunto.

### *5.8.1 Etapa 1*

La primera etapa de la estrategia está centrada en el fortalecimiento de la relación y la comunicación entre la Gerencia y los tripulantes de cabina; además, pretende sentar las bases para las distintas formas de comunicación que se utilizarán en las siguientes etapas.

Durante esta etapa, se requerirá la participación activa de la Gerencia, la Coordinación de tripulantes y las Jefaturas, ya que la idea es acercar a los líderes con el público meta y generar empatía entre ambos. Para esto, se proponen las siguientes actividades:

### 5.8.1.1 Capacitación para líderes

El primer paso para implementar la estrategia es definir el tipo de líder deseado para la organización. De acuerdo con lo detectado en las entrevistas y en el censo realizado, actualmente no hay mucha empatía del líder hacia el colaborador, además, predomina más la figura del miedo que la de negociación. Es importante que entre todos los líderes se defina el perfil de liderazgo que seguirán y se fortalezcan las características requeridas. Por ejemplo, según lo menciona Pinto (2013), motivador, asertivo, que dedique tiempo para escuchar a las personas, entre otras.

Además de definir el perfil de liderazgo, las personas identificadas como líderes, las cuales serán encargadas de transmitir la información o manejar la red de rueda planteada. También, deberán saber cómo manejar adecuadamente al personal, cómo resolver conflictos y cómo comunicarse asertivamente, por lo cual es necesario que reciban capacitación al respecto, para poder cumplir adecuadamente con su papel y con sus tareas dentro de esta estrategia.

Para esta actividad, se requieren distintas tareas, así como asignar a un responsable principal, que puede ser del área de Talento Humano o de Comunicación Interna, con el fin de que coordine toda la actividad en general. A continuación, se detallan las tareas necesarias.

#### 1. Coordinación de la subcontratación

Dada la complejidad del tema y la importancia de esta capacitación para brindar a los líderes las herramientas para desempeñarse adecuadamente durante las siguientes etapas de la estrategia, se considera necesario subcontratar los servicios de personas encargadas de elaborar capacitaciones presenciales sobre estos temas. Para esto, una primera tarea es definir el alcance del proyecto y buscar posibles proveedores.

## 2. Coordinación del proyecto a lo interno de la organización

Es necesario definir a una persona encargada a lo interno de la organización para que establezca la comunicación con el proveedor, realice las revisiones y aprobaciones de materiales; además de que vele por el cumplimiento del cronograma y el presupuesto asignado para el proyecto.

## 3. Producción de estrategia y materiales

Esta actividad estará a cargo del proveedor y se contempla dentro del presupuesto asignado para el proyecto. Deberán presentarse actividades integrales que combinen lo presencial con lo multimedia, así como otras de evaluación formativa.

## 4. Desarrollo de la logística

Estará a cargo del profesional del área de comunicación interna. Este debe coordinar con la Gerencia de tripulantes de cabina y con el departamento de Programación de Vuelos, para calendarizar el tiempo requerido para la capacitación de todos los líderes (incluyendo la Gerencia de tripulantes). Asimismo, deberá conseguir el lugar idóneo para impartir la capacitación, así como los demás componentes necesarios para su realización.

## 5. Realización de la capacitación

Impartir la capacitación estará a cargo de la persona encargada del área de Comunicación Interna. Esta deberá utilizar las guías desarrolladas por el proveedor.

En la siguiente tabla, se detallan los responsables y recursos para cada tarea específica, lo cual servirá de guía para la implementación de la actividad. Al no tener acceso a los salarios que reciben las distintas personas encargadas, se realizaron cálculos aproximados de horas laborales para cada una de las tareas, los cuales permitirán a la empresa definir el costo total de la actividad.



**Tabla 4: Capacitación para líderes**

<b>Tareas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Coordinación de la subcontratación</b>	Gerencia de Comunicación Interna Gerencia de Talento Humano	Humano: Búsqueda de proveedores Económicos: Definición de monto para inversión	\$11,000.00 <sup>3</sup>
<b>Coordinación del proyecto a lo interno de la organización</b>	Encargado del área de Comunicación Interna		
<b>Producción de estrategia y materiales</b>	Encargado del área de Comunicación Interna Proveedor	Humano: Tiempo del Gerente para cumplir con las tareas que le demande esta actividad.	Monto equivalente a 4 horas semanales de la Gerencia de Comunicación Interna.
<b>Desarrollo de la logística</b>	Encargado del área de Comunicación		

<sup>3</sup> Presupuesto asignado de acuerdo con el monto estimado por la empresa Imago Comunicación Interactiva

Interna

**Realización de la capacitación**

Encargado del área de Comunicación Interna

Humano:  
Tiempo del Gerente para cumplir las tareas que le demande esta actividad.

Monto equivalente a 8 horas semanales de la persona encargada del área de Comunicación Interna.

Tiempo de todos los líderes del área de tripulantes de cabina, a saber: Gerente, Coordinadores, Jefaturas

Monto equivalente a 1 día laboral de la Gerencia de tripulantes de cabina.

Materiales:

- Impresión de materiales, en caso de ser requerido.
- Espacio físico del lugar para brindar la capacitación (Sala de capacitación para tripulantes de cabina y pilotos)

Monto equivalente a 1 día laboral de los coordinadores de tripulantes de cabina.

Monto equivalente a 1 día laboral de los jefes

---

<p>- Refrigerio para los participantes</p> <p>Técnico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Computadora</li> <li>o Proyector</li> </ul>	<p>de tripulantes de cabina.</p> <p>Refrigerio para 75 personas (líderes del área de tripulantes de cabina):</p> <p>aproximadamente \$200 USD<sup>4</sup></p> <p>Impresión de materiales (a definir con proveedor de acuerdo con la propuesta)</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

Fuente: Elaboración propia.

---

<sup>4</sup> Presupuesto asignado de acuerdo con el monto definido por 2 proveedores independientes.

### 5.8.1.2 Talleres de acercamiento

Posteriormente, se podrá dar paso a la siguiente actividad, la cual consiste en la realización de talleres de acercamiento. Durante estos talleres, se trabajarán temas como comunicación asertiva, trabajo en equipo, resolución de conflictos y liderazgo. Sin embargo, en este caso, los talleres están impartidos y planeados por los distintos líderes, y tendrán como guía al Gerente de tripulantes, a algún colaborador del área de comunicación o del área de Talento Humano de acuerdo con lo requerido.

Cada tripulante de cabina deberá asistir al menos a uno de estos talleres al año, para controlar esto se realizará una asignación desde planificación, que los tome en cuenta a todos en distintas fechas. Además, se verificará la asistencia por medio de listas de asistencia. Por otro lado, cada tripulante deberá realizar la tarea o actividad solicitada en estos, la cual debe estar enfocada en fomentar buenas prácticas de comunicación y trabajo en equipo con los demás tripulantes y con la Gerencia y las jefaturas. Al finalizar cada taller deberá haber una evaluación por parte de cada participante, a fin de recibir retroalimentación para mejorar o continuar aplicando las prácticas. Asimismo, las personas encargadas de impartir el taller, deberán darle seguimiento a la asignación de cada participante.

Debido a que, el interés de esta actividad, no es solamente fomentar el crecimiento en los tripulantes de cabina por medio de talleres, sino también fortalecer la relación entre los tripulantes y las jefaturas, esta actividad estará a cargo de los distintos líderes del área, a saber: Jefes de cabina, Coordinadores y Gerente. Además, contarán con la colaboración y supervisión de la Gerencia de Talento Humano y la Gerencia de Comunicación Interna.

De acuerdo con la cantidad de tripulantes (no líderes), en total 152, y con la cantidad de líderes, en total 69, más las 3 coordinadoras, se realizarían 12 talleres (1 por mes). Cada uno con una asistencia de 12 tripulantes, 5 jefes de tripulantes y 1 coordinadora.

## 1. Asignación de temáticas, fechas y responsables

La primera actividad consistirá en asignar una temática específica a cada grupo de líderes para que desarrollen el taller, los temas a contemplar, como se mencionó anteriormente son:

- Comunicación asertiva
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Resolución de conflictos

Cada grupo de líderes se encargará de desarrollar una propuesta de taller, para impartir a los demás tripulantes de cabina; en esta etapa, se asignará las fechas y las listas de participantes para cada taller.

## 2. Desarrollo de contenido

La siguiente actividad consistirá en el desarrollo de contenido por parte de los líderes, los cuales deberán investigar y generar un índice de los temas a tratar, de acuerdo con el objetivo principal asignado.

## 3. Desarrollo de materiales

Una vez que cuenten con el contenido, los líderes deberán idear todo el taller, incluyendo aquí, los elementos gráficos que requerirán para este. Se pondrá a disposición de los líderes el trabajo del diseñador gráfico, el cual pertenece a la Dirección de Comunicaciones, con base en El Salvador. Además, se asesorará a cada grupo desde la Gerencia de Comunicación Interna y la Gerencia de Talento Humano.

## 4. Logística del taller

Durante esta etapa, se conseguirán todos los materiales adicionales para impartir el taller, así como la reservación del lugar, del refrigerio y demás.

## 5. Desarrollo del taller

Esta tarea consiste en la realización del taller con los tripulantes de cabina. Es importante considerar que esta tarea no terminará aquí, sino que se le debe dar un seguimiento a la temática planteada, por medio de otras tareas. Por eso, durante esta etapa, se le asignará a cada participante, una tarea o actividad, a la cual los líderes deberán darle seguimiento.

## 6. Evaluación del taller

La actividad a realizar debe ser evaluada para obtener el registro de participación de las personas y sus impresiones, de esta forma y al tratarse de una actividad que se repetirá, se podrán considerar las retroalimentaciones para garantizar un mayor impacto en cada taller.

Asimismo, cada grupo de líderes deberá darle seguimiento a las actividades o tareas planteadas durante el taller. Así, se fomentará una práctica activa de comportamientos positivos en los tripulantes de cabina, y se evidenciará la coordinación de esfuerzos para no dejar que la actividad quede simplemente como algo de un día.

A continuación, se presenta una tabla que describe a los responsables y el tipo de recursos a utilizar para cada una de las tareas, así como el presupuesto sugerido para cada taller. Este se determinó con base en el presupuesto asignado normalmente por Talento Humano para la realización de talleres.

**Tabla 5: Talleres de acercamiento**

<b>Tareas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Asignación de temáticas, fechas y responsables</b>	Gerencia tripulantes de cabina Gerencia de Talento Humano	Humano: coordinación entre áreas	-
<b>Desarrollo de contenido</b>	Líderes del área de tripulantes de cabina	Humano: Tiempo de los líderes	Monto equivalente a 4 horas de cada líder para el desarrollo del contenido.
<b>Desarrollo de materiales</b>	Líderes del área de tripulantes de cabina	Humano: Tiempo de los líderes Tiempo del diseñador	Monto equivalente a 4 horas de cada líder para el desarrollo de los materiales. Monto equivalente a 1 día del diseñador de la Dirección de Comunicaciones, para cada grupo
<b>Logística del taller</b>	Líderes del área de tripulantes de cabina Gerencia de Talento Humano	Humano: Tiempo de los líderes	Monto equivalente a 2 horas de cada líder para la coordinación de la logística.

<b>Desarrollo del taller</b>	Líderes del área de tripulantes de cabina	Humano: Tiempo de los líderes	\$1000 por taller = \$12000 <sup>5</sup>
	Gerencia de Talento Humano Gerencia de Comunicación Interna	Tiempo de las personas que recibirán el taller Materiales: - Materiales para impartir el taller - Espacio asignado para el taller (dentro o fuera de la organización) - Refrigerio Electrónicos: - Computadora - Videobin	
<b>Evaluación del taller</b>	Líderes del área de tripulantes de cabina Gerente de tripulantes de cabina	Humano: Tiempo de los líderes Tiempo de la Gerencia de Tripulantes de cabina	Monto equivalente a 2 horas de cada líder para el seguimiento de la actividad.

Fuente: Elaboración propia.

<sup>5</sup> Presupuesto aproximado, de acuerdo con el monto asignado a capacitación para distintos departamentos.



### 5.8.1.3 Volamos con ustedes (visitas de gerentes)

Parte del fortalecimiento entre los tripulantes y el resto de la organización, se pretende que ellos se sientan incluidos dentro de esta y no siempre volando. Es decir, no se envían solamente a hacer vuelos, sino que la empresa, vuela con ellos. Por esta razón, se recomienda la visita de gerentes de distintas áreas a los vuelos, en las cuales la idea es conversar temas de relevancia entre el área específica y los tripulantes de cabina; además de escuchar y responder preguntas de estos últimos y generar empatía conociendo el día a día de ambas partes.

El espacio por utilizar sería similar al del *briefing*, pero planificado de forma distinta para contar con más tiempo de conversación, además, se aprovecharía el tiempo de las personas que se encuentran en suplencia. Los tripulantes de cabina estarían informados de esta actividad, con el fin de que se encuentren preparados para plantear dudas y demás.

Al integrarse esta actividad dentro de la dinámica de los *briefings*, se hace más factible de realizar, siempre y cuando se coordine con las personas encargadas para no afectar horarios de vuelo. Se puede incluso, llegar a establecer una actividad en donde la o el gerente, ayude a los tripulantes de cabina, por ejemplo, en la recepción de los pases de abordaje, o en las indicaciones a los pasajeros en la sala de abordaje.

A continuación se describen las tareas necesarias para llevar a cabo esta actividad, esto con el fin de facilitar su aplicación por parte de las personas encargadas en la empresa.

#### 1. Coordinación de visitas entre gerencias y tripulantes

La Gerencia de tripulantes de cabina deberá coordinar con cada gerente de la organización para que, durante la visita, se pueda realizar más de una reunión. Asimismo, deberá avisar con tiempo a cada uno de los tripulantes que participará en las reuniones.

## 2. Planificación de la agenda de la reunión

La gerencia de tripulantes de cabina o en su defecto, cualquiera de las coordinadoras, deberá establecer la agenda que se seguirá durante la reunión, a fin de que esta sea efectiva y ambas partes saquen provecho. Por ejemplo, se deberá conversar sobre temas nuevos del área de visita, así como evacuar dudas entre la gerencia y los tripulantes. Se deberá realizar alguna actividad rompehielo que permita un mayor acercamiento entre el *crew* y la gerencia que visita.

## 3. Realización de la reunión

La reunión será dirigida por la gerencia de tripulantes de cabina o una de las coordinadoras del área. Deberá tener una duración aproximada de 30 minutos para no afectar el desarrollo de las demás tareas de los tripulantes de cabina.

**Tabla 6: Volamos con ustedes**

<b>Tareas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Coordinación de visitas entre gerencias y tripulantes</b>	Gerencia de tripulantes de cabina Gerentes encargados de las visitas	Humano: tiempo de coordinación	Monto equivalente a 2 horas de la Gerencia para coordinar las visitas, cada mes.
<b>Planificación de la agenda de la reunión</b>	Gerencia de tripulantes de cabina o Coordinadoras	Humano: tiempo de planificación por parte de la Gerencia o las coordinadoras.	Monto equivalente a 1 hora de la Gerencia o alguna coordinadora, para planificar las reuniones del mes.
<b>Realización de la reunión</b>	Gerencia de tripulantes de cabina o Coordinadoras	Humano: Tiempo de los tripulantes que participarán en la reunión Tiempo de la gerencia invitada Tiempo del líder que dirigirá la reunión	Monto equivalente a 4 horas de la Gerencia de tripulantes o alguna coordinadora y de la Gerencia invitada para asistir a las reuniones.  Monto equivalente a 0.5 horas laborales de los tripulantes de cabina que asistan a la reunión.

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.8.1.4 Switch

La actividad de “switch” está pensada para generar empatía y comprender el día a día de los distintos puestos de trabajo (Tripulantes, Jefes de Cabina, Coordinadores y Gerente). Durante el diagnóstico se evidenció la falta de empatía entre los distintos sectores, ya que, criticaban la labor de una de las partes y manifestaban que las demás partes no comprendían lo que ellos hacían (esto, tanto para los tripulantes, como para las Gerencias).

A partir de esto, existe la necesidad de generar empatía entre todos los involucrados, no solo para conocer la labor diaria, pues la Gerencia, por obligación, debe tener licencia de tripulante de cabina, sino para evidenciar que existe interés en la organización de unir y fortalecer las relaciones, así como para que los tripulantes de cabina, comprendan la complejidad de manejar a un grupo tan grande y dinámico.

La actividad consiste en generar un cambio de roles en personas específicas, de forma que, durante 1 día o un período del día, la persona asuma el rol de otra persona y ejecute las tareas que le corresponden a esa otra persona. Exceptuando los vuelos pues, como se mencionó anteriormente, se requiere de licencia, sin embargo, pueden participar en las actividades previas y posteriores de cada vuelo.

Posteriormente, se debe hacer una actividad de retroalimentación para rescatar el aprendizaje obtenido a partir de la experiencia. Además, la persona encargada de dirigir la actividad, perteneciente al departamento de Talento Humano, deberá generar un reporte sobre la experiencia de la actividad y las retroalimentaciones recibidas. Este se retomará en la tercera etapa de la estrategia. Las tareas específicas que contempla esta actividad, y las que se recomiendan para la implementación exitosa de la misma, son las siguientes:

##### 1. Definición de los participantes

La Gerencia de tripulantes de cabina, en conjunto con la Gerencia de Talento Humano, deberá coordinar quiénes serán los participantes de la actividad. Es ideal

que en la actividad participen, tripulantes de cabina de los distintos niveles, Jefes de Tripulantes, Coordinadoras y la Gerencia de tripulantes de cabina.

## 2. Definición de fechas

Estas mismas gerencias serán las encargadas de definir las fechas de la actividad, las cuales deben ser coordinadas previamente con el departamento de Programación. En total, se deberán realizar 3 actividades por año, para contemplar a la mayor cantidad de población posible.

## 3. Comunicado oficial a las personas participantes

La Gerencia de Talento Humano deberá enviar un comunicado oficial a las personas participantes de la actividad, este deberá ser, preferiblemente en persona o vía correo electrónico, acompañado de una citación para explicar la actividad.

## 4. Elaboración de guías de trabajo

Cada participante deberá elaborar la guía de trabajo que dirigirá a la persona de cambio de rol durante la actividad.

## 5. Revisión de las guías de trabajo

Esta guía deberá ser revisada por la Gerencia de Talento Humano y la Gerencia de tripulantes de cabina, para garantizar que cumple con los objetivos esperados de la actividad.

## 6. Reunión de inicio

Se deberá realizar una reunión inicial con las personas participantes en donde se les explicará la dinámica y se les entregará la guía de trabajo.

## 7. Actividad

Cada participante asumirá el rol asignado durante ese día de trabajo y realizará las actividades asignadas en la guía de trabajo. Esto puede incluir vuelos de un día, para aquellas personas que tengan el permiso correspondiente.

## 8. Monitoreo de la actividad

La Gerencia de Talento Humano realizará un monitoreo de la actividad visitando a los distintos participantes en sus puestos de trabajo.

## 9. Reunión de retroalimentación

La Gerencia de Talento Humano deberá coordinar una reunión de retroalimentación para hacer el cierre de la actividad, en donde los participantes comentarán su experiencia y evaluarán la actividad con el fin de enriquecer dinámicas, procesos de trabajo y relaciones.

## 10. Reporte de actividad

La Gerencia de Talento Humano deberá realizar un reporte con base en lo observado durante el monitoreo, así como con las retroalimentaciones recibidas en la reunión de cierre.

**Tabla 7: Switch**

<b>Tareas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Definición de los participantes</b>	Gerencia de tripulantes de cabina Gerencia de Talento Humano	Humano: tiempo de coordinación	Monto equivalente a 2 horas de cada Gerencia para coordinar las fechas y los participantes.
<b>Definición de fechas</b>	Gerencia de tripulantes de cabina Gerencia de Talento Humano, en coordinación con el departamento de Programación	Humano: tiempo de coordinación	
<b>Comunicado oficial a las personas participantes</b>	Gerencia de Talento Humano	Humano: tiempo para enviar comunicado oficial (invitación a la actividad)	Monto equivalente a 1 hora de la Gerencia de Talento Humano para enviar el comunicado oficial.
<b>Elaboración de guías de trabajo</b>	Cada participante	Humano: tiempo de elaboración de guía	
<b>Revisión de las guías de trabajo</b>	Gerencia de tripulantes de cabina Gerencia de Talento Humano	Humano: tiempo de revisión de guías	Monto equivalente a 2 horas de trabajo de ambas gerencias para la revisión de documentos.
<b>Reunión de inicio</b>	Gerencia de Talento Humano	Humano: tiempo de reunión (todos los implicados)	Monto equivalente a 1 día de trabajo de todas las personas implicadas: - Gerencia de Talento Humano

<b>Actividad</b>	Todas las personas participantes	Humano: tiempo de trabajo de todas las personas participantes	- Gerencia de Tripulantes de cabina - Coordinador o Jefatura - Tripulantes de cabina
<b>Monitoreo</b>	Gerencia de Talento Humano	Humano: tiempo de revisión de guías	
<b>Reunión de retroalimentación</b>	Gerencia de Talento Humano	Humano: tiempo de reunión (todos los implicados)	
<b>Reporte de actividad</b>	Gerencia de Talento Humano	Humano: tiempo para la realización del reporte	Monto equivalente a 4 horas de trabajo de la Gerencia de Talento Humano

Fuente: Elaboración propia.



### 5.8.2 Etapa 2

La segunda etapa de la estrategia está centrada en el establecimiento de canales, redes y formas de comunicación. Esta etapa pretende aprovechar los canales propuestos formalmente en el Plan Corporativo de Comunicación Interna. Aunque también busca definir el uso de los canales ya utilizados por los tripulantes de cabina y su Gerencia, así como otros que se consideran óptimos para este tipo de público, de acuerdo con las características analizadas durante el diagnóstico.

A pesar de enmarcarse dentro de la estrategia “Volemos juntos”, esta etapa propone también el concepto “Volemos más alto”, ya que se trata de una mejora de los procesos y procedimientos existentes, para fomentar una mejor comunicación en las distintas vías (horizontal y vertical). Para esta etapa, se proponen las siguientes estrategias, desarrolladas cada una en un respectivo subapartado.

#### 5.8.2.1 Buzón de sugerencias

Tal como menciona Nelson (1997), “Una de las mejores maneras de lograr que los empleados participen en la organización, y de motivarlos en el proceso, es pedir sus sugerencias.” (p.48).

El buzón de sugerencias deberá llevar la leyenda “Volemos más alto” y será uno de los principales representantes de la mejora continua que propone la estrategia de comunicación. Deberá estar ubicado en las oficinas de los tripulantes para que todos tengan acceso a este. De igual forma, las sugerencias pueden realizarse de forma digital bajo el título “Volemos más alto”.

Asimismo, deberá ser revisado de forma constante y los encargados deberán dar respuesta a las distintas sugerencias. Al respecto, Nelson, (1997) indica que “Al estudiar cuidadosamente las propuesta de sus trabajadores y ejecutar prontamente las que tengan mérito, la gerencia da a entender que valora a cada empleado.” (p.48) Las tareas contempladas para esta primera acción son:

## 1. Compra e instalación del buzón

Se deberá utilizar un buzón de sugerencias que sea atractivo, y que maneje la línea corporativa de la organización. Además, este debe estar localizado en un lugar visible y de fácil acceso para los tripulantes de cabina.

## 2. Motivación

La Gerencia de Comunicación Interna deberá informar oficialmente sobre el buzón de sugerencias y cuál será su finalidad, además, será la encargada de fomentar o motivar su uso por medio de recordatorios y agradecimientos.

## 3. Revisión de sugerencias

La Gerencia de tripulantes de cabina y las coordinadoras serán las personas encargadas de revisar las sugerencias y darles respuesta, aun cuando esta sugerencia no pueda ser aplicada, es decir, se le debe explicar a la persona la razón para aplicar o no una sugerencia, de esta forma, la herramienta no perderá credibilidad. Además, los encargados deberán generar, durante estas revisiones, una bitácora que indique la cantidad de sugerencias por mes y las ideas escaladas o aplicadas.

## 4. Escalar sugerencias

Cuando corresponda, se deberán escalar las sugerencias, para darles mayor seguimiento y poder implementar cambios positivos en la organización. Esto se deberá conversar con las Gerencias involucradas, especialmente, con la Gerencia de Talento Humano y la Gerencia de Comunicación Interna.

**Tabla 8: Buzón de sugerencias**

<b>Tareas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Compra e instalación del buzón</b>	Gerencia de Comunicación Interna	Materiales: Buzón Impresión	\$200 <sup>6</sup>
<b>Motivación</b>	Gerencia de Comunicación Interna	Humano: tiempo para comunicados Conceptualización de afiche Diseñador Impresión	Monto equivalente a 1 hora de la Gerencia de Comunicación para enviar los comunicados  Monto equivalente a 4 horas del diseñador interno de la organización.  Monto de impresión varía de acuerdo con el diseño.
<b>Revisión de sugerencias</b>	Gerencia de tripulantes de cabina y Coordinación de tripulantes	Humano: tiempo para revisión y respuesta de sugerencias	Monto equivalente a 2 horas semanales de Gerencia y/o Coordinadoras de tripulantes

<sup>6</sup> Monto varía de acuerdo con los materiales y el diseño final seleccionado.

<b>Escalar sugerencias</b>	La Gerencia de tripulantes de cabina y las Coordinadoras de tripulantes	Humano: tiempo para escalar sugerencias y darles seguimiento	Monto equivalente a 1 hora de Gerencia de tripulantes y Gerencia encargada para darle escalar sugerencia, cuando corresponda
----------------------------	-------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

### 5.8.2.2 Despegar *Briefings*

Los *briefings* son reuniones realizadas por el equipo de tripulantes de cada vuelo. Son liderados, la mayoría de las veces, por los Jefes de tripulantes, quienes están a cargo de indicar las reglas de vuelo y emitir comunicados importantes. De acuerdo con lo identificado en el diagnóstico, normalmente se utilizan para resaltar las cosas negativas o llamar la atención sobre asuntos que, no siempre, competen a todos los tripulantes. Además, se detectó potencial en estas reuniones, para emitir otro tipo de información y establecer una comunicación formal, con información cascadeada desde la Gerencia.

El objetivo de esta acción es potenciar los *briefings* y permitir que sean espacios de comunicación bidireccional. Además, es un espacio en el cual, un líder capacitado para la comunicación asertiva y la resolución de conflictos, ambos temas abarcados en la primera etapa, puede generar acciones anti-rumor que minimicen el impacto negativo de la comunicación informal. A continuación, se brinda una propuesta de agenda, elaborada a partir de las recomendaciones y solicitudes expresas por parte de tripulantes y gerencias.

1. Bienvenida
2. Aspectos positivos: La organización, del departamento, de colaboradores en específico.
3. Noticias express: Nuevas rutas, cambios organizacionales que impacten a la población de tripulantes de cabina, entre otros. (en esta etapa, la idea es abarcar noticias que no reciben debido a su poco acceso a la Intranet, además, para liberar de esta forma el correo electrónico, propuesta que se explica más adelante).
4. Reglas y mejores prácticas: Recomendaciones para mejorar la práctica durante los vuelos y en los tiempos de pernocta.
5. Espacio de escucha y de aclaración de dudas o minimización de rumores.
6. Cierre motivacional.

Las tareas necesarias para llevar a cabo esta actividad se describirán en el siguiente apartado, con el fin de facilitar su aplicación por parte de las personas encargadas en la empresa.

#### 1. Comunicación de la agenda de briefings

La Gerencia de tripulantes de cabina deberá emitir un comunicado oficial a la Coordinación y a las Jefaturas de tripulantes de cabina, para dar a conocer la nueva agenda a utilizar.

#### 2. Monitoreo de *briefings*

Se comenzará a utilizar la agenda por parte de todas las jefaturas, la Gerencia y la Coordinación, deberán monitorear que la misma es correctamente aplicada. Esto por medio de visitas a los *briefings* y de un sondeo del censo que se propondrá en la siguiente etapa. Este monitoreo deberá realizarse cada trimestre, para velar por la correcta utilización del *briefing*.

Además, con el fin de velar por la mejora continua, se realizarán reestructuraciones, en caso de notar algún punto de mejora. Estas reestructuraciones no deben hacerse de forma muy seguida pues se perdería la constancia en la utilización de la agenda, por lo que se recomienda una revisión semestral de la agenda propuesta.

**Tabla 9: Despegar *briefings***

<b>Tareas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Comunicación de la agenda de briefings</b>	La Gerencia de tripulantes de cabina	de Humano	Monto equivalente a 1 hora para emitir comunicado a encargados
<b>Utilización de nueva agenda de briefings</b>	Jefes de tripulantes y Coordinadoras	Humano	No requiere presupuesto distinto del tiempo ya destinado a los <i>briefings</i>
<b>Monitoreo de briefings</b>	Gerencia de tripulantes y Coordinadoras	de Humano y	Monto equivalente a 1 hora semanal de cada coordinador para monitorear <i>briefings</i>
<b>Reestructuración</b>	Gerencia de tripulantes y Coordinadoras	de Humano y	Monto equivalente a 1 hora de los responsables para definir cambios en la agenda

Fuente: Elaboración propia.

### 5.8.2.3 Comunicación personal 1:1

Este apartado se plantea debido a la necesidad manifestada por los tripulantes de cabina, de tener un espacio de comunicación directa y personalizada con su gerencia. Además, de que todos tengan la misma oportunidad de tener ese espacio.

Dentro del censo, en el apartado de “comunicación con sus jefaturas” la mayoría contestó que esta era “regular”, esto además, se vio reforzado con las sugerencias hechas por los mismos tripulantes, en donde indicaban que nunca se reunían personalmente con la Gerencia.

Durante el estudio se ha hablado de la complejidad de este grupo, no solo por su número sino también por sus condiciones laborales, por lo que no se pretende establecer una comunicación personal diaria, pues es evidente que no se lograría. Sin embargo, la estrategia contempla crear puentes con los líderes y abrir varios espacios de comunicación.

Es necesario subrayar que no se puede descartar del todo el espacio exclusivo de comunicación que demandan los tripulantes. Ante esto, la estrategia contempla la propuesta de una reunión 1:1 (uno a uno) entre la Gerencia de tripulantes de cabina y cada uno de los colaboradores de esta área.

Esta reunión deberá realizarse mínimo 1 vez al año con cada tripulante de cabina. Se recomienda que sean dos reuniones para poder dar seguimiento a las observaciones que surjan en el primer encuentro, sin embargo, por motivos de disponibilidad, en esta estrategia se plantea una de forma obligatoria y se sugieren fechas para realizar dichas reuniones, sin embargo, se recomienda aprovechar los momentos de medición de desempeño o aumento salarial para tener estos encuentros o fomentar la segunda reunión, mencionada anteriormente. De esta forma, se aprovecha el momento para dar una retroalimentación directa al colaborador y escuchar su respuesta. Las acciones a llevar a cabo para cumplir con esta actividad se describen a continuación.

#### 1. Planificación de reuniones

La Gerencia de tripulantes de cabina deberá planificar anualmente todas las reuniones, en caso de tener que cancelar una, deberá reprogramarla de inmediato, con el fin de garantizar el espacio de comunicación entre el tripulante y la Gerencia.

#### 2. Realización de reuniones

Las reuniones se llevarán a cabo en la oficina del Gerente de tripulantes de cabina y deberá incluir en la agenda temas propios de la dinámica entre el tripulante



de cabina y la organización, retroalimentación positiva, puntos de mejora, acciones a seguir y un espacio para que el tripulante proponga los temas que desea tocar.

Cada reunión deberá tener una duración aproximada de 2 horas. La siguiente tabla detalla las actividades y sus responsables, así como el tiempo presupuestado para llevarlas a cabo.

**Tabla 10: Comunicación personal 1:1**

<b>Tareas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Planificación de reuniones</b>	Gerencia de tripulantes de cabina	Humano: tiempo de planificación por parte del Gerente de Tripulantes de cabina	Monto equivalente a 1 hora mensual por parte de la Gerencia de Tripulantes de cabina
<b>Realización de reuniones</b>	Gerencia de tripulantes de cabina	Humano: tiempo de reunión entre el Gerente de Tripulantes de cabina y cada Tripulante	Monto equivalente a 442 horas al año, de la Gerencia de Tripulantes de cabina Monto equivalente a 2 horas por cada Tripulante de Cabina, una vez al año

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.8.2.4 Correo electrónico

Una de las inconformidades expresadas por los tripulantes de cabina es que se enteran de lo que sucede y que, se sienten incomunicados. Sin embargo, por otro lado, indican que reciben demasiados correos electrónicos, muchos de los cuales no tienen que ver con ellos y frecuentemente se satura su bandeja de entrada.

Durante la entrevista con Maribel Pinto, se identificó que por parte de Talento Humano, incluso, por parte de Comunicaciones Internas, se incluye a los tripulantes de cabina en sus comunicados. Sin embargo, el perfil de trabajo de este público no le permite revisar diariamente su correo electrónico, por lo que, usualmente se satura y terminan desechando información.

El correo electrónico es un medio de comunicación fundamental para este tipo de público, ya que va a permitir establecer cercanía, aunque se encuentren en otros lugares del mundo. Por esta razón se debe potenciar su uso correcto y esto implica, no solo buenas prácticas por parte de los tripulantes de cabina, sino buenas prácticas por parte de los emisores de información.

Dentro de la estrategia se propone realizar una categorización de los correos electrónicos, de forma que, aquellos marcados con el término ROJO van a corresponder a correos urgentes que no deben dejar pasar. Por ejemplo, comunicados que cambien la programación y demás, que no se hayan podido indicar personalmente. Así como comunicados personales por parte de las jefaturas y/o gerencias.

Usualmente los correos “Rojos” implicarán una respuesta casi inmediata por parte del Tripulante de Cabina. Aquellos correos etiquetados como “Amarillos” corresponderán a correos importantes que no necesariamente deberán ser contestados de forma inmediata. Finalmente, los correos etiquetados como “Verdes” son aquellos que contienen información interesante o buena a saber por parte de los tripulantes y que, en su mayoría, no requiere respuesta.

A continuación, se adjunta una tabla con las especificaciones mencionadas anteriormente,

**Tabla 11: Clasificación de correo electrónico**

<b>Rojo</b>	<b>Correo Urgente</b>	<b>Implica respuesta o acción inmediata</b>
<b>Amarillo</b>	Correo importante	No necesariamente implica respuesta o acción inmediata
<b>Verde</b>	Información interesante o buena a saber	No requieren respuesta o acción por parte del tripulante

Fuente: Elaboración propia.

Con esta acción, no se pretende desestimular la lectura de los correos etiquetados como “Verdes”, pero sí se debe fomentar la lectura obligatoria de aquellos etiquetados como “Rojos” y “Amarillos”, los cuales, actualmente, son ignorados por muchos tripulantes. Además, se pretende liberar el correo, al utilizar otros medios de comunicación, de acuerdo con la información a transmitir. Esto para que no hayan demasiados correos “Verdes” y así se fomente la lectura de los que se envían por este medio.

Las acciones a seguir para esta tarea se desglosan a continuación, con el fin de facilitar su aplicación por parte de la empresa:

1. Comunicar la categorización de correos de forma oficial

El Gerente de tripulantes de cabina deberá comunicar, en una reunión, la nueva forma de categorizar los correos, indicando que esta será la estrategia para facilitar el acceso a la información por parte de los tripulantes de cabina. Quienes envíen correos de este tipo, deberán respetar dicha categorización. Asimismo, deberá coordinar esfuerzos con el área de Comunicación Interna y el área de Talento Humano para que respeten dicha categorización.

Por ser Avianca una empresa internacional, con distintos niveles de comunicación, los comunicados emitidos por la empresa, con dirección a todos los usuarios, no llevarán dicha categorización, sin embargo, todos los demás, dirigidos al grupo de correo de los tripulantes, sí.

## 2. Diseñar tabla de clasificación de correos para encargados de emitir información

Esta comunicación, como se indicó anteriormente, deberá realizarse, en lo posible, de forma presencial. Sin embargo, también irá acompañada de un arte digital que servirá de recordatorio para las áreas involucradas. El documento incluye la clasificación de correos con un ícono respectivo para cada categoría, así como una lista de criterios para realizar dicha clasificación, esto en caso de que se quiera ahondar más en los criterios expuestos anteriormente.

## 3. Comunicación oficial a los tripulantes de cabina

Esta comunicación se realizará por distintas vías, procurando priorizar la vía presencial. La gerencia de tripulantes realizará el comunicado oficial a las coordinadoras y éstas, deberán divulgar la información a las jefaturas, las cuales realizarán el comunicado durante los *briefings*. Asimismo, la gerencia de tripulantes de cabina, emitirá un correo electrónico, oficial, con dicha categorización.

## 4. Utilización de categorización de correos

El siguiente paso en la lista de tareas, es comenzar con la utilización de la categorización en los correos electrónicos. Este paso estará a cargo de las Gerencias y la Coordinación y Jefaturas.

## 5. Monitoreo

Finalmente, se deberá realizar un monitoreo del cumplimiento de esta disposición, así como de la respuesta por parte de los colaboradores. Para esto, se

utilizará la herramienta de censo, que se realizará de forma semestral, la cual, estará a cargo de la Gerencia de Comunicación Interna.

A continuación, se muestra una tabla con el desglose de tareas y sus responsables, así como el tiempo presupuestado para cada actividad.

**Tabla 12: Correo electrónico**

<b>Tareas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Comunicar la categorización de correos de forma oficial</b>	Gerencia de tripulantes de cabina	Humano	Monto equivalente a 2 horas por parte de la Gerencia de Tripulantes
<b>Diseñar tabla de clasificación de correos para encargados de emitir información</b>	Gerencia de tripulantes de cabina Gerencia de Comunicación Interna	Humano - Tiempo de las Gerencias - Diseñador de la Dirección de Comunicaciones	Monto equivalente a 2 horas por parte de la Gerencia de Tripulantes y la Gerencia de Comunicación Interna  Monto equivalente a 2 horas del diseñador de la Dirección de Comunicaciones
<b>Comunicación oficial a los Tripulantes de cabina</b>	Gerencia de tripulantes, Coordinación de tripulantes, Jefatura de tripulantes	Humano	-
<b>Utilización de categorización de correos</b>	Gerencias, Coordinación y Jefaturas.	Humano	-
<b>Monitoreo</b>	Gerencia de Comunicación Interna	Humano	Se contempla dentro de la etapa 3

Fuente: Elaboración propia.

### 5.8.2.5 Pantallas informativas en unidades móviles

La estrategia de comunicación planteada busca potenciar los canales de comunicación ya utilizados por los tripulantes, y adaptarlos de acuerdo con el tipo de mensaje a enviar. Sin embargo, también se hace necesario buscar otros espacios de comunicación que permitan transmitir información de forma directa a este público.

Por esta razón, se consideró el uso de pantallas informativas en las unidades móviles que transportan diariamente a los tripulantes de cabina. Actualmente, la empresa cuenta con 7 microbuses, encargadas de transportar a la tripulación de las oficinas centrales de Avianca, en La Uruca, hasta el Aeropuerto Juan Santamaría, y viceversa. Cada microbús tiene capacidad para 12 personas aproximadamente, y realiza un viaje que dura alrededor de 15 minutos.

Durante este lapso de tiempo, se pretende aprovechar a la gran cantidad de tripulantes a bordo, para emitir comunicados importantes. Como parte de la estrategia “Volemos juntos”, estos pueden ser noticias importantes, semblanzas de colaboradores, entrevistas y otro tipo de información que permita estrechar la relación entre los tripulantes de cabina y la empresa. Al estar en contacto con una metodología similar, en los aviones, no será algo totalmente extraño para los tripulantes, además, se puede abrir el espacio para que estos participen incluyendo información de su interés. Las tareas que considera esta actividad, son las siguientes:

#### 1. Compra de pantallas

Se deben comprar 6 pantallas y sus respectivos soportes para realizar la adaptación de las unidades móviles.

#### 2. Adaptación de las unidades móviles

Se debe contratar a un técnico para que realice la instalación en cada unidad móvil, así como pruebas de funcionamiento.

## 1. Producción de contenido

La producción de contenido se realizará de forma semanal y estará a cargo del Departamento de Comunicación Interna.

Cualquier persona puede proponer un contenido. Este será valorado por dicho departamento, pero además, este será el encargado de la producción de los guiones. Además, se crearán espacios de participación para las y los tripulantes de cabina, de forma que, utilizando la tecnología que estos poseen, por ejemplo, teléfonos inteligentes, puedan producir pequeños videos o montajes fotográficos para comunicar algo específico.

Deberá tratarse de un contenido de impacto, que capte la atención de los tripulantes, además, debe tener una rotación semanal para que no se vuelva repetitivo. Este puede realizarse de forma grabada, o bien, por medio de una animación. Razón por la cual, se deberá contar con el los servicios profesionales de una empresa de comunicación que realice la producción del contenido. Se recomienda para esto comprar un paquete de cierta cantidad de minutos, que se distribuirán en distintas entregas.

## 2. Administración de la programación

Para evitar contenidos repetitivos, fuera de contexto o poco acordes con la población, la programación del contenido en las pantallas estará a cargo del departamento de Comunicación Interna.

## 3. Monitoreo

Finalmente, se debe realizar un monitoreo para determinar el impacto de estos mensajes. Este se realizará por medio de encuestas o bien, por medio del censo semestral que se está proponiendo en la tercera etapa. Además, se debe coordinar con la Gerencia de tripulantes de cabina por si los tripulantes sugieren cosas para la programación de contenido en las pantallas. Ya sea por medio del buzón de sugerencias o por medio del correo electrónico.



**Tabla 13: Pantallas en unidades móviles**

<b>Tareas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Compra de pantallas</b>	Departamento de Comunicación Interna	Material: 6 pantallas LED 19"	Monto aproximado de ¢85000 por pantalla. Total ¢510000 <sup>7</sup>
<b>Adaptación de las unidades móviles</b>	Departamento de Comunicación Interna	Humano: Contratación de técnico para adaptar unidades móviles  Realización de pruebas de funcionamiento	Monto varía de acuerdo con la base que se deba diseñar para colocar las pantallas, para esto deben revisarse las unidades móviles.
<b>Producción de contenido</b>	Departamento de Comunicación Interna.	Humano: Coordinación de la producción de contenido y la subcontratación  Servicios profesionales por parte de empresa de comunicación (productora	Depende del material a producir. 1 minuto de animación: ¢300000 1 minuto de video: ¢350000 <sup>8</sup>

<sup>7</sup> Monto definido de acuerdo con factura proforma entregada por Almacenes Gollo

<sup>8</sup> Monto aproximado que cubre administración del proyecto. Se debe negociar con la empresa para definir un monto menor si se trata de un producto de desarrollo constante.

---

			audiovisual y de animación)
<b>Administración de la programación</b>	Departamento de Comunicación Interna.	Humano: Tiempo de programación por parte del Departamento de Comunicación Interna	Monto equivalente a 2 horas semanales para programar contenido y programación total
<b>Monitoreo</b>	Departamento de Comunicación Interna.	Humano: Tiempo del Departamento de Comunicación Interna	Se contempla dentro de la etapa 3

---

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.8.2.6 Casilleros

Cada Tripulante de cabina cuenta con un casillero en la oficina, el cual utilizan para dejar algunas pertenencias. Por parte de la gerencia, estos casilleros se utilizan para dejarles las órdenes patronales y algún otro documento. La estrategia pretende aprovechar este espacio para establecer un contacto más íntimo con los tripulantes, aunque estos no se encuentren presencialmente. Por esta razón, y como parte del enfoque en motivación y acercamiento, que pretende generar esta estrategia, se plantea utilizar los casilleros para dejar notas de agradecimiento y de retroalimentación positiva.

La idea es generar notas de agradecimiento por alguna acción destacable por parte de un tripulante, así como por buenas prácticas acostumbradas y detectadas por parte de la gerencia, o por ocasiones especiales como aniversarios dentro de la organización o cumpleaños. En otras palabras, se utilizaría para comunicados no urgentes, y más que todo como un espacio para las noticias positivas. Para generar expectativa alrededor del “paquete” o mensaje dejado en el casillero, esta actividad se complementará con un mensaje de texto que les informe a los tripulantes de cabina que debe revisar su casillero.

Esta acción comprende una serie de tareas que se detallan a continuación:

##### 1. Definición y comunicación de notas a enviar

Si bien ya se indicó de forma general, qué tipo de notas se dejarán dentro de estos casilleros, la idea es generar una estructura clara que se le comunique a la coordinación y a las jefaturas, ya que estas se encargarán de emitir mensajes positivos y de evacuar dudas a los tripulantes.

##### 2. Producción de materiales gráficos

Estas notas deberán estar identificadas con la gráfica de la empresa, de manera que se respeten los lineamientos de identidad organizacional determinados,

pero a la vez, deben identificar la estrategia y el tipo de notificación. Por ejemplo, que utilice el logo de “Volemos juntos” y tenga un espacio de agradecimiento.

### 3. Comunicación de metodología

Para garantizar el éxito de la actividad, la Gerencia de tripulantes de cabina, deberá emitir un comunicado oficial en donde explique de qué se trata la iniciativa y cómo funciona. Además, deberá invitar a las personas a formar parte de este movimiento de agradecimiento y enfoque positivo. También, deben hacer énfasis en complementar estos mensajes con un mensaje de texto que les informe a los tripulantes que deben revisar el casillero.

### 4. Monitoreo y evaluación

Esta iniciativa también contempla un monitoreo que evalúe la aplicación y el impacto. El mismo se realizará como parte de las tareas de la etapa 3 planteada más adelante.

**Tabla 14: Casilleros**

<b>Tareas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Definición y comunicación de notas a enviar</b>	Gerencia de tripulantes de cabina	Humano: Tiempo de la Gerencia de tripulantes de cabina	Monto equivalente a 2 horas de la Gerencia de tripulantes de cabina
<b>Producción de materiales gráficos</b>	Departamento de Comunicación Interna	Humano: Tiempo del Departamento de Comunicación Interna Tiempo de diseño Material: Materiales impresos	Monto equivalente a 2 horas del Departamento de Comunicación Interna  Diseño de materiales: Monto equivalente a 4 horas de diseñador interno de la organización.  Depende del diseño gráfico definido.
<b>Comunicación de metodología</b>	Gerencia de tripulantes de cabina	Humano: Tiempo de la Gerencia de tripulantes de cabina	

<b>Monitoreo y evaluación</b>	Departamento de Comunicación Interna	de Humano: Tiempo del Departamento de Comunicación Interna	Se contempla dentro de la etapa 3
-------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------------------------------	-----------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

### 5.8.2.7 Grupo en *Facebook*

Al estar la oficina de los tripulantes de cabina “en los cielos”, tal como expresaron los distintos entrevistados. Es evidente que tienen un estilo de vida particular y distinto al del resto de la organización. Esto, lejos de ser un elemento que los distancie, puede potenciarse para establecer una comunicación más cercana entre los tripulantes y sus jefaturas y coordinadores.

El propósito de esta actividad es fortalecer la red de comunicación horizontal, para que se convierta en un elemento positivo en el día a día de los tripulantes, en lugar de un elemento destructivo debido a los rumores. Por esta razón, se plantea la apertura de un grupo en la red social *Facebook*, la cual puede ser accedida desde cualquier dispositivo móvil con conexión a Internet.

Este grupo no debe ser visto como sitio de interacción oficial con los mandos superiores, sino, de intercambio de experiencias e información lúdica o interesante para esta población. Por ejemplo, tips para viajes, información sobre lugares, fotografías de los tripulantes y demás.

La actividad se propone en esta red social, debido a que ya es utilizada por las y los tripulantes de cabina, proponer otra red podría no tener el mismo éxito, ya que se debería primero lograr la utilización por parte de esta población.

Esta actividad contempla las siguientes tareas:

#### 1. Definición de lineamientos para administradores del grupo

El grupo estará administrado por las tres coordinadoras de tripulantes actuales, para hacerlo de forma correcta, estas llevarán una capacitación con un profesional del departamento de Comunicación Interna, quien se encargará de definir con las administradoras los lineamientos que deben seguir para administrar el grupo de forma efectiva, así como el tipo de contenidos a publicar. Para esto, se contará con colaboración del Departamento de Comunicación Interna, el cual deberá desarrollar una política de moderaciones y publicaciones para el sitio.

## 2. Creación del grupo y envío de invitación a participantes

La creación del grupo y el envío de invitación a los participantes, estará a cargo de la Coordinación de tripulantes de cabina. Actualmente, el área está integrada por tres personas, quienes serán las encargadas de definir la lista de invitados para el grupo y enviar las invitaciones. Se debe contemplar a todos los tripulantes de Avianca en Costa Rica, que utilicen la red social *Facebook*.

## 3. Moderación de publicaciones

Las coordinadoras de tripulantes serán las encargadas de realizar la moderación en las publicaciones y fomentar la participación de los tripulantes. Deberán acceder al sitio, 1 vez por día, así como realizar búsquedas para publicar material en el grupo.

No es necesario que el grupo tenga una interacción diaria de forma forzada, pero por parte de las moderadoras sí debe haber un seguimiento cercano, en caso de tener que responder alguna consulta o comentario.

## 4. Monitoreo y evaluación

La efectividad de este grupo y el grado de empatía que genera con los tripulantes, se medirá a través de un censo semestral, el cual estará a cargo del Departamento de Comunicación Interna. Además, se medirá el grado de participación, por medio de los reportes que emite la misma red social. Asimismo, este departamento estará a cargo de brindarle la retroalimentación respectiva a la Coordinación de tripulantes.



**Tabla 15: Grupo en Facebook "Volemos Juntos"**

<b>Tareas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Definición de lineamientos administradores del grupo</b>	de Departamento de Comunicación Internas de Coordinadoras de tripulantes de cabina	de Humano: Tiempo para desarrollar política de publicaciones en el grupo  Tiempo para brindar capacitación a Coordinadoras de tripulantes de cabina	Monto equivalente a 1 día laboral de un encargado del Departamento de Comunicación Interna para desarrollar la política de moderaciones y publicaciones del sitio.  Monto equivalente a 3 horas de trabajo de las Coordinadoras de tripulantes de cabina y de un integrante del Departamento de Comunicación Interna
<b>Creación del grupo y envío de invitación a participantes</b>	de Coordinadoras de tripulantes de cabina	de Humano: Tiempo para administrar el sitio por parte de las Coordinadoras de tripulantes de cabina  Técnicos Laptop o computadora	Monto equivalente a 1 hora de cada una de las Coordinadoras de tripulantes de cabina.

Conexión a Internet					
<b>Moderación de publicaciones</b>	de	Coordinadoras tripulantes de cabina	de	Humano: Tiempo para administrar el sitio por parte de las Coordinadoras de tripulantes de cabina	Monto equivalente a 1 hora de la Coordinación de tripulantes (no todas al mismo tiempo, sino que esta tarea se alternará de acuerdo con el día asignado)
<b>Monitoreo y evaluación</b>		Departamento de Comunicación Interna	de	Humano: Tiempo del Departamento de Comunicación Interna	Se contempla dentro de la etapa 3

Fuente: Elaboración propia.

### 5.8.3 Etapa 3

La tercera etapa de la estrategia, tal como se ha venido mencionando, se enfoca en el monitoreo y la evaluación de la efectividad y el impacto de la estrategia. Esto con el fin de mantener una cultura de mejora continua en la comunicación entre la organización y los tripulantes de cabina. Esto evitará que todo el esfuerzo realizado sea en vano o no brinde los resultados esperados.

Esta tercera etapa se activará una vez que se ejecuten las primeras tareas de la etapa 1. El objetivo es ir midiendo los resultados y posteriormente, realizar un análisis de los mismos y una reestructuración en las actividades que lo requieran. Como se evidencia durante la explicación de las etapas anteriores, la mayoría de las actividades ya poseen una tarea de evaluación o monitoreo, la cual generará insumos para analizar durante esta etapa.

No obstante, la acción principal de esta etapa corresponde a la elaboración y aplicación de un censo para los tripulantes de cabina, esto con el fin de medir la efectividad de todas las actividades planteadas. Además, esto se complementará con entrevistas a las jefaturas y gerencias, de forma que se mida también cómo la estrategia logró o no cambios en la productividad y/o satisfacción de los tripulantes de cabina.

A continuación, se explican las principales acciones que esta actividad requerirá.

#### 5.8.3.1 Censo semestral para tripulantes de cabina

La empresa Avianca debe aplicar, por obligación, una vez al año, la encuesta “*Great place to work*”, cuyos resultados pueden brindar información útil para analizar el estado de la comunicación establecida con los tripulantes de cabina. Sin embargo, se hace necesario realizar un censo, de modo semestral, al menos durante el primer año de aplicación de la estrategia “Volemos juntos”, pues se requieren saber cosas específicas relacionadas con las acciones de la estrategia,

tanto para medir su impacto y evolución, como para generar mejoras o incluso, ofrecer las buenas prácticas a otros sectores de la organización.

## 1. Desarrollo del censo

El Departamento de Comunicación Interna, será el encargado de desarrollar la herramienta para censar a los tripulantes de cabina. Se recomienda que este censo se realice de forma electrónica, por medio de los sitios de encuestas ya utilizados con frecuencia por la organización.

A continuación, se propone un listado de temáticas que el censo deberá abarcar.

- Capacidades de liderazgo en la Jefatura, Coordinación y Gerencia de tripulantes
- Realización de reuniones con las gerencias invitadas
- Efectividad de las reuniones realizadas con las gerencias invitadas
- Participación en actividades integradoras como: talleres, *switch*, otras
- Percepción de mejora y efectividad de los *briefings*
- Participación y respuesta a sugerencias
- Participación en al menos 1 reunión 1:1 con la Gerencia de tripulantes de cabina
- Recepción de información por parte de las pantallas en unidades móviles
- Uso del casillero
- Participación en el grupo establecido en *Facebook*

## 2. Publicación del censo

El encargado del departamento de Comunicación Interna deberá enviar una invitación formal a todos los tripulantes de cabina, para que realicen el censo. Además, deberá enviar un recordatorio cuando las fechas estén por expirar, de forma que se disminuya la cantidad de personas que se quedará sin realizarlo.

### 3. Análisis de datos

El siguiente paso consiste en el análisis de los datos, el cual deberá estar a cargo del departamento de Comunicación Interna.

A continuación, se muestra la tabla resumen para esta actividad, la cual contempla las distintas tareas expuestas anteriormente, así como las personas responsables que se proponen, de acuerdo con su ámbito de acción, y el presupuesto planteado, en horas laborales.

**Tabla 16: Censo semestral**

<b>Tareas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Desarrollo del censo</b>	Encargado del departamento de Comunicación Interna	Humano Técnico: Computadora con acceso a Internet	Monto equivalente a 1 día de trabajo de la persona responsable de la tarea
<b>Publicación del censo</b>	Encargado del departamento de Comunicación Interna	Humano Técnico: Computadora con acceso a Internet	Monto equivalente a 1 hora de trabajo de la persona responsable de la tarea
<b>Análisis de datos</b>	Encargado del departamento de Comunicación Interna	Humano Técnico: Computadora con acceso a Internet	Monto equivalente a 2 días de trabajo de la persona responsable de la tarea

#### 5.8.3.2 Análisis de evaluaciones

Otra de las actividades que forma parte de esta tercera etapa es el análisis de las evaluaciones, dichas evaluaciones se realizarán después de cada una de las actividades propuestas, de acuerdo con lo planteado en las etapas 1 y 2. Las tareas para llevar a cabo esta actividad son las siguientes:

## 1. Recopilación de evaluaciones

En cada una de las actividades planteadas de la estrategia, se define a un responsable de aplicar la actividad y la evaluación de la misma. Durante esta tarea, la persona encargada del departamento de Comunicación Interna deberá recopilar las evaluaciones aplicadas en las actividades. Esto incluye, la bitácora que deberán desarrollar las personas encargadas de manejar el buzón de sugerencias.

## 2. Análisis de evaluaciones

Como segundo paso, esta persona deberá analizar los resultados de cada evaluación, a la luz de la actividad realizada.

A continuación, se presenta la tabla que desglosa estas actividades.

**Tabla 17: Análisis de evaluaciones**

<b>Tareas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Recopilación de evaluaciones</b>	Encargado del departamento de Comunicación Interna	Humano Materiales: Evaluaciones realizadas	El equivalente a medio día del encargado del departamento de Comunicación Interna
<b>Análisis de evaluaciones</b>	Encargado del departamento de Comunicación Interna	Humano	El equivalente a 1 día del encargado del departamento de Comunicación Interna

Fuente: Elaboración propia.

### 5.8.3.3 Análisis de estadísticas del grupo de *Facebook*

Para realizar esta actividad se deben solicitar los reportes que genera la página del grupo que se tendrá en *Facebook*, así como recopilar las impresiones de sus coordinadores y compararlo con los datos arrojados por el censo. Las tareas específicas para desarrollar esta actividad son:

1. Recopilación de información

La persona encargada del Departamento de Comunicación Interna deberá realizar entrevistas a las Coordinadoras de tripulantes para recopilar sus impresiones sobre la participación de las personas en el grupo. Asimismo, deberá solicitar a los administradores del sitio, los informes que genera la red social *Facebook*.

2. Análisis de la información

Una vez obtenidos los datos, estos deberán analizarse y compararse con la información arrojada en el censo, por parte de los tripulantes de cabina.

A continuación, se muestra la tabla resumen para esta actividad, la cual contempla las distintas tareas expuestas anteriormente, así como las personas responsables que se proponen, de acuerdo con su ámbito de acción, y el presupuesto planteado, en horas laborales.

**Tabla 18: Análisis de estadísticas del grupo de Facebook**

<b>Tareas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Recopilación de información</b>	Encargado del departamento de Comunicación Interna	Humano Materiales: Evaluaciones realizadas	El monto equivalente a 2 horas laborales del encargado del departamento de Comunicación Interna
<b>Análisis de la información</b>	Encargado del departamento de Comunicación Interna	Humano	El monto equivalente a 4 horas laborales del encargado del departamento de Comunicación Interna

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.8.3.4 Entrevistas a jefaturas y gerencias

Como se indicó anteriormente, es necesario visualizar cómo el nivel de satisfacción con las actividades establecidas en la estrategia generan impacto en la productividad y en ambiente laboral de los tripulantes de cabina, para esto es necesario entrevistar a las jefaturas y gerencias participantes de la estrategia, específicamente a las que trabajan de forma directa con la población de estudio, los tripulantes de cabina. Esta actividad contempla distintas tareas, las cuales se desglosan a continuación.

##### 1. Definición de guías de entrevista

De acuerdo con los datos observados en las demás mediciones, se elaborará una guía de entrevista que profundice esta información y que permita comparar la misma desde otras perspectivas. Esta tarea estará a cargo de una persona del departamento de Comunicación Interna.



## 2. Coordinación de entrevistas

La misma persona encargada de desarrollar las entrevistas deberá coordinar con las personas a entrevistar, de acuerdo con su disponibilidad de horario, tomando en cuenta que estas entrevistas deben ser realizadas en 2 semanas.

Las personas a entrevistar de forma obligatoria son:

- Gerencia de tripulantes de cabina
- Jefaturas de tripulantes de cabina
- Gerencia de Recursos Humanos

## 3. Desarrollo de entrevistas

Una vez coordinadas las entrevistas, la persona deberá llevar a cabo las mismas, cumpliendo con la guía definida previamente, sin necesariamente, verse limitada a esta.

## 4. Análisis de la información

Luego de obtener los datos, estos deberán analizarse, compararse con los resultados arrojados previamente por medio de los otros instrumentos y estructurarse para la presentación oficial de los mismos. La siguiente tabla desglosa las actividades planteadas, junto con su responsable, recursos y presupuesto.

**Tabla 19: Entrevistas a jefaturas y gerencias**

<b>Tareas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Definición de guías de entrevista</b>	Encargado del departamento de Comunicación Interna	Humano	El monto equivalente a 4 horas laborales del encargado del departamento de Comunicación Interna
<b>Coordinación de entrevistas</b>	Encargado del departamento de Comunicación Interna	Humano	El monto equivalente a 2 horas laborales del encargado del departamento de Comunicación Interna
<b>Desarrollo de entrevistas</b>	Encargado del departamento de Comunicación Interna	Humano	El monto equivalente a 2 días laborales del encargado del departamento de Comunicación Interna
<b>Desarrollo de entrevistas</b>	Encargado del departamento de Comunicación Interna	Humano	El monto equivalente a 1 día laboral del encargado del departamento de Comunicación Interna

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.8.3.5 Comunicación de resultados y replanteamiento de la estrategia

Después de obtener los datos de todas las actividades, será necesario revisar la estrategia y replantear cualquier acción que pueda mejorarse, ya sea hablando con los responsables de la actividad o proponiendo otra alternativa, así como potenciar las actividades que están dando buenos resultados.

## 1. Análisis de estrategia

A la luz de los datos obtenidos en los análisis realizados, se revisará cada una de las acciones de la estrategia y se identificarán puntos de mejora en la misma.

## 2. Presentación de resultados

Una vez hechas estas tareas, se deberán comunicar los resultados a las partes involucradas, en este caso Gerencia de tripulantes de cabina, coordinación y jefaturas. Es importante realizar esta comunicación de forma presencial y aprovechar el espacio para discutir cualquier otro aspecto de mejora.

### 5.8.4 Cronograma de trabajo

Para facilitar la aplicación de la estrategia, por parte de la empresa Avianca en Costa Rica, se desarrolló un cronograma de trabajo con el desarrollo de actividades por semanas y los responsables de cada tarea y la evolución de la misma. En la siguiente página se muestra un resumen de dicho cronograma. El cronograma detallado se incluye en el anexo 6 de esta investigación.



## **Capítulo 6. Conclusiones**

Una vez analizados los datos obtenidos a lo largo de la investigación y de haber estructurado la estrategia de comunicación que diera respuesta a algunos de los problemas encontrados en el estudio, son varios los aspectos que merecen ser rescatados como parte de las conclusiones del presente trabajo.

Es preciso que estas conclusiones queden enmarcadas en el tiempo y espacio de la realización del estudio, considerando que el personal en estudio, los tripulantes de cabina de Avianca en Costa Rica, se encontraba sin una cabeza administrativa al momento de la aplicación del censo. Además, una de las entrevistas que se realizó fue a la gerente del área, la cual poco tiempo después fue separada del cargo. Al momento de concluir la investigación todavía no había sido nombrado el o la nueva gerente.

También, es importante tomar en cuenta la reorganización aplicada en la empresa, mediante la cual fue despedido un grupo significativo de tripulantes de cabina, lo que a su vez afectó al equipo que quedó trabajando para la base San José.

### **6.1 Redes de comunicación formal e informal**

De acuerdo con el objetivo específico planteado al inicio de la investigación, se realizó el diagnóstico de las redes formales e informales de comunicación entre los tripulantes de cabina de la Aerolínea, producto del cual se extraen las siguientes conclusiones.

Producto de la disociación existente entre la anterior Gerente de tripulantes y los tripulantes de cabina, se encontró un serio deterioro en las redes de comunicación formal vertical entre estos dos públicos y como consecuencia, entre los tripulantes y el resto de la plana administrativa de Avianca en Costa Rica. Aun cuando existen algunos esfuerzos de comunicación por parte de la gerencia general

de Avianca, los procesos de comunicación, tanto ascendentes como descendentes, se han visto trastocados por influencia de la gerencia inmediata.

Las redes de comunicación informal horizontales, establecidas entre los tripulantes de cabina, están mediadas por rumores o chismes, generados no solo entre el personal de la estación de San José, sino que también pasa por personal de vuelo de otras estaciones. No existen esfuerzos concretos de establecimiento de redes formales de comunicación entre los tripulantes de cabina, por lo que la información que circula entre ellos es mayoritariamente de carácter informal.

## **6.2 Canales y esfuerzos de comunicación**

Continuando con los objetivos del presente estudio, se analizaron los canales y esfuerzos de la organización para con el público interno tripulantes de cabina de Avianca en Costa Rica, concluyendo que, si bien existen numerosos medios de comunicación establecidos por parte de Avianca hacia los colaboradores de la empresa, no existe ningún medio o canal de comunicación que tome en consideración las características y particularidades de los Tripulantes de cabina.

La totalidad de los medios existentes, están diseñados para personal que permanece en tierra, ya sea personal administrativo con accesos a computadoras y sistemas de la empresa, o a personal operativo que está ubicado en un solo espacio físico dentro de las instalaciones de la aerolínea, ya sea en el edificio administrativo o en el aeropuerto.

Aun cuando se hacen esfuerzos para que estos medios de comunicación lleguen a la población de estudio, ciertamente las calidades de estos canales y esfuerzos, no se adaptan a las características y las necesidades de los tripulantes de cabina.

### **6.3 Relación actual existente entre la organización y los tripulantes de cabina**

Acorde con el tercer objetivo específico y con base en el análisis de la estructura administrativa de la Gerencia de tripulantes de cabina, se hace evidente la necesidad de contar con un gerente del área con características y habilidades y destrezas muy distintas a la gerente anterior. Las diversas situaciones encontradas en el grupo de tripulantes de cabina con respecto a la gerencia inmediata, denota en el equipo falta de confianza, miedo a los intentos de acercamiento de la gerencia por las formas de interacción con la misma, ausencia de un diálogo equitativo hacia todos los tripulantes de cabina y en general, esfuerzos de comunicación infructuosos. Entre los retos que le esperan al nuevo o a la nueva gerente están:

- Abrir rutas de diálogo efectivas hacia y desde los tripulantes de cabina en los distintos niveles jerárquicos.
- Establecer acciones proactivas que generen entre los tripulantes una mayor confianza en los procesos y capacidad administrativa del área gerencial.
- Establecer procedimientos claros y transparentes a través de los cuales los tripulantes puedan acceder a las jefaturas para sus distintas necesidades.

Además de esto, se requiere reafirmar la posición de las jefaturas y coordinaciones, de forma que estas sirvan de puente entre la gerencia y los tripulantes, y no haya una división o falta de comunicación tan grande como la que se percibe ahora por parte de estos.

Finalmente, es importante destacar la importancia de que esta posición de gerencia le reporte directamente a la Dirección General de la empresa, de forma que se vele por un cumplimiento satisfactorio de las obligaciones que dicha posición demanda. Además, se recomienda una comunicación constante con el departamento de Talento Humano, pues esto permitirá que cualquier actividad o estrategia de comunicación futura, pueda ser asumida a tiempo y correctamente por este sector de la organización. A su vez, permitirá establecer mejores canales de

comunicación con este sector de la empresa que normalmente está “en el aire” y el resto de la organización.

#### **6.4 Cultura organizacional**

De acuerdo con el cuarto objetivo específico del estudio, en la caracterización de la cultura organizacional se concluyó que al ser un equipo de trabajo que suma bastantes años en la empresa (solo el 15% tiene menos de un año en la empresa), conocen y han incorporado los elementos de la cultura organizacional de Avianca en Costa Rica. De hecho, los tripulantes de cabina manejan su propia cultura organizacional, permeada por su ritmo de trabajo, con horarios y localidades diferentes para el desempeño de sus labores. Su misma cultura organizacional ha marcado de manera significativa su desarrollo familiar y social, por lo que los códigos de relación que manejan son bastante propios y únicos.

Una de las primeras conclusiones, la cual es en parte la premisa del presente estudio, es justamente la necesidad de tomar en cuenta esas características especiales y únicas de la cultura organizacional de los tripulantes, en la elaboración de los medios y canales de comunicación utilizados para ellos y entre ellos.

#### **6.5 Del diagnóstico a la estrategia**

Recapitulando el objetivo general con que fue planteado el presente caso de estudio, es decir, diseñar una estrategia de comunicación para los tripulantes de cabina de la aerolínea Avianca en Costa Rica, que se integre al plan de comunicación interna de la empresa, mediante el análisis de las redes, los flujos y los medios de comunicación existentes, para contribuir con el fortalecimiento del vínculo entre este público y la organización, se concluye lo siguiente.

Sin duda alguna los resultados arrojados por el estudio y el análisis de la información suministrada por los sujetos de la investigación, constituyeron una base fundamental para el posterior desarrollo de la estrategia de comunicación. Si bien existían muchas premisas relacionadas con las necesidades de comunicación del grupo en estudio, era necesario constatarlas a través de distintos instrumentos de



investigación, así como analizar las diversas circunstancias a la luz de diferentes actores de la aerolínea que tuvieran relación directa con los tripulantes de cabina.

En este sentido, el estudio de la población fue una guía útil y práctica para definir las acciones de la estrategia de comunicación, sirviendo en todo momento como material de consulta y permitiendo enfocar las acciones en las verdaderas necesidades detectadas. Por esto, elaborar una estrategia de este tipo es también un ejercicio de introspección que obliga a las investigadoras a ponerse múltiples trajes: el de la empresa, para saber cuáles son las necesidades de comunicación específicas de acuerdo con determinadas audiencias; el del público interno en estudio, para determinar cuál es el acercamiento más eficaz y eficiente; y el del departamento de comunicación, para conocer con exactitud cuáles son los mejores caminos para cumplir con los objetivos según los recursos disponibles.

Finalmente y no menos importante, es pensar en las formas en que serán evaluadas las estrategias y las distintas acciones, ya que no tiene sentido diseñar una estrategia de comunicación si no va a revisarse su eficacia de cara a las necesidades encontradas. Además, se debe demostrar cómo la aplicación eficaz de la misma, tiene un impacto real y positivo en las métricas generales de la organización, ya que la aplicación de esta estrategia implica una inversión de dinero para la organización.

Las recomendaciones del presente caso de estudio se encuentran condensadas en el capítulo 5, donde se desarrolla la estrategia de comunicación para el público objetivo. La inclusión de esta estrategia dentro del plan de comunicación interna de la aerolínea y su posterior desarrollo y evaluación, es la recomendación final del equipo investigador.

## Referencias

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lima: Escuela de Economía USAT.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblio.
- Arias, M. (1999). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. Recuperado de: <http://www.uv.mx/mie/planestudios/documents/Triangulacionmetodologica.pdf>
- Barrantes, R. (2007). *Investigación un camino al conocimiento. Un enfoque cuantitativo y cualitativo*. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Caldevilla, D. (2010). *La cara interna de la comunicación en la empresa*. Madrid: Editorial Visión Libros.
- Campos, M. (2007). *El concepto entropía y su aplicación en otras ciencias*. Los Ángeles: Universidad de Concepción. Recuperado de <http://www.ciencia-ahora.cl/Revista19/07ElConceptoEntropia.pdf>
- Carvajal, A. y Chanto, C. (2010). *Diseño, desarrollo e implementación de una plataforma tecnológica de voz sobre IP mediante la utilización de software libre, como solución de mejora de comunicaciones para la Universidad Nacional de Costa Rica sede Regional Chorotega*. Liberia: Universidad Nacional.
- Cerda, H. (1993). *Los elementos de la investigación, cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Bogotá: Editorial El Búho
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Interamericana

Cordero, J. (2012). Memorando informativo enviado a colaboradores de Avianca en Costa Rica.

Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*. España: Editorial Paidós.

Díaz, R., Jiménez, G., Valverde, S. (2011). *Diagnóstico de comunicación aerolínea TACA Costa Rica. Curso de Comunicación Organizacional, programa de Maestría Administración de los Medios de Comunicación. UNED.*

Dirección de Comunicaciones de TACA. (2013). Comunicado de prensa: *TACA reorganiza sus operaciones desde y hacia San José de Costa Rica.*

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Carrera de Administración de Empresas, (2010). *La empresa y su entorno*. Recuperado de <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448169565.pdf>

Finkel, L., Parra, P., Baer, A. (2008). La entrevista abierta en investigación social: trayectorias profesionales de ex deportistas de élite. *Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social*. Madrid: Pearson Educación.

Galindo, J. (2002). *De la sociedad de información a la comunidad de comunicación*. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n29/jgalindo.html>

García, A. (2009). *El concepto de EMIREC*. Disponible en [www.googlebooks.com](http://www.googlebooks.com)

García, A., Casado, E. (2008). La práctica de la observación participante. Sentido situados y prácticas institucionales en el caso de la violencia de género. *Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social*. Madrid: Pearson Educación.

García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Días de Santos S.A.

Gerencia de Comunicaciones Interna de Avianca. (2013). *Revista Somos Avianca*. Colombia.

Goldhaber, G. (1991). *Comunicación organizacional*. México: Editorial Diana.

Gómez, M. (2011). *Elementos de estadística descriptiva*. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Gorbitz, A. (1997). *Comunicación eficaz en la enseñanza superior*. Turrialba: Centro de Enseñanza e Investigación.

Gordo, A. & Serrano, A. (2008). *Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social*. Madrid: Pearson educación.

Íñiguez, L. (2006). *Análisis del discurso. Manual para las ciencias sociales*. Barcelona: Editorial UOC.

Hellriegel, D. y Slocum, J W. (2009). *Comportamiento organizacional*. México DF: Cengage Learning Editores.

Hodge, B. (1998). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Madrid: Editorial Prentice Hall.

Jiménez, A. (1991). *Relaciones Públicas: orígenes, conceptos y perspectivas. Un análisis crítico*. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Ciencias de la comunicación Colectiva, con énfasis en Relaciones Públicas. Universidad de Costa Rica.

Johansen, O. (2004). *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. México: Editorial Limusa.

Judge A., y Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

- Kuhn, T. (1992). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de investigación*. Venezuela: Editorial Arce S.A.
- Macdonald, J. (1999). *Comunicación Eficaz de Trabajo en la Semana*. México: Panorama Editorial.
- Mora, L. (Entrevistadora) (2012, Julio 20). Entrevista a S. Valverde. San José: no disponible.
- Mora, L. Valverde, S. (Entrevistadoras) (2013, Febrero). Entrevista a L. Mendieta. San José: no disponible.
- Mora, L. (Entrevistadoras) (2013, Febrero). Entrevista a M. Zamora. San José: no disponible.
- Mora, L. Valverde, S. (Entrevistadoras) (2013, Abril). Entrevista a M. Pinto. San José: no disponible.
- Muriel, M., Rota, G. (1980). *Planificación de la comunicación institucional: enfoque social de las relaciones públicas*. Ecuador: Editorial Andina.
- Nelson, B. (1997). *1001 formas de motivar a los empleados*. Colombia: Editorial Norma.
- Parrilla, A. (2002). *La comunicación interpersonal*. En Cuadernos de la Guardia Civil: Revista de Seguridad Pública, N° 27.
- Pérez Fernández de Velasco, J. (1994). *Gestión de la calidad empresarial. Calidad en los servicios y atención al cliente*. Madrid: Esic Editorial.

Reanud, C. (2001). *Optimizar la comunicación interna*. Recuperado de <http://www.redtelework.com/imprimir.aspx?id=8992>

Rodríguez Mansilla, D. (1996). *Gestión empresarial: elementos para su estudio*. México: Universidad Iberoamericana.

Sancho, J. (1990). *Cuadernos de Educación*. Barcelona: Editorial Horsori.

Sandoval, C. (1990). *Planificar la comunicación: conceptos, herramientas y desafíos*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica, Escuela de Ciencias Sociales, Instituto de Investigaciones Sociales.

Scheinsohn, D. (1996). *Comunicación estratégica, Management y fundamentos de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Macchi Grupo Editor.

Serrano, A. (2008). El análisis de materiales visuales en la investigación social: el caso de la publicidad. *Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social*. México: Pearson Educación.

Valverde, S. (Entrevistadora) (2012, Junio). Entrevista a C. Zúñiga. San José: no disponible.

Valverde, S. (Entrevistadora) (2012, Noviembre). Entrevista a F. Jiménez. San José: no disponible.

Van Riel, Cees B. M (2003) *Tres formas importantes de comunicación corporativa. Razón y palabra*. Tomado de <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n34/cvanriel.html>

Varona, F. (2005). *El círculo de la comunicación*. Madrid: Netbiblio, S.L.

Vásquez, M., Ferreira, M., Mogollón, A., Fernández, M., Delgado, M., Vargas, I. (2006). *Introducción a las Técnicas Cualitativas de investigación aplicadas en salud*. Barcelona: Servei de Publicacions.

Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Von Bertalaffny, L. (1969). *Teoría general de los sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.

## Anexos

### Anexo 1: Guía de entrevista abierta

Datos personales:	Nombre
	Edad
	Sexo
	Nivel educativo
	Énfasis profesional
	Labor dentro de la organización (descripción)

#### 1. Relación directa del entrevistado con el público meta

- Describa su dinámica laboral con respecto a los tripulantes de cabina
- ¿Incluye usted dentro de sus labores diarias, la comunicación como una tarea consciente?
- ¿Cómo se relaciona usted formalmente con ellos? (qué instrumentos utiliza, se encarga personalmente de la comunicación o tiene intermediarios?)
- ¿Cuáles son los espacios más utilizados para comunicarse con ellos?
- ¿Y de manera informal?
- ¿Recibe algún tipo de retroalimentación por parte de ellos por medios formales o informales?

#### 2. Descripción de los tripulantes de cabina, desde perspectiva del entrevistado

- ¿Cómo describiría a los tripulantes de cabina?
- ¿Cuál es el papel de estos públicos dentro de la empresa?
- ¿Qué características específicas debe tener una persona para pertenecer a este puestos de trabajo? (tripulantes de cabina)



- ¿Cómo considera usted que es la dinámica entre los tripulantes y las demás personas o grupos de la organización
- ¿Cuál cree que es el sentimiento de este público de pertenecer a la organización?

### **3. Comunicación**

- ¿Cómo establece la empresa la comunicación o cuáles son las redes de comunicación con estos públicos por parte de la empresa?
- Específicamente, ¿Cuáles son los medios de comunicación que la empresa tiene para comunicarse con estos públicos?
- Estas formas establecidas por la empresa, difieren de lo que usted hace? por qué?
- ¿Cuáles son las mayores dificultades que usted experimenta en la comunicación con las y los tripulantes?
- ¿Siente que hay vacíos en la comunicación entre la empresa y este público o viceversa?
- ¿Cómo afectan estos vacíos el desempeño laboral de los tripulantes?
- ¿Qué medios han implementado los tripulantes de cabina para comunicarse las cosas? (iniciativas por parte de ellos)
- ¿Cuáles sugerencias podría dar para mejorar la comunicación por parte de la empresa con los tripulantes de cabina? (ambas vías) A nivel macro
- Redes que deberían mejorar o implementarse, formas de comunicación, más encargados, otros canales
- ¿Cuáles sugerencias podría dar desde su área? (Nivel micro)
- Al observar a los tripulantes de cabina, ¿cuáles cree que son sus formas de interactuar entre ellos?

- ¿Qué características de este grupo lo diferencia de los otros sectores o grupos de la empresa?
- ¿Cómo se pueden aprovechar estas características para mejorar puentes de comunicación, dinámicas organizacionales, e incluso la imagen de la organización? (Aportes de los grupos a la empresa)
- ¿Qué aspectos cree que pueden explotarse más (aprovechando las características de este grupo) para mejorar dinámicas organizacionales? (Aportes de la empresa a estos grupos)
- ¿Qué características de este público se tienen que tomar en consideración al momento de definir medios o canales de comunicación para ellos?
- ¿Qué perfil debería tener una persona (dentro de este grupo) que establezca un puente comunicacional entre el público y la empresa?
- ¿Qué tipo de impacto hubo en la cultura organizacional con las alianzas con Taca y Avianca?
- ¿Qué impacto tiene, a nivel de comunicación interna y externa, la decisión de utilizar la marca de Avianca, como identificador único comercial?

## **Anexo 2: Entrevista censo**

### *Cuestionario*

#### A. *Datos personales:*

##### 1. Edad:

- A) De 20 a 29 años
- B) De 30 a 39 años
- C) De 40 a 49 años
- D) De 50 a 59 años

E) De 59 a más

2. Sexo: M\_\_\_\_\_ F\_\_\_\_\_

3. Tiempo de trabajar para la aerolínea

A) Menos de un año

B) De 1 a 5 años

C) De 6 a 10

D) De 11 a 15

E) De 16 a 20

F) De 21 a 25

G) De 26 a 30

H) Más de 30

4. Nivel educativo:

A) Secundaria completa

B) Universitaria incompleta

C) Universitaria completa

D) Otros. Especifique \_\_\_\_\_

5. De las siguientes características seleccione 5 que debería tener siempre un Tripulante de Cabina y ordénelas de acuerdo con el nivel de importancia, siendo 5 la más importante y 1 la menos importante.

\_\_\_ Tolerante

\_\_\_ Puntual

\_\_\_ Discreto

\_\_\_ Paciente

\_\_\_ Observador

\_\_\_ Solidario

\_\_\_ Con don de gente

\_\_\_ Comunicativo

\_\_\_ Responsable

6. ¿Cuán orgulloso se siente de su profesión como Tripulante de Cabina?

A) Demasiado orgulloso

B) Muy orgulloso

C) Medianamente orgulloso

D) Poco orgulloso

E) Nada orgulloso

7. ¿Qué tan identificado se siente usted con la empresa para la que trabaja?
- A) Demasiado identificado
  - B) Muy identificado
  - C) Medianamente identificado
  - D) Poco identificado
  - E) Nada identificado
8. ¿Cómo es el trato de la empresa hacia los Tripulantes de Cabina?
- A) Excelente
  - B) Muy bueno
  - C) Bueno
  - D) Regular
  - E) Malo
  - F) Muy malo
  - G) Pésimo
9. ¿Cómo es la comunicación existente entre los Tripulantes de Cabina?
- A) Excelente
  - B) Muy buena
  - C) Buena
  - E) Regular
  - F) Mala
  - G) Muy mala
  - H) Pésima
10. ¿Considera que existen problemas de chismes entre los Tripulantes de Cabina?
- A) Sí
  - B) No (Pase a la pregunta 12)
11. ¿Cuál es el grado en que afectan los chismes el desempeño profesional de los Tripulantes de Cabina?
- A) Muy alto
  - B) Alto
  - C) Mediano

- D) Bajo
- E) Muy bajo

12. ¿Tradicionalmente cómo ha sido la comunicación existente entre los Tripulantes de Cabina y su jefatura directa?

- A) Excelente
- B) Muy buena
- C) Buena
- I) Regular
- J) Mala
- K) Muy mala
- L) Pésima

13. ¿Con qué frecuencia acostumbraba a reunirse usted con su jefe inmediato?

- A) Diariamente
- B) Semanalmente
- C) Quincenalmente
- D) Mensualmente

14. Cuando se reúne con su jefe o superiores, lo hace para tratar (marque las opciones que se presentan con mayor frecuencia) :

- A)Temas de programación de vuelos
- B)Temas propios de la operación
- C) Temas de seguimiento al desempeño
- D) Temas de capacitación
- E)Temas personales
- F)Temas generales de la aerolínea

15. ¿Ha utilizado usted los medios de comunicación formales para comunicarse con su jefe?

Siempre

Casi siempre  
Frecuentemente  
De vez en cuando  
Casi nunca  
Nunca

16. ¿Cómo es la comunicación existente entre los Tripulantes de Cabina y la alta gerencia de la aerolínea en su país base?

- A) Excelente
- B) Muy buena
- C) Buena
- D) Regular
- E) Mala
- F) Muy mala
- G) Pésima

17. Marque con una equis los medios de comunicación a través de los cuales recibe información.

- A) Correos electrónicos
- B) Carteleras
- C) Reuniones con la gerencia
- D) Briefings
- E) Memorandos
- F) Boletines informativos

18. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los medios y canales de comunicación existentes en la empresa?

- A) Muy satisfecho
- B) Satisfecho
- C) Regularmente satisfecho
- D) Nada satisfecho

19. ¿Está satisfecho con la información que recibe por parte de sus superiores para la realización de su trabajo?

- A) Sí
- B) No

20. ¿Qué sugerencias podría dar para mejorar la comunicación entre los Tripulantes de Cabina y sus superiores?

---

**Anexo 3. Tabla de análisis de materiales**

<b>Iniciativa planteada por organización</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Estrategia Acción</b>	<b>Medios</b>	<b>Público Meta</b>	<b>Relación entre público y proyecto</b>	<b>Relación entre público y medios</b>	<b>Observaciones</b>

**Anexo 4. Tabla de observaciones**

<b>Fecha</b>	<b>Observación</b>	<b>Contexto</b>	<b>Participantes</b>

**Anexo 5. Cronograma de trabajo**