



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Plan de manejo, capacitación y desarrollo del Talento Humano para la
mejora del desempeño en el área de tripulantes de cabina, en AEROGAL,
Distrito Metropolitano de Quito**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Narváez González, Emilia Kassandra

DIRECTORA: Zumba Zuñiga, María Fernanda, MGS

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

María Fernanda Zumba Zúñiga

DIRECTOR DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: “Plan de manejo, capacitación y desarrollo del Talento Humano para la mejora del desempeño en el área de tripulantes de cabina, en AEROGAL, Distrito Metropolitano de Quito” realizado por Narváez González, Emilia Kassandra; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Julio de 2015

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Narváez González Emilia Kassandra declaro ser autora del presente trabajo de titulación: “Plan de manejo, capacitación y desarrollo del Talento Humano para la mejora del desempeño en el área de tripulantes de cabina, en AEROGAL, Distrito Metropolitano de Quito, de la Titulación de Ingeniero en Administración de Empresas siendo la MGS María Fernanda Zumba Zúñiga directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autora: Narváez González, Emilia Kassandra

Cédula: 0103431177

DEDICATORIA

A Dios, y a mi Familia por siempre ser pilar fundamental para la culminación de esta etapa en mi vida, por enseñarme que todo se consigue con esfuerzo y dedicación, por hacerme una persona de bien y sobre todo por brindarme su amor puro e incondicional.

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi fuerza para alcanzar mis objetivos, a GILDA que más que hermana y amiga es mi ejemplo a seguir por ser un modelo de persona en todo sentido; a mis hermanos Teo, Judy, Diego y Christian por su apoyo y motivación y a mis Padres HILDA y TEODORO quienes me enseñaron el significado del amor y de la vida.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO	6
1.1 Fundamentos teóricos	7
1.2 Gestión del talento humano.....	8
1.2.1 Subprocesos de talento humano.	11
1.3 Plan de manejo	12
1.4 Capacitación y desarrollo del personal	13
1.4.1 Inducción al personal.....	15
1.4.2 Factores que influyen en la capacitación y desarrollo.	15
1.4.3 Proceso de capacitación y desarrollo.	16
1.5 Desempeño.....	28
1.5.1 Evaluación del desempeño.....	29
1.5.2 Indicadores de desempeño.....	31
CAPÍTULO II GENERALIDADES DE LA EMPRESA	33
2.1 Información general.....	34
2.1.1 Breve reseña histórica y descripción de la empresa.	35
2.1.2 Portafolio de servicios.....	35
2.1.3 Cultura organizacional.	36
2.1.4 Organigrama general.....	38
2.2 Área de tripulantes de cabina	39
2.2.1 Funciones y responsabilidades del personal.....	39
2.2.2 Procesos del área de tripulantes de cabina.	43
2.2.3 Organigrama del área de tripulantes de cabina.	45
2.2.4 Políticas institucionales concernientes al área de tripulantes de cabina.....	46
2.2.5 Proceso de inducción y preparación del personal.....	46
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
3.1 Diseño de investigación.....	50
3.2 Método de investigación.....	50
3.3 Población	50
3.4 Técnicas de recolección de la información	51
3.4.1 Instrumentos de recolección.	51
3.4.2 Encuesta de valoración de desempeño del personal.	52
3.4.3 Categorías de evaluación.	52
3.4.4 Diseño de indicadores de evaluación.	52
3.5 Plan de recolección de la información	53
3.6 Presentación de resultados	53
3.6.1 Resultados de la encuesta aplicada a los tripulantes.....	53
3.6.2 Resultados de la encuesta aplicada a los jefes y coordinadores.....	55
3.6.3 Resultados de la entrevista realizada	56

CAPÍTULO IV PROPUESTA DE MANEJO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	57
4.1 Objetivos	58
4.2 Desarrollo de contenidos	59
4.2.1 Inducción.....	59
4.2.2 Entrenamiento.....	69
4.2.3 Capacitación.....	77
4.3 Presupuesto	91
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES.....	93
BIBLIOGRAFÍA.....	94
ANEXOS.....	97
Anexo 1 – formato de encuesta	98
Anexo 2 – formato de entrevista	101
Anexo 3 – resultados de la encuesta a los tripulantes.....	102
Anexo 4 – resultados de las encuestas a jefes y coordinadores	114
Anexo 5 – resultados de la entrevista realizada	126

RESUMEN

El presente estudio aborda la necesidad de mejorar el desempeño en el área de tripulantes de cabina, en AEROGAL, en el Distrito Metropolitano de Quito, evidenciada mediante la observación y los objetivos organizacionales de elevar la calidad de sus operaciones. El estudio abarcó una investigación de tipo descriptiva, con enfoque cualitativo y cuantitativo, mediante el método de análisis y síntesis y con una población de 144 trabajadores. Las técnicas de recolección de información aplicadas fueron la encuesta mediante un cuestionario de valoración de desempeño del personal, donde se evaluó, entre otros aspectos, Habilidades, comportamientos, metas y resultados, orientación e inducción al personal y capacitación y entrenamiento. Como resultados se encontró que la mayor parte del personal tiene un buen desempeño sin embargo la cuarta parte requiere mejorar. También se detectó la necesidad de inducciones con instructores adecuados y de incrementar la capacitación y el entrenamiento periódico. Se diseñó una propuesta de manejo, capacitación y desarrollo del personal en la que se establecen diversos temas y áreas para la inducción, entrenamiento y capacitación del personal.

PALABRAS CLAVES: Gestión de personal, Entrenamiento, Capacitación, Desarrollo, Talento Humano.

ABSTRACT

This study addresses the need to improve performance in the area of cabin crew in AEROGAL, in the Metropolitan District of Quito, evidenced by observation and organizational objectives to improve the quality of their operations. The study covered a descriptive research with qualitative and quantitative approach, using the method of analysis and synthesis and with a population of 144 workers. The data collection techniques used were the survey by questionnaire for assessing staff performance, which was evaluated, among other things, skills, behaviors, goals and results orientation and staff induction and training and training. As a result it was found that most of the staff has a good performance but requires improving quarter. The need for inductions were also detected with appropriate and increase training and recurrent training instructors. A proposal management, training and development of staff in which various topics and areas for induction, training and staff training set was designed.

KEYWORDS: Personnel Management, Coaching, Training, Development, Human Resource.

INTRODUCCIÓN

El talento humano es uno de los principales recursos de toda empresa, más aún en organizaciones de servicios. AEROGAL brinda servicios de transporte aéreo, para lo cual, se maneja a través de un gran número de funcionarios, encargados de diversas áreas, entre las que se encuentran los tripulantes de cabina, siendo este el personal que se encuentra en contacto directo con el cliente, y quien tiene a su cargo múltiples responsabilidades relacionadas con mejorar la satisfacción del mismo.

AEROGAL maneja un alto número de funcionarios en varias áreas, para lo cuál se realizan capacitaciones eventuales, y una inducción al personal que ingresa por primera vez, sin embargo, no cuenta con programas o proyectos encaminados a manejar, capacitar y desarrollar el personal.

Uno de los efectos de este problema, es que la curva de aprendizaje del personal es larga y por lo mismo, el empleado no puede desempeñarse al nivel que la organización requiere.

La capacitación continua es también indispensable en un campo de trabajo en el cual se otorga un servicio que debe cumplir con la mayor calidad en todos sus procesos, adicionalmente, el área de tripulantes de cabina, quienes son los que están en un contacto permanente con el usuario, deben estar preparados para reaccionar y responder ante cualquier eventualidad.

Dentro de las variables que componen el problema de investigación se encuentran:

- El manejo, capacitación y desarrollo del personal
- El desempeño del personal del área de tripulantes de cabina

El interés de la empresa en incrementar la capacidad de manejo, capacitación y desarrollo del personal del área de tripulantes no quiere decir que el mismo se haya desempeñado de forma errónea hasta el momento, sino que, por la naturaleza de su actividad, se dificulta llevar a cabo estas tres actividades imprescindibles para el éxito de su trabajo.

El área de tripulantes de cabina está compuesta por todo el personal que se encarga de la atención directa al usuario dentro de los vuelos, a más de funcionar como un eslabón entre el personal que opera el avión, el personal en tierra, y los usuarios.

En conclusión, es de interés de la organización, el mejorar el desempeño del personal a través de estrategias y tácticas que permitan mejorar el control del mismo, pues los niveles directivos suelen estar en tierra. En el aspecto de capacitar al personal, la empresa busca plantear alternativas viables para aumentar la frecuencia de las capacitaciones y concentradas en temáticas que beneficien a la empresa, al personal y sobretodo, al usuario. Por último, por desarrollo se pretende el plantear vías de incentivar al personal a esforzarse para escalar posiciones dentro de la organización, a partir de normativas claras y justas.

La mejora en el área de recursos humanos, propuesta a través de un plan de manejo, capacitación y desarrollo del talento humano, se justifica desde una perspectiva teórica, pues mediante el estudio, se profundizará en un campo de importancia como es la gestión de recursos humanos, siendo estos el engranaje principal de cualquier organización, de modo que el análisis y propuesta debe realizarse no solo desde una perspectiva netamente administrativa, sino también humana, pues el lograr la satisfacción del cliente interno (el personal) incidirá en una mejora de su respuesta al usuario y por ende a la organización.

De forma práctica la investigación pretende el diseño de un plan para el manejo, capacitación y desarrollo del talento humano del área de Tripulantes de Cabina, para lo cual se indagarán los principales problemas y debilidades organizacionales, y se establecerán estrategias y tácticas eficientes y eficaces.

El objetivo general de la investigación fue:

- Desarrollar un plan de manejo, capacitación y desarrollo del Talento Humano para la mejora del desempeño en el área de tripulantes de cabina, en AEROGAL, Distrito Metropolitano de Quito.

Este se logró mediante el diseño de la propuesta en el último capítulo de este informe. Para este objetivo se propusieron los siguientes objetivos específicos:

- Establecer la situación actual de la organización a través del diagnóstico interno y externo a nivel macro y micro.
- Determinar el manejo actual que se lleva a cabo del talento humano del área de Tripulantes de Cabina en AEROGAL.

- Identificar las necesidades de capacitación que surgen de la práctica laboral diaria del talento humano del área de Tripulantes de Cabina en AEROGAL.
- Establecer las estrategias y tácticas que se aplicarán para asegurar el manejo, capacitación y desarrollo, de forma planificada temporal y económicamente.

Estos objetivos se cumplieron mediante la investigación de campo realizada al personal de tripulantes de cabina de la organización.

El estudio fue de carácter descriptivo, con un enfoque cuantitativo y cualitativo.

Fue descriptivo debido a que la investigación se limitó a la observación y análisis del desempeño del personal en comparación con los planes y programas de manejo y capacitación que se aplican actualmente. Fue de carácter cuali - cuantitativo, pues los datos referentes al desempeño, recolectados en la investigación de campo, partieron de argumentos para proponer criterios medibles de evaluación.

El informe está organizado en cinco capítulos, de la siguiente forma:

El Capítulo I contiene los fundamentos teóricos de la investigación mediante la recopilación bibliográfica de temas sobre la gestión del Talento Humano y la capacitación y desarrollo.

El Capítulo II presenta las generalidades de la organización, con información sobre su creación, organización y servicios.

El Capítulo III se desarrolla específicamente sobre el área de tripulantes de cabina, estableciendo sus funciones y responsabilidades, los procesos del área, su organización, políticas y procesos de inducción y capacitación.

En el Capítulo IV se presenta la metodología de investigación, con el diseño de los parámetros de estudio y los instrumentos de recolección de datos, como también la discusión de los resultados finales.

El Capítulo V presenta las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación.

CAPÍTULO I
LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO

La presente investigación centra su atención en el manejo de los recursos humanos de una empresa oferente de servicios de transporte aéreo, tema que corresponde a la materia de Administración Empresarial, y específicamente al eje de Recursos Humanos. En la actualidad la administración de recursos humanos es más conocida como gestión del talento humano, que incluye principalmente contenidos como: planificación, reclutamiento, selección, orientación, compensación, capacitación, desarrollo de personas, y también la evaluación del desempeño.

No obstante, entre las funciones más relevantes en el manejo de Recursos Humanos se encuentran la capacitación y el desarrollo del Talento Humano, como factor imprescindible en la búsqueda de la mejora continua de las organizaciones. Como sugiere Siliceo (2006):

“Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa.” (pág. 25)

Se entiende entonces, por capacitación y desarrollo, al conjunto de procesos empresariales encaminados a lograr que el personal adquiera nuevos conocimientos, destrezas, competencias y/o habilidades, o, mejore las ya adquiridas, en campos afines a su actividad laboral y que beneficiarán tanto al trabajador como a la organización. Las actividades de capacitación y desarrollo conllevan un gasto para la empresa, sin embargo, son una clara inversión a recuperarse con el incremento en la productividad y calidad propia de un personal altamente preparado.

Este capítulo pretende dar un enfoque teórico de los temas antes explicados, para servir de fundamentación o base a la propuesta que se plasmará como aporte de la investigación. Los contenidos abarcan temas relacionados con la capacitación y el desarrollo del personal.

1.1 Fundamentos teóricos

Los contenidos teóricos que conforman la fundamentación del proyecto se organizan en cuatro temas principales. En primer lugar la Gestión del Talento Humano, que comprende el manejo de los recursos humanos de una organización, y que funciona como una introducción a la temática del estudio. En segundo lugar se describe de manera breve el plan de manejo de personal. Como tercer punto se hace referencia a los subprocesos de

recursos humanos de capacitación y el desarrollo del personal, temas de relevancia para la investigación propuesta. Por último se presentan los principales aspectos del desempeño de personal.

1.2 Gestión del talento humano

La Gestión del Talento Humano se comprende como la actividad empresarial de manejar y velar correctamente por el bienestar, las responsabilidades, los derechos y los deberes del personal; es decir, de administrar todos los procesos y procedimientos de la organización que influyen sobre el desempeño de los recursos humanos.

“El apelativo de recursos humanos se refiere al conjunto de personas disponibles que permiten cumplir a una organización empresarial las funciones...” (Pino, Pino, & Sánchez, 2008, pág. 28)

Dentro del enfoque empresarial se entiende por recursos humanos a las personas que trabajan en la organización, las cuales aportan con diferentes actividades para el funcionamiento total de la entidad, y a cambio reciben una remuneración.

Una organización no podría funcionar sin personal, es decir sin fuerza laboral tanto en las áreas operativas y de gestión, ya que dependiendo del tamaño del negocio la parte administrativa puede o no ser ejecutada por los mismos propietarios de la empresa.

La Gestión de Recursos Humanos, llamada también Administración o Manejo de Recursos Humanos es la *“Función de la administración que se encarga de conseguir, capacitar, motivar y retener a empleados competentes.” (Robbins & Decenzo, 2009, pág. 185).*

La administración de recursos humanos incluye algunas actividades entre las que se cuentan el reclutamiento y selección, también la capacitación, con lo cual hace referencia a la constante impartición de conocimientos y entrenamiento al personal. Esta abarca dos asuntos importantes a tener en cuenta, que son: motivar y retener, los cuales muestran que no solo se trata de una mera actividad repetitiva y simple de gestión de recursos, sino que debe existir por parte del empleador la motivación para que los colaboradores realicen sus actividades; así mismo el hecho de la retención, comprendida desde el sano enfoque de valoración a los colaboradores que así lo merezcan por su trabajo, demuestran que la

gestión del talento humano va más allá del simple control de registro, pago y contratación de empleados.

La gestión de recursos humanos también debe tomar en cuenta la competencia del colaborador, ya que se puede contratar a personal con experiencia y conocimientos, e inclusive invertir en capacitarlo, pero solamente en el momento de evaluarlo se podrá conocer su desempeño con respecto a la calidad de las labores realizadas por dicho recurso.

Según Chiavenato (2008), la gestión del talento humano debe ser considerada como una parte sensible dentro de una organización:

“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (Chiavenato, 2008, pág. 6)

La gestión de recursos humanos depende de muchas condiciones, iniciando por la mentalidad de la organización, la cual se entiende se genera desde los propietarios, también se basa en la cultura y estructura de las organizaciones, así como en el tipo de negocio, condiciones ambientales, tecnología, procesos, etc. Por esto es de vital importancia validar a la gestión del talento humano desde un enfoque macro de la empresa o institución.

Así mismo la administración de recursos humanos es un proceso que depende de condiciones internas de cada entidad, y que se dedica al manejo del personal, entendiéndose por manejo a la gestión o administración de la fuerza laboral de la empresa, sea esta administrativa, productiva u operativa; encargándose principalmente de la planificación, diseño, selección, control, evaluación, capacitación y desarrollo de los recursos competentes que benefician a la organización mediante un adecuado desempeño de las actividades.

Chiavenato Idalberto (2008) hace un análisis interesante sobre el cambio que ha tenido la concepción de la gestión del talento humano durante el último siglo, el autor menciona 3 eras que tienen un impacto distinto en la manera de plantear los departamentos de recursos humanos (Chiavenato, 2008, pág. 39):

- Era de la industrialización clásica (1900 a 1950): donde el área de recursos humanos se planteó como departamento de personal y también como departamento de relaciones industriales, y las personas fueron vistas como mano de obra.
- Era de la industrialización neoclásica (1950 a 1990): donde los departamentos fueron llamados de recursos humanos y de gestión del talento humano, y las personas fueron vistas como recursos humanos.
- Era de la información (Desde 1990): donde el área de recursos humanos se forma en base a equipos de gestión del talento humano, y las personas son vistas como socias de la organización.

El análisis citado presenta los principales enfoques distintos a lo largo del siglo pasado, y llegan hasta el tiempo actual en el cual las personas ya no son vistas como simple mano de obra o recursos humanos dentro de la organización, sino que toman un papel de vital importancia al considerarse como “socias” de la empresa, es decir como aliados que tienen un nivel de impacto dentro del funcionamiento y resultados de la organización de la cual forman parte.

Ya no se habla en la actualidad solamente del Talento Humano como un mero “recurso” que es parte de los 3 factores de la producción, sino que más bien se habla del capital humano, término que según el autor (Ventura, 2009, pág. 325): “...coincide con el concepto de recursos humanos...”

Se puede concluir dos cosas: la primera que en el transcurso del tiempo ha cambiado radicalmente el enfoque de las personas que laboran en las empresas desde ser simple mano de obra, hasta volverse capital humano, que aporta activamente en el desenvolvimiento de la empresa, siendo partícipe del éxito o fracaso de la organización en la cual trabaja. Y por otro lado un segundo punto importante sería resaltar que el manejo de los Recursos Humanos, se toma como una actividad inmersa en la administración de la empresa, que no solo gestiona las relaciones laborales con los colaboradores, sino que también se encarga de manejar el conocimiento por medio de la capacitación y retención de empleados competentes, es decir aquellos colaboradores que demuestren talento y dedicación para crecer y desarrollarse dentro de la entidad y por ende impactar directamente en el crecimiento de la organización.

1.2.1 Subprocesos de talento humano.

Los subsistemas de Talento Humano son sistemas específicos, que forman parte de la gestión del Talento Humano.

De acuerdo con Alles (2008) las buenas prácticas en Recursos Humanos comienzan por la aplicación de los denominados subsistemas de RRHH. Una adecuada puesta en marcha de los subsistemas, es decir, un diseño acorde a las necesidades junto a una implantación cuidada y profesional, con entrenamiento brindado a las distintas áreas de la organización en cuanto a su utilización, dará como resultado un ajuste de los métodos de trabajo a la estrategia y el comportamiento organizacional esperado para alcanzarla.

Si los subsistemas son diseñados e implantados de este modo, la relación entre empleado y empleador será del tipo ganar-ganar.

Allés (2008) señala los siguientes subsistemas:

- Análisis y descripción de puestos

Las organizaciones deben contar, por escrito, con una breve descripción de todos los puestos que la integran. Por un lado, de este modo se asegura la no repetición de tareas y que algunas queden sin ser asignadas a un colaborador, y, por otro, es la base de los demás subsistemas.

- Atracción, selección e incorporación de personas.

La atracción de las personas adecuadas, una buena selección -de tipo profesional y aplicando las pruebas más convenientes en cada caso-, así como un adecuado proceso de incorporación, son acciones que definirán el ingreso y buen inicio de la relación laboral de un buen empleado.

- Evaluación del desempeño.

Las personas esperan que se les diga cómo están haciendo las cosas. Además, un buen sistema de evaluación del desempeño combinado con la administración por objetivos será

un excelente motivador de los colaboradores. Usualmente se vincula con temas económicos.

- Remuneraciones y beneficios.

El cuidado de la equidad, tanto hacia el interior de la organización como en relación con el mercado, es otro de los pilares de la buena relación entre el empleado y el empleador.

- Desarrollo y planes de sucesión.

El desarrollo de las capacidades de las personas -en especial con respecto a sus competencias-, los planes de carrera y de sucesión, y los demás programas relacionados con el desarrollo de personas dentro de la organización, han pasado de ser “buenas prácticas en Recursos Humanos” a constituir ítems para medir el capital intelectual de una organización.

- Formación.

Las organizaciones realizan una serie de actividades con el propósito de mejorar la actuación de los colaboradores con respecto al puesto de trabajo que ocupan en el presente o, eventualmente, ocuparán en el futuro. Las inversiones en capacitación y desarrollo podrán pasar de ser “un gasto” a constituir una inversión organizacional cuando estos planes se formulen en relación con la estrategia.

1.3 Plan de manejo

El plan de manejo de personal o recursos humanos, basa principalmente su atención en la planeación de la gestión de talento humano, la cual según Chiavenato (2008) define previamente la cantidad de personas a requerir y el perfil de cada uno:

“La planeación estratégica de RH es el proceso de decisión relacionado con los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado período. Se trata de definir con anticipación la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para realizar la acción organizacional futura.” (pág. 66)

En esencia, la planificación va enfocada a analizar la situación de la organización, y en ese contexto plantea la situación del personal, tanto en cantidad, estructura, perfiles, e incluso en lo referente a capacitación.

1.4 Capacitación y desarrollo del personal

La capacitación y el desarrollo abarca “El centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional” (Mondy & Noe, 2005, pág.202). La capacitación y el desarrollo como proceso organizacional, comprende la búsqueda de la mejora profesional, operativa e instrumental del talento humano, para un beneficio a la empresa y al empleado. De forma individual, Mondy & Noe (2005) definen a la capacitación y desarrollo como:

- *“Actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus empleos actuales. [capacitación] (...) Aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo.” [desarrollo] (pág. 203).*

En otras palabras, la capacitación y el desarrollo implica los procesos mediante los cuales se busca dotar al Talento Humano de las competencias, destrezas y conocimientos inherentes y necesarios para la realización de su labor, mediante una formación programada a largo plazo que fortalezca su crecimiento profesional.

Los programas de capacitación y desarrollo deben entenderse como una inversión y no como un gasto, pues la formación del personal influirá en el aumento de los resultados organizacionales, tanto a nivel de productividad, como de innovación, calidad y atención al cliente, como menciona Mondy & Noe (2005):

- *“Una organización que aprende es una empresa que reconoce la importancia crítica de la capacitación y desarrollo continuos con relación al desempeño y lleva a cabo las acciones apropiadas. Una empresa de este tipo considera a la capacitación como una inversión estratégica más que un costo presupuestado. Aunque alguna vez fueron subestimados en el mundo corporativo, los programas de capacitación gozan ahora de la reputación de fortalecer la satisfacción del cliente, contribuir al desarrollo de asociaciones, mejorar las actividades de*

investigación y desarrollo y, finalmente, reforzar el resultado final del análisis financiero.” (pág. 203)

Actualmente las organizaciones están conscientes de la importancia del capital humano, y de que el desarrollo del personal genera también desarrollo para la organización. Adicionalmente, el personal que siente que la empresa se preocupa por su crecimiento profesional adquiere un grado mayor de implicación y pertenencia con la organización, lo que eleva los resultados de su desempeño.

El desarrollo de las personas o de los recursos humanos de una empresa debe apoyarse desde el interior de la empresa, no solo la formación aportará con el desarrollo de los colaboradores, sino que también el permitir que éstos realicen una carrera dentro de la entidad puede resultar muy positivo.

- *“El desarrollo de personas se halla estrechamente relacionado con el desarrollo de sus carreras. Carrera es una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos.” (Chiavenato, 2008, pág. 334)*

De acuerdo con lo dicho por Chiavenato, la carrera profesional aporta mucho al desarrollo de las personas y por tanto de las entidades, por tanto es importante que se permita, y más que eso que se promocióne y fomente el crecimiento dentro de la empresa. Cuando exista una vacante lo primero sería tomar en cuenta al personal interno que pudiera crecer a ese puesto requerido; si bien es cierto que una persona de afuera podría traer nuevas ideas y estudios o experiencia, también es cierto que una inversión en formar un recurso que ha sido promovido tendría impactos mayores en dicho recurso, lo que mejorará su actitud y su compromiso hacia la organización.

Siguiendo con el autor, las empresas deben poner su atención en los recursos competentes que representen un aporte positivo, ya que estos recursos deben ser formados y a quienes se debe dar la prioridad de promoción en los casos que aplique. Un buen elemento humano es aquel que demuestre un buen desempeño, buena actitud y compromiso hacia la organización, entonces es quien debe progresar o mejor dicho quién debe ser tomado en cuenta en el proceso de desarrollo de personal. Si este tipo de recursos no es motivado y

retenido de una manera positiva, la empresa estaría perdiendo un buen recurso y una parte, aunque pequeña, importante de su capital intelectual.

En conclusión, el desarrollo de personal implica que el colaborador de una persona tenga la oportunidad de formarse: orientarse, entrenarse y capacitarse, que así mismo vea la ocasión de estudiar o prepararse por su propia cuenta, y que tenga la apertura por parte de la organización para promociones o ascensos, los cuales le irán dando mayor responsabilidad y conocimiento en la empresa, y por tanto el desarrollo del colaborador apoye al desarrollo de la organización.

1.4.1 Inducción al personal.

La inducción es el “esfuerzo inicial de Capacitación y Desarrollo para los nuevos empleados que les informa sobre la empresa, el puesto y el grupo de trabajo” (Mondy & Noe, 2005, pág.219). Por lo mismo, durante la inducción debe plantearse temas referentes a la organización como tal, y sobre el puesto al que accede el personal reciente. La inducción es la primera capacitación o preparación, para que el recurso que ingresa pueda entender de manera general la estructura, procesos generales y demás datos de la institución a la cual está ingresando; así como aspectos de las funciones que cumplirá, como las realizará, a quien reportará, etc.

1.4.2 Factores que influyen en la capacitación y desarrollo.

El nivel de capacitación y desarrollo que se genera al interior de una organización difiere dependiendo de varios factores que promueven o impiden la realización de programas de capacitación. Mondy & Noe (2005, pág. 205-206) mencionan los siguientes factores, como aspectos propios de la organización, que influyen en la capacitación y desarrollo:

- Apoyo de los niveles directivos: Necesidad de apoyo y participación de los niveles directivos, mediante la entrega de recursos y la muestra de interés en la mejora del personal.
- Compromiso de especialistas y no especialistas: Participación del personal de todos los niveles para recibir la destreza técnica impartida por profesionales de la capacitación y desarrollo.

- Adelantos tecnológicos: Inclusión de nuevas tecnologías para complementar el proceso de capacitación.
- Complejidad organizacional: supervisores y los empleados operativos que trabajan en equipos autodirigidos han aceptado más responsabilidades como consecuencia de la disminución de los niveles de la administración media, todos estos cambios se traducen en una necesidad mayor de capacitación y desarrollo.
- Estilos de aprendizaje: La función general de capacitación y desarrollo implica la adquisición de conocimientos y habilidades, para lo cual debe considerarse que:
 - *“Los individuos progresan en un área de aprendizaje sólo en la medida necesaria con el fin de lograr sus propósitos. (...)*
 - *El mejor momento para aprender es cuando el aprendizaje puede ser útil. (...)*
 - *En función del tipo de capacitación, podría ser conveniente espaciar las sesiones de capacitación. (...)*
 - *La capacidad para transmitir conocimientos a los empleados de acuerdo con sus necesidades, mediante la tecnología, aumenta grandemente el valor de la Capacitación y el Desarrollo.” (pág. 206-207)*

1.4.3 Proceso de capacitación y desarrollo.

La capacitación y desarrollo abarca una serie de etapas, que si bien pueden cambiar de una organización a otra, generalmente abarca las siguientes etapas según Bohlander, Sherman, & Snell (2004):

- FASE 1: Evaluación de Necesidades
 - Análisis organizacional
 - Análisis de Tareas
 - Análisis de personas
- FASE 2: Diseño
 - Objetivos de introducción
 - Disposición del participante
 - Principios de aprendizaje
- FASE 3: Implementación

- Metodología para el puesto
- Metodología para otros puestos
- Desarrollo ejecutivo
- FASE 4: Evaluación
 - Reacciones
 - Aprendizaje
 - Transferencia de comportamientos
 - Resultados

1.4.3.1 FASE 1: Detección de necesidades de capacitación y desarrollo.

El primer paso en el proceso consiste en determinar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo, de acuerdo con Mondy & Noe (2005, pág. 209) para esto se tiende a recurrir a:

- Análisis organizacional: desde una perspectiva organizacional general, se estudia la misión, los objetivos y los planes corporativos estratégicos de la empresa, junto con los resultados de la planeación de recursos humanos.
- Análisis de tareas: el siguiente nivel de análisis se centra en las tareas requeridas para lograr los propósitos de la empresa. Las descripciones de puesto son fuentes de datos importantes en este nivel de análisis.
- Análisis de personas: la determinación de las necesidades de capacitación individual es el último nivel. Las preguntas relevantes son:
 - ¿Quién necesita ser capacitado? y
 - ¿Qué tipo de conocimientos, habilidades y capacidades (CHC) necesitan los empleados?

En este nivel, son útiles las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o las encuestas a supervisores y titulares de empleos.

Uno de los aspectos clave para lograr una capacitación exitosa y oportuna, es la realización de evaluaciones destinadas a determinar las necesidades de capacitación de una organización. Para Buenaventura (2010) el primer paso es: “detectar, evaluar y separar las necesidades de capacitación de aquellas que no lo son.”

Si no se detectan de forma acertada problemáticos reales, tanto el diagnóstico como la posterior capacitación no tendrán un impacto tan evidente como si se direccionan de manera

adecuada hacia las necesidades reales de formación. “Teniendo en cuenta estas posibles consecuencias se hace sumamente importante evaluar qué problemáticas ‘no se solucionan con capacitación’” (Buenaventura, 2010, pág. 2).

Es también fundamental que el personal este consciente de que necesita modificar o “incorporar conocimientos, habilidades o actitudes que permitan llevar a la práctica lo que la organización le requiere y no puede hacer por desconocimiento” (Buenaventura, 2010, p.2). De esta forma la capacitación no será vista o percibida por el personal como una imposición, sino como una oportunidad para lograr el desarrollo profesional.

La capacitación suele enfocarse en gran medida a la mejora de las capacidades productivas del personal, sin embargo es también relevante el considerar la capacitación gerencial, a los niveles directivos, a fin de que las competencias destinadas al manejo y liderazgo del personal puedan elevarse para motivar e impulsar a sus equipos de trabajo de formas más eficientes.

1.4.3.2 FASE 2: Diseño del programa de capacitación.

Un Programa de capacitación debe ofrecer, de acuerdo con Vecino Pico (2012):

“(…) un proceso formativo y no sólo informativo, que aporte los elementos conceptuales, contextuales y experienciales que permitan consolidar un aprendizaje orientado no únicamente al mejoramiento de la gestión en la empresa, sino también al incremento y desarrollo de las competencias personales, de tal manera que su perfeccionamiento profesional sea también parte de su crecimiento personal.” (pág.1)

En el diseño del programa de capacitación debe existir claridad en los niveles de profundidad y complejidad del conocimiento que necesitan los participantes, proponiendo contenidos y experiencias que puedan ir de lo simple a lo complejo, a fin de lograr una integración del personal con su formación.

Para Vecino Pico (2012), los aspectos que se deben considerar en un programa de capacitación son:

“Tiempo: La duración de un programa es mucho mayor por cuanto pretende desarrollar en un mismo cuerpo diferentes eventos tales como talleres y seminarios que tomados

aisladamente no alcanzan a dar la profundidad conceptual requerida en el proceso de formación. Este componente significa que cada uno de los eventos programados tenga un tiempo entre uno y otro de tal manera que los aprendizajes obtenidos puedan ser asimilados en el día a día y se vayan integrando en la gestión cotidiana del participante.

Profundidad: Los temas se articulan de tal manera que permitan avanzar hacia contenidos y conceptos de mayor consistencia en relación con el desempeño cotidiano. Los diferentes temas propuestos en el programa deberán tener una coherencia interna que permita integrar los distintos temas y de esta manera avanzar hacia una mayor complejidad conceptual que se apoye en la dinámica de la investigación personal y demás elementos que deberán incluirse en el componente metodológico y pedagógico que se defina. (...)

Evaluación del aprendizaje: El programa de formación debe permitir que los responsables del proceso conozcan los avances logrados por los participantes a través de un sistema de seguimiento, acompañamiento y control de las diferentes etapas de aprendizaje que se va completando en la medida en que transcurre el plan de capacitación y entrenamiento. (...)

Herramientas: Uno de los valores agregados que se debe exigir al proveedor del programa es la posibilidad de conocer y entender de modo práctico el uso de herramientas gerenciales que incrementen la efectividad de la gestión. Estas herramientas son de tipo conceptual que se expresan en formatos y técnicas prácticas que permiten al participante aplicarlas en la cotidianidad de su gestión. (...)

Contenidos

Los contenidos de un programa de formación deberán ser cuidadosamente seleccionados con base en la experiencia de procesos anteriores y teniendo en cuenta la importancia que tiene para los Ejecutivos que, por su función, deben dirigir, coordinar y liderar a otras personas. (...)

1.4.3.3 FASE 3: Implementación del programa de capacitación.

La capacitación es definida por (Robbins & Decenzo, 2009, pág. 196) como “...una experiencia de aprendizaje, porque pretende producir cambios relativamente permanentes en los empleados, de modo que mejore su capacidad para mejorar su trabajo.”, al analizar el

concepto se ve similitud con respecto a lo presentado sobre el entrenamiento, en efecto algunos autores presentan similitud a la actividad de capacitación y entrenamiento, mientras que otros dan una ligera diferencia, como lo presenta (Alles, 2008, pág. 219), ya que define a la capacitación como “(...) actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados.”

En todo caso los dos elementos son parte de la formación de personal y definitivamente se enfocan en proporcionar conocimientos para el personal de una organización.

Toda organización debe tener muy en cuenta a la capacitación, ya que representa un valor muy importante como lo menciona la autora:

“Entrenar y capacitar al personal, además de mantenerlo empleable, actualiza el capital intelectual de la empresa. Por ello la capacitación tiene un valor estratégico para la organización. Realmente marcará la diferencia entre una organización y otra.” (Alles, 2008, pág. 222)

La formación no solo brinda mejores conocimientos al empleado para que realice de manera adecuada sus tareas, o para que exista un buen ambiente laboral, sino que va más allá al mejorar el capital intelectual de la entidad, por ello se atribuye a la formación la característica de estratégica para una organización, ya que incide en uno de los pilares que pueden brindar más competitividad a la empresa: el recurso humano. Al capacitar se está potenciando el conocimiento del personal, y es muy importante que una empresa tenga claridad en sus políticas de capacitación, ya que si invierte en formar a un recurso, dicho recurso deberá devengar la inversión en la organización antes de salir o buscar otra opción laboral, de lo contrario el valor de la capacitación solo habrá constituido un gasto para la empresa.

De acuerdo con Salinas (2012) la capacitación debe tratarse a nivel grupal pero también a nivel individual, recalcando que “No sólo es necesario capacitar a un individuo para que realice las labores correspondientes a su cargo. Es importante también capacitarlo en algunos temas que tienen que ver con la administración de recursos humanos global en una compañía”. Los aspectos que menciona Salinas (2012), que deberían considerarse como complementarios a la capacitación en puestos de trabajo son:

- Valores

- Acciones y comportamientos
- Diversidad
- Servicio al cliente
- Trabajo en Equipo

La capacitación en servicio al cliente se vuelve uno de los pilares fundamentales para el éxito y posicionamiento de la empresa en el grupo objetivo, buscando que “la idea de progreso y éxito de una compañía, sea la misma que las de los empleados, es generar un compromiso completo de éstos hacia la organización.” (Salinas, 2012). A través de la capacitación en servicio al cliente se puede mejorar en gran medida la satisfacción del usuario y reducir las quejas respecto a inconformidades con la empresa, a más de mejorar la imagen y personalidad institucional que el cliente se forma al tratar con el personal de la organización.

1.4.3.3.1 Métodos de capacitación.

Existen diversos métodos de capacitación y desarrollo, pues debe considerarse que cada método puede ser más eficiente que otros dependiendo del objetivo de la capacitación. Mondy & Noe (2005) menciona los siguientes métodos:

1.4.3.3.2 Programas para el aula.

“Los programas para el aula siguen siendo eficaces para muchos tipos de capacitación de empleados y pueden incorporar algunos de los otros métodos. La capacitación en el aula dirigida por un instructor es, con mucho, el método más popular.” (Mondy & Noe, 2005, pág. 210)

1.4.3.3.3 Mentoring.

“(...) es un enfoque para aconsejar y educar, con el fin de crear una relación práctica para mejorar la carrera individual, así como el crecimiento y desarrollo personal y profesional. Se centra en las habilidades que deben desarrollar los empleados para que alcancen su nivel de desempeño más alto. Los mentores pueden estar en cualquier parte de la organización e incluso en otra empresa.” (Mondy & Noe, 2005, pág. 210)

1.4.3.3.4 *Coaching.*

“(…) considerado con frecuencia como una responsabilidad del jefe inmediato, proporciona ayuda de manera muy parecida a la de un mentor. El coach tiene mayor experiencia o destreza que el discípulo y está en la posición de ofrecer consejos sabios.” (Mondy & Noe, 2005, pág. 210-211)

1.4.3.3.5 *Mentoring inverso.*

“Hay personas en las organizaciones que aunque se aproximan a su jubilación, no desean hacerlo y tienen un conocimiento enorme que no debe desperdiciarse. Además, hay gente joven que sabe cosas que otros no conocen y que están ansiosos de expandir sus horizontes. El mentoring inverso es un proceso en el que los empleados más viejos aprenden de los más jóvenes.” (Mondy & Noe, 2005, pág. 211)

1.4.3.3.6 *Estudio de caso.*

“El estudio de caso es un método de capacitación en el que se espera que los individuos estudien la información proporcionada en el caso y tomen decisiones basadas en ésta. (...) Con frecuencia, el método de estudio de caso se da en el aula con un instructor que sirve de asesor.” (Mondy & Noe, 2005, pág. 212)

1.4.3.3.7 *Videos.*

“El uso de videos sigue siendo un método de capacitación común. Este método puede ser especialmente atractivo para las empresas pequeñas que no pueden costear enfoques más costosos. Además, el video proporciona la flexibilidad que desea cualquier empresa.” (Mondy & Noe, 2005, pág. 212)

1.4.3.3.8 *Representación de funciones.*

“En la representación de funciones los participantes deben responder a problemas específicos que pueden encontrar en sus empleos. Más que escuchar a un instructor hablar sobre cómo resolver un problema o analizarlo, los participantes aprenden en la práctica. La representación de funciones se usa con frecuencia para enseñar habilidades como la entrevista, el manejo de quejas, la realización de revisiones de evaluaciones del

desempeño, la solución de problemas en equipo, la comunicación eficaz y el análisis de estilos de liderazgo.” (Mondy & Noe, 2005, pág. 212)

1.4.3.3.9 Capacitación de aprendices.

“La capacitación de aprendices combina la instrucción en el aula con la capacitación en el trabajo. Este tipo de capacitación es común en oficios, como los de plomeros, peluqueros, carpinteros, maquinistas e impresores. Mientras está en capacitación, el empleado gana menos que el maestro, que es el instructor. Los programas de capacitación de aprendices duran de dos a cinco años, siendo su duración promedio de cuatro años.” (Mondy & Noe, 2005, pág. 212)

1.4.3.3.10 Capacitación de vestíbulo.

“La capacitación de vestíbulo se lleva a cabo fuera del área de producción con equipo muy semejante al que se usa realmente en el trabajo. Por ejemplo, maquinaria o software de la empresa puede estar en un centro de capacitación donde los aprendices reciben instrucción sobre su uso. Una ventaja importante de la capacitación de vestíbulo es que quita al empleado la presión de tener que producir mientras aprende. El énfasis está en aprender las habilidades requeridas para el empleo.” (Mondy & Noe, 2005, pág. 212)

1.4.3.3.11 Simulaciones.

“Las simulaciones son enfoques de capacitación que utilizan instrumentos o programas que reproducen tareas lejos del sitio de trabajo. Los instrumentos varían desde simples modelos en papel de equipos mecánicos hasta simulaciones computarizadas de ambientes totales.” (Mondy & Noe, 2005, pág. 213)

1.4.3.3.12 Juegos de negocios.

“Los juegos de negocios son simulaciones, computarizadas o no computarizadas, que intentan reproducir factores seleccionados en una situación de negocios particular que los participantes pueden manipular. Los juegos de negocios involucran a dos o más

organizaciones hipotéticas que compiten en un mercado de productos específico.” (Mondy & Noe, 2005, pág. 213)

1.4.3.3.13 Caja de trabajo.

“La caja de trabajo es una simulación en la que se le pide al participante establecer prioridades y después manejar diversos documentos de negocios o mensajes de correo electrónico, como memorandos, informes y mensajes telefónicos, que comúnmente pasarían por el escritorio de un gerente. Los mensajes, presentados sin un orden específico, requieren desde una medida urgente hasta un manejo rutinario. Al participante se le pide actuar con base en la información contenida en estos mensajes.” (Mondy & Noe, 2005, pág. 213)

1.4.3.3.14 Aprendizaje a distancia y videoconferencia.

“Este enfoque hacia la capacitación es interactivo, y ofrece la flexibilidad y la espontaneidad de un salón de clases tradicional. Esta tecnología comienza a usarse con mayor frecuencia en la capacitación, ofreciendo la posibilidad de un mayor número de participantes y al mismo tiempo ahorro de dinero a las empresas.” (Mondy & Noe, 2005, pág. 213)

1.4.3.3.15 Capacitación por computadora.

“La capacitación por computadora aprovecha la velocidad, la memoria y las capacidades de manipulación de datos de la computadora para una mayor flexibilidad de instrucción. La capacitación por computadora ofrece varias ventajas sobre la capacitación tradicional dirigida por un instructor. Un beneficio básico es que es individualizada y se adapta al ritmo de la persona y el concepto se puede repetir tantas veces como se requiera.” (Mondy & Noe, 2005, pág. 214)

1.4.3.3.16 Aprendizaje en línea (capacitación basada en Internet).

“El aprendizaje en línea (E-aprendizaje) es un término que describe la instrucción en línea. La versatilidad de la instrucción en línea tiene implicaciones importantes para la Capacitación y el Desarrollo, ya que la demanda de una fuerza de trabajo capacitada y facultada es decisiva en la nueva economía. Una ventaja del uso de la capacitación

basada en Internet es su disponibilidad en cualquier momento, en cualquier parte del mundo y en diferentes idiomas.” (Mondy & Noe, 2005, pág. 214)

1.4.3.3.17 Capacitación en el trabajo.

“Los análisis previos presentaron los métodos de capacitación y desarrollo que se usan principalmente fuera del lugar de trabajo. La capacitación en el trabajo (CET) es un enfoque informal hacia la capacitación que permite a un empleado aprender las tareas laborales al desempeñarlas en la realidad. Es el enfoque hacia la CyD usado con mayor frecuencia y, en el ambiente actual de ritmo tan acelerado.” (Mondy & Noe, 2005, pág. 215)

1.4.3.3.18 Rotación de puestos.

“La rotación de puestos es una forma de capacitación en el trabajo en la que los empleados cambian de un puesto a otro para aumentar su experiencia. Las tareas de nivel superior requieren con frecuencia esta amplitud de conocimientos. Los programas de capacitación rotatorios ayudan a los nuevos empleados a entender diversos puestos y sus interrelaciones.” (Mondy & Noe, 2005, pág. 216)

1.4.3.4 FASE 4: Evaluación del programa de capacitación.

Bohlander, Sherman, & Snell (2004) mencionan que la capacitación, al igual que cualquier otra función de la administración de recursos humanos, debe evaluarse para determinar su eficacia. Existen varios métodos para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo e influyen en el desempeño final de una organización.

Estos autores establecen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación:

1. Reacciones
2. Aprendizaje
3. Comportamientos
4. Resultados

1.4.3.4.1 *Reacciones.*

La evaluación por reacciones es un método sencillo que consiste en recopilar información sobre la forma en que los asistentes a la capacitación respondieron a la misma, aportando información sobre si el programa de capacitación fue de su agrado, cubrió necesidades de trabajo, presentación de contenidos, técnicas que encontraron útiles, entre otros. Bohlander, Sherman, & Snell (2004) proponen las siguientes preguntas como ejemplo para evaluar a partir de reacciones:

- ¿Cuáles fueron sus metas de aprendizaje en el caso de este programa?
- ¿Las alcanzó?
- ¿Le gustó el programa?
- ¿Lo recomendaría a otros que tuvieran metas de aprendizaje parecidas?
- ¿Qué sugeriría para mejorar el programa?
- ¿Piensa que la organización debe seguir ofreciéndolo?

A partir de las respuestas de los participantes, se pueden detectar y realizar mejoras al programa, no obstante, esta evaluación no debe limitarse a establecer la satisfacción o interés que presentó la capacitación, sino a determinar las necesidades de capacitación no satisfechas, si el enfoque de la capacitación fue adecuado, entre otros.

1.4.3.4.2 *Aprendizaje.*

Este tipo de evaluación se basa en determinar la experiencia, conocimientos o habilidades adquiridas con motivo de la evaluación, por lo mismo, puede llevarse a cabo una evaluación anterior a la capacitación y una evaluación posterior, o como sugiere Bohlander, Sherman, & Snell (2004), trabajar con un grupo de control que no haya recibido la capacitación, junto a un grupo con características de trabajo similares que si la haya recibido, a fin de evaluar y comparar el aprendizaje en ambos grupos, lo que permitiría constatar que su desarrollo fue producto de la capacitación.

1.4.3.4.3 *Comportamiento.*

Bohlander, Sherman, & Snell (2004) plantean que muchos de los contenidos de una capacitación nunca se aplica en el puesto, y que, el personal capacitado no cambia su comportamiento cuando regresa al puesto de trabajo, sobre esto, sugieren la ‘transferencia

de capacitación', consistente en la aplicación efectiva de los principios aprendidos en las actividades rutinarias del puesto de trabajo, para lograrlo, los autores proponen:

- *Presentar elementos idénticos* o condiciones similares a las trabajadas en la capacitación.
- *Enfocarse en los principios generales*. En los casos en que los puestos cambian o donde el entorno de trabajo no puede reproducirse con exactitud, a menudo los instructores acentúan los principios generales detrás de la capacitación en lugar de enfocarse en el comportamiento mecánico. Este enfoque ayuda a los participantes a aplicar los puntos principales de aprendizaje en las diversas condiciones del puesto.
- *Establecer un clima para la transferencia*. En algunos casos, el comportamiento enseñado no se pone en práctica porque otros gerentes, compañeros y subordinados refuerzan los enfoques y rutinas anteriores. Para evitar este tipo de problema, el gerente debe asegurar que el entorno de trabajo apoye, refuerce y recompense la aplicación de las habilidades o conocimientos nuevos.
- *Proporcionar a los empleados estrategias para transferir*. Los gerentes, sobre todo dentro de contextos que no propician la transferencia, también deberán proporcionar a los aprendices ciertas estrategias y tácticas que les permitan manejar su contexto de transferencias. Un enfoque, conocido como prevención de recaídas (PR), enseña a las personas a anticipar y manejar los inconvenientes que inevitablemente afrontarán cuando regresan a su trabajo, es decir, una recaída en sus conductas anteriores.

En este caso la evaluación se realiza observando si, dadas las condiciones correctas, el personal aplica aquello para lo que fue capacitado, o si, por el contrario, regresa a sus hábitos de trabajo anteriores.

1.4.3.4.4 Resultados.

Este criterio de evaluación se basa en un análisis cuantitativo, sobre los resultados experimentados como producto de la capacitación, tales como aumento en la productividad, disminución en problemas o quejas de empleados, reducción de costos, desperdicio y rentabilidad. En este caso, los resultados pueden evaluarse a partir de indicadores relacionados con aspectos sobre los que se haya capacitado al personal, por ejemplo, reducción del número de errores en tales procesos, aumento del número de clientes atendidos, entre otros; por lo que cada programa de capacitación debería diseñar sus

propios indicadores de evaluación por resultados para el personal, a más de una metodología para la recolección de los datos que permitirán el cálculo cuantitativo de dichos resultados.

1.5 Desempeño

Según la (Real Academia Española, 2009), desempeño es la “acción y efecto de desempeñar o desempeñarse.” Y entre los 7 significados de desempeñar, resaltan los dos siguientes: “cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.”; y “actuar, trabajar, dedicarse a una actividad.”

Se puede decir que desempeño es la realización de una actividad, y al enfocar el tema respecto de la gestión del talento humano, el desempeño sería realizar el trabajo, es decir, realizar las actividades, tareas y gestiones requeridas según el cargo que se desempeñe.

Desempeño es una palabra muy utilizada en la actualidad por las organizaciones, ya que al ser muy competitivos los mercados, las empresas buscan mantenerse o crecer y es justamente mediante un buen desenvolvimiento de los recursos humanos que se logra dicha estabilidad o crecimiento. Como se ha mencionado anteriormente las personas tienen una gran importancia dentro de las organizaciones, porque son quienes realizan los procesos, actividades y tareas, por tanto lo que hagan tiene un impacto muchas veces directo para la organización, su nombre, su reputación y sus resultados.

En un mundo tan dinámico, con estructuras de costos que pretenden siempre tender a la baja, el desempeño de los recursos humanos juega un papel vital para lograr las metas financieras de las empresas, no solo por la optimización de los costos, sino también porque la buena gestión permita mejores ingresos.

El desempeño no siempre está basado en la satisfacción laboral del colaborador, como algunos administradores han pensado; sino que por el contrario un alto desempeño si contribuye a una alta satisfacción de un empleado según lo indica el autor (Newstrom, 2007, pág. 208).

La organización, al momento de construir y diseñar los perfiles y cargos, debe proponer un nivel mínimo de desempeño, el cual será cumplido por algunos colaboradores o incluso

superado por otros, pero la única manera de conocer será con una evaluación que permita medir concretamente el rendimiento que cada colaborador tiene en la empresa.

1.5.1 Evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones, a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas conocedoras tanto de la persona como del puesto de trabajo.” (Gan & Triginé, 2006, pág. 193)

Para comprobar el desempeño o rendimiento que ha tenido un trabajador, se debe aplicar una forma de medirlo, por esto se habla de la evaluación del desempeño, proceso que permite validar cual ha sido el aporte que un colaborador aporta a su organización durante un período determinado. Para que surta efecto positivo la evaluación debe realizarse continua y constantemente a cada uno de los colaboradores. Y sobre todo debe aplicarse a todos por igual manera, ya que lo contrario causaría desconfianza, desmotivación e incluso resentimientos en el personal, porque sería una muestra de favoritismos a quienes no se evalúa de igual manera que al resto.

El proceso de evaluación debe ser llevado a cabo por una persona que conozca a la persona y al trabajo, en este sentido son generalmente los supervisores directos quienes realizan usualmente la evaluación en la mayoría de los casos, pero no debería ser únicamente el supervisor o jefe directo quien lo realice, ya que podría haber subjetividad en ciertos casos.

La medición del desempeño debe partir de algo que permita medir, y ese algo que permitirá una medición objetiva será el logro de una meta. Es importante aclarar, como lo hace también el autor citado, que las metas vienen desde arriba, significa que son trazadas por la alta administración, y luego los mandos medios las aterrizan a sus respectivas áreas en la organización, y posteriormente cada persona debe tener claro como las actividades que realiza conseguirán alcanzar dichas metas. (Harvard Business School, 2007, pág. 4)

Así mismo (Harvard Business School, 2007, págs. 7,8) presenta características que deben tener las metas para que sean efectivas:

- Reconocerse como importantes.

- Ser claras.
- Documentarse en términos específicos.
- Ser evaluables, y enmarcar un tiempo.
- Alinearse a la estrategia corporativa.
- Ser alcanzables pero representar un reto.
- Respaldarse con recompensas adecuadas.

Cada una de estas importantes características se deben aplicar a las metas tanto corporativas, divisionales, departamentales como personales de cada colaborador, esto permitirá que sean relevantes, de fácil medición y comprobación tanto en el porcentaje de cumplimiento como del momento en el que se cumplen.

(Chiavenato, 2008, págs. 204-215), presenta algunas alternativas tradicionales y modernas sobre la medición del desempeño en las empresas, la cual se resume a continuación:

- Métodos tradicionales de evaluación:
 - Escalas gráficas.
 - Selección forzada.
 - Investigación de campo.
 - Incidentes críticos.
 - Listas de verificación.
- Características que toman en cuenta los métodos modernos de evaluación:
 - Usan indicadores de gestión.
 - Usan indicadores de evaluación empresarial, grupal e individual.
 - Parten del contexto general de la empresa.
 - Integran prácticas de recursos humanos.
 - Se basan en procesos flexibles.
 - Retroalimentan a las personas.
 - Enfatizan los resultados.
 - Se relacionan con sistema de recompensas.
- Etapas del método moderno de evaluación participativa por objetivos:
 - Formulación de objetivos consensuales.
 - Compromiso personal frente a objetivos compartidos.
 - Negociación para la asignación de recursos requeridos.
 - Desempeño para el logro de los objetivos.
 - Monitoreo constante.
 - Retroalimentación continua.

Otros autores adicionan métodos de evaluación de desempeño como el de 360 grados, el cual permite una validación del desempeño desde una perspectiva más amplia que la del supervisor directo:

“...hay un instrumento para evaluar que pretende obtener retroalimentación de fuentes, como la persona que está siendo calificada, los jefes, los compañeros, los miembros del equipo, los clientes y los proveedores, se llama la evaluación de 360 grados.” (Robbins & Decenzo, 2009, pág. 200)

Esta evaluación toma en consideración la opinión de varios colaboradores del departamento, división, organización e incluso fuera de ella, lo que propicia una mayor cantidad de información y esto coadyuva a mayor objetividad a la evaluación del desempeño en la organización. En ciertos casos una evaluación solamente del supervisor o de 90 o 180 grados pudiera ser algo subjetiva, pero al presentarse la opción de la evaluación de varias personas que se relacionan laboralmente con el evaluado, da una mejor perspectiva, tanto para la organización, como para quien es sujeto de evaluación.

1.5.2 Indicadores de desempeño

Como indicador se puede definir a una relación simple o compuesta entre dos cantidades, que se realiza para obtener una medida aproximada y compararla con otras para tener una referencia válida del avance o cumplimiento de una gestión.

“Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por si solos no son relevantes, pues solo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.” (Franklin, 2007, pág. 147)

Según el autor citado, existen 3 niveles de aplicación de indicadores: estratégicos, de gestión y de servicio. Los estratégicos miden cumplimiento de objetivos generales de la organización, los de gestión otorgan información sobre procesos importantes, y los indicadores de servicio miden la calidad en función de estándares y permiten indicadores de desempeño.

Para plantear un indicador se debe partir de las siguientes interrogantes: (Zabiski & Zabiski, 2004):

- ¿Es fácil de medir?
- ¿Se mide rápidamente?
- ¿Proporciona información relevante en pocas palabras?
- ¿Se grafica fácilmente?

Y según (Rada, 2007) las características o atributos que debe tener un indicador para que sea efectivo son las siguientes:

- Disponibilidad
- Simplicidad
- Validez
- Especificidad
- Confiabilidad
- Sensibilidad
- Alcance

Los indicadores son entonces relaciones que permiten comparar datos, y cuyo resultado proporciona información para evaluar la gestión, o en este caso el desempeño de las personas, y se deberán configurar de acuerdo a los procesos, actividades y tareas que realiza cada persona.

CAPÍTULO II
GENERALIDADES DE LA EMPRESA

El presente capítulo detallará los aspectos principales de la empresa, para esto se divide en dos partes: la primera trata de aquellos temas generales como portafolio de servicios, reseña histórica e incluso el marco estratégico que incluye misión, visión, valores, responsabilidad social y objetivos. Posteriormente la segunda parte centrará su atención en el área de tripulantes de cabina de la empresa, para verificar su organización y procesos generales, lo que permitirá conseguir una mejor visión de la empresa para posteriormente aplicar tanto la investigación y como la propuesta.

AeroGal nació en respuesta a una necesidad creciente de transporte aéreo entre la región ecuatoriana continental y las Islas Galápagos, ya que desde hace varios años, y cada año en mayor cantidad, vienen turistas de diversos países del mundo para conocer las islas encantadas, como se las conoce comúnmente. Es decir los empresarios que conformaron la compañía estaban aprovechando una oportunidad que era evidente en ese momento; sin embargo, la visión para la aerolínea no era solamente obtener beneficios temporales por la afluencia turística que requería un transporte, sino que fue la de crear y consolidar una organización que preste un servicio de excelente calidad a nivel local, así como también que proyecte sus destinos al exterior.

En la actualidad AeroGal ha crecido, al igual que el mercado de aerolíneas del país, y cuenta con una flota de aviones de alta tecnología, con la cual ofrece varios destinos locales y algunos internacionales.

Pero para seguir apuntalando el crecimiento, en un momento, en el que el mercado ecuatoriano está bastante competitivo, y más aún el exterior, AeroGal busca seguir implementando herramientas operativas y administrativas que le permitan mejorar, ofreciendo un servicio cada vez más demandado, competitivo y controlado.

2.1 Información general

AeroGal es una empresa ecuatoriana que tiene más de 26 años de servicio y al momento oferta servicios de transporte para varias rutas nacionales e internacionales, apoyada en su flota de 10 aeronaves modernas.

2.1.1 Breve reseña histórica y descripción de la empresa.

Según la información institucional publicada en el sitio web de AeroGal (2012), el inicio de sus operaciones fue en agosto de 1986, otorgando un servicio de transporte de personas y carga entre las Islas Galápagos y Guayaquil. Al iniciar contaba con dos aviones pequeños para 12 pasajeros cada uno.

Luego de 9 años ya contaba con 3 aviones con capacidad para 40 pasajeros y en sus rutas incluyó a Quito, Cuenca y dos ciudades del oriente ecuatoriano. A fines de la década de los 90's la empresa fue certificada por la Dirección Nacional de Aviación Civil (DAC), bajo estándares 121, con lo que la compañía obtuvo una certificación de operador aéreo.

Durante los primeros años de la década del 2000 la empresa adquirió aviones con capacidad para 118, 129 y 149 pasajeros con lo cual pudo ofertar un mejor servicio y más frecuente para sus rutas nacionales.

En el año 2005 obtiene concesión de operación para vuelos internacionales, y en 2006 inicia sus rutas hacia los aeropuertos de Bogotá y Medellín en el vecino país del norte. Para esto la empresa cuenta con un total de 9 aeronaves.

En el año 2010 tuvo intenciones de compra por parte de AviancaTaca, pero a fines de ese año se dio un convenio en el que la aerolínea ecuatoriana forma parte de dicho grupo.

En la actualidad AeroGal, cuenta con 10 aeronaves, 9 rutas nacionales y 4 internacionales.

2.1.2 Portafolio de servicios.

La empresa AeroGal (2012) ofrece un servicio de transporte aéreo de personas y carga, que se apoya en una flota de 10 aeronaves:

- 6 Airbus A319 con capacidad para 119 pasajeros
- 3 Airbus A320 con capacidad para 150 pasajeros
- 1 Boeing 767 con capacidad para 215 pasajeros

Sus rutas nacionales son entre: Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Baltra, San Cristóbal, Portoviejo, Lago Agrio y Coca. Internacionalmente llega a Nueva York, Bogotá, Medellín y

Lima. La aerolínea presta un servicio mensual a más de 120.000 pasajeros en sus diferentes rutas. (AeroGal, 2012)

2.1.3 Cultura organizacional.

Con el fin de proporcionar una idea general de la cultura organizacional de la aerolínea, a continuación se detallan sus valores:

SEGURIDAD:

- ✓ Protegemos la confianza que nuestros clientes depositan en nosotros comprometiéndonos de lleno con su bienestar.
- ✓ Nos ganamos su preferencia procurando que cada viaje sea seguro de principio a fin.
- ✓ Trabajamos con rigor cuidando nuestra integridad.

UN EQUIPO:

- ✓ Somos un solo equipo.
- ✓ Nos cuidamos y apoyamos unos a otros.
- ✓ Creamos vínculos estrechos con los que están a nuestro alrededor.
- ✓ Honramos a nuestros compañeros de equipo y a aquellos a quienes servimos.
- ✓ Combinando nuestros talentos entregamos experiencias inspiradoras en cada viaje y cada día

PASIÓN Y CALIDEZ:

- ✓ Ganamos corazones y afecto, al imprimir un cálido entusiasmo a nuestro trabajo.
- ✓ Lo que hacemos refleja nuestras más profundas creencias.
- ✓ Aseguramos que nuestra asistencia hace más felices a las personas, nos genera satisfacción.

HONESTIDAD:

- ✓ Actuamos con transparencia, rectitud y respeto hacia todos, tanto en el ámbito interno como externo.

EXCELENCIA:

- ✓ Con disciplina, inteligencia y pro-actividad buscamos la perfección en los detalles más pequeños y en los retos más grandes.
- ✓ Estamos comprometidos con la agilidad, la innovación y la calidad.

Por otro lado, como parte importante de la cultura organizacional se pueden mencionar algunos datos que muestran el compromiso de responsabilidad social de la aerolínea AeroGal (2012):

- Compromiso de preservación y conservación del ecosistema de las Islas Galápagos.

- Certificación Smart Voyager desde 2008, y recertificación a partir del 2011.
- Apoyo al programa de desinsectación en las Islas Galápagos.
- Aporta a programas que la institución internacional World Wildlife Foundation (WWF) ejecuta en las Islas Galápagos.
- Por sus acciones benéficas recibió un reconocimiento de la Asociación Internacional de Tour Operadores de Galápagos (IGTOA).
- Cuenta con certificaciones de sistemas integrados de gestión: ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.

2.1.3.1 Misión.

“Volamos y servimos con pasión para ganar tu lealtad.” (AeroGal, 2012)

La misión de AeroGal es concreta y como se observa tiene tres partes fundamentales: la primera describe en una sola palabra a lo que se dedica la empresa, la segunda denota una característica importante de su servicio, y la tercera afirma que es lo que desea alcanzar con su servicio.

2.1.3.2 Visión.

La visión de la aerolínea ha sido fijada para el año 2015:

“Ser la Aerolínea líder de América Latina preferida en el mundo.

- El mejor lugar para trabajar.
- La mejor opción para los clientes.
- Valor excepcional para los accionistas.” (AeroGal, 2012)

La primera frase describe la situación general que la empresa desea lograr, y los 3 puntos siguientes mencionan las condiciones importantes de su visión desde la óptica de empleados, clientes y accionistas.

2.1.3.3 Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos que ha estipulado AeroGal (2012) son los siguientes:

- Desarrollar para el 2013 nuevas rutas internacionales que se comercialicen con éxito.

- Incrementar la eficiencia de la operación nacional – internacional en un 30% en este año.
- Aumentar el número de frecuencias en un 40% para el 2013.
- Incrementar la unión de vuelos nacionales e internacionales con el grupo Star Alliance (AVIANCA - TACA – AEROGAL)
- Reducir el ausentismo laboral del 25% al 10% en el 2013.
- Alcanzar y mejorar un otp (on time performance)

2.1.4 Organigrama general.

El organigrama estructural general de la aerolínea es el que se presenta a continuación:

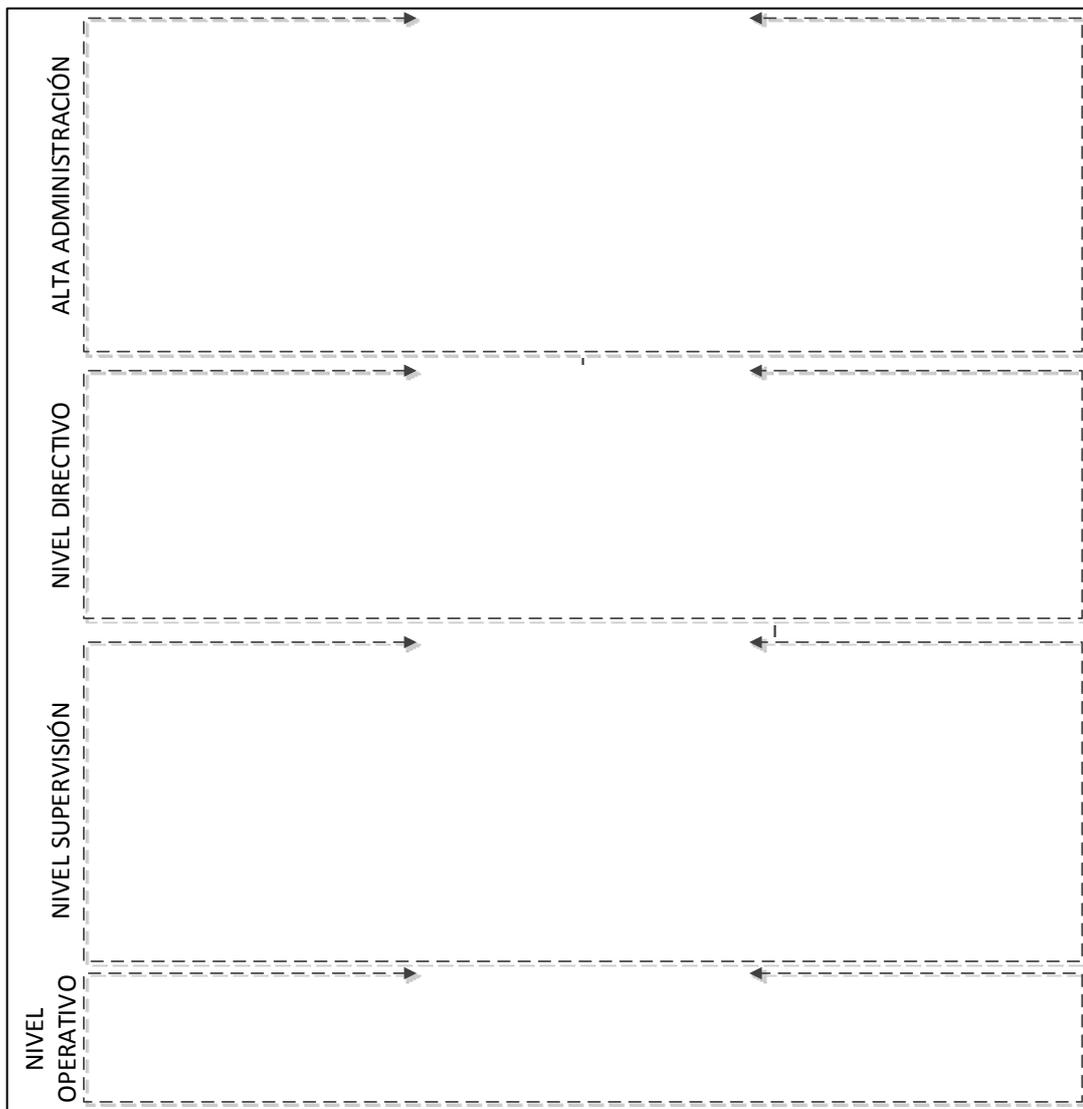


Figura 1: Organigrama general
Fuente: AeroGal (2012)
Elaborado por: Emilia Narváez

2.2 Área de tripulantes de cabina

El tripulante de cabina es una persona previamente preparada, cuyos objetivos principales son: el asistir, ayudar e incluso atender a los pasajeros de una aeronave, desde que éstos ingresan al avión, hasta que el vuelo termina, tiempo durante el cual están a órdenes del Comandante de la nave. Dentro de sus responsabilidades se incluye el velar por la seguridad de los pasajeros, y sus pertenencias, así como también el apoyo que deben dar en caso de presentarse una emergencia durante el vuelo.

El trabajo del tripulante de cabina exige siempre una actitud amable y paciente hacia el cliente, ya que en muchas ocasiones éstos pueden verse afectados por razones de vuelo, o cuando suceden situaciones de riesgo, y el tripulante de cabina debe buscar la manera de ayudarlo a relajarse y de esta forma minimizar la afección del pasajero.

A continuación se detallan las principales funciones, responsabilidades y aspectos importantes a tomar en consideración en la investigación.

2.2.1 Funciones y responsabilidades del personal.

Las funciones y responsabilidades que se detallan a continuación, se tomaron del Manual de Tripulantes de Cabina, documento que pertenece a la empresa AeroGal (2012).

2.2.1.1 *Jefe de servicio a bordo y tripulantes de cabina.*

Depende directamente del Gerente de Operaciones de AeroGal, y sus funciones principales son:

- Responsable de las operaciones de cabina.
- Asegura las facilidades y estructura física que requiera el Sistema de Gestión para su normal desenvolvimiento. Puede asignar bienes y recursos según se requiera.
- Asegura que el personal a su cargo cumpla las responsabilidades, normas, reglamentos, etc., y ejerce medidas administrativas.
- Provee personal de cabina para vuelos regulares y chárter.
- Participa en la selección de personal.
- Solicita uniformes para el personal a su cargo.
- Evalúa al personal a su cargo.
- Representa al departamento ante autoridades y entidades externas.

- Revisar las irregularidades que puedan presentarse en cada vuelo, respecto a la atención al pasajero.
- Verifica el cumplimiento de las funciones del Coordinador de Entrenamiento, para mantener un alto nivel de calificación, eficiencia y profesionalismo de los tripulantes de cabina.
- Es responsable de la seguridad operacional dentro del área laboral.
- Debe conocer eventos y asuntos de seguridad operativa, y tomar acciones correctivas, preventivas, y verificar que sean efectivas.
- Reporta al Jefe de Seguridad Operacional cualquier evento que concierna a la seguridad operacional.
- Es parte del Comité del Sistema de Gestión de Seguridad Operacional (SMS).
- Respecto del servicio a bordo asegura que éste cumpla con los mejores estándares de la industria, así como también que los alimentos y bebidas cumplan estándares de higiene y presentación.
- Realiza auditorías a proveedores de Catering para verificar calidad y cumplimiento de estándares acordados.

2.2.1.2 *Coordinador de tripulantes de cabina.*

Depende de la Jefatura de Servicio a Bordo y Tripulantes de Cabina, sus principales funciones son:

- Es corresponsable de que las operaciones de cabina posean una apropiada gestión de riesgos de seguridad operacional, así como también de que esta gestión tome en cuenta todas las normativas, condiciones, restricciones y especificaciones reguladas por instancias y organismos de control tanto internos como externos.
- Mantener contacto con entidades de control como representante de operaciones de cabina.
- Asegura que el personal sea calificado con licencias y certificaciones para la realización de sus labores.
- Asegura que el personal cumpla la normativa interna.
- Lleva registros de inasistencias, permisos médicos, etc. de los tripulantes a su cargo.
- Supervisa y evalúa periódicamente el desempeño del personal de cabina a su cargo.
- Supervisa la presentación del personal, incluyendo uniformes.
- Mantiene comunicado al personal de cabina a su cargo sobre asuntos laborales vía email.

- Actualiza el Manual de Tripulantes de Cabina de la empresa.
- Mantener la adecuada distribución de manuales para asegurar la vigencia de la normativa entre el personal a su cargo.

2.2.1.3 Tripulación de cabina.

“Se denomina Tripulante de Cabina al miembro de la Tripulación, que no sea parte de la Tripulación de Vuelo, y cuyas funciones se desarrollen en la cabina de pasajeros y están directamente relacionadas con la seguridad y bienestar de los pasajeros (...)” (AeroGal, 2012)

Los deberes principales establecidos en el Manual son los siguientes:

- Revisar diariamente los informativos que emite la Jefatura de Servicio a Bordo y Tripulación de Cabina, para tomar en consideración nuevas disposiciones.
- Capacitarse en temas relacionados con procedimientos de seguridad y políticas de la compañía.
- Haber cumplido con todo el entrenamiento y tener un contrato de trabajo.

Respecto de la composición de la Tripulación de Cabina el Manual menciona que:

- 1 Tripulante de Cabina por cada 50 o fracción de 50 asientos instalados en la cabina de pasajeros.
- 1 Jefe de Cabina es designado para cada vuelo.

Concretamente en la nave tipo A319 (capacidad 120 pasajeros) deberán estar 3 Tripulantes de Cabina, mientras que en la A320 (capacidad 150 pasajeros) serían 4 Tripulantes de Cabina.

En el caso de que la empresa vea la necesidad podrá autorizar a Tripulantes de Cabina adicionales, quienes deberán cumplir las siguientes responsabilidades:

- Desempeñar el rol determinado en ese vuelo.
- Visualizar y familiarizarse con el equipo de emergencia del avión.
- Cumplir con procedimientos de seguridad.
- Serán designados como ABP en procedimientos de emergencia.

Jefe de cabina

Persona responsable ante el Comandante de la nave en la conducción, coordinación, ejecución de operaciones de vuelo, que debe cumplir los procedimientos de cabina de pasajeros, así como temas de seguridad y políticas de la empresa. Debe tener buena actitud, liderazgo y respeto como características principales que aseguren el éxito de su función.

Sus funciones principales son:

- Mantener actualizada su documentación personal como licencia, pasaporte, visas, etc.
- Cumplir con lo establecido en los manuales que se refieren a sus funciones, y hacer cumplir al personal a su cargo.
- Actualizarse y cumplir con todas las disposiciones establecidas por la empresa.
- Responsable del servicio al pasajero.
- Chequear el equipo de emergencia de la cabina de pasajeros, de acuerdo con las respectivas normas.
- Asiste al pasajero en aleccionamiento y comportamiento de cualquier situación de acuerdo con reglamentación y políticas respectivas.
- Mantener su presentación personal impecable y supervisar la del personal a su cargo.
- Cumplir normas establecidas por la compañía y hacer cumplir al personal a su cargo.
- Revisar los informativos en su email, para verificar nuevas disposiciones.

Tripulantes de cabina

Como principal función deben cumplir los procesos y disposiciones establecidas por la empresa para la cabina de pasajeros.

Como responsabilidades principales se detallan las siguientes:

- Responsable de la seguridad del pasajero.
- Cumplimiento de políticas y procesos en el servicio al pasajero.
- Revisar su email para verificar nuevas disposiciones.
- Cumplir con lo establecido en los manuales que se refieren a sus funciones.

Evaluadores

Son Jefes de Cabina previamente calificados para evaluar al personal de cabina y sus principales responsabilidades son:

- Evaluar presentación personal de los Tripulantes de Cabina.
- Evaluar el desempeño de funciones durante el embarque, vuelo y desembarque.
- Evaluación de comportamiento con la tripulación.

2.2.2 Procesos del área de tripulantes de cabina.

Según lo establecido en el Manual de Tripulantes de Cabina de AeroGal (2012), a continuación se mencionan los procesos que debe cumplir la tripulación de cabina.

2.2.2.1 Jefe de cabina.

Pre vuelo

- Presentarse en el avión con la antelación establecida por la empresa para supervisar la ejecución de tareas previas.
- Conducir el Briefing.
- Revisar bitácora e informar a mantenimiento las novedades del equipo de emergencia y otros ítems.
- Revisar el equipo de emergencia con la lista de chequeo.
- Recibir el cuequeo prevuelo por parte de los Tripulantes de Cabina.
- Recibir e informar al Comandante de la documentación relativa a pasajeros, así como situaciones que pudieran afectar la seguridad o normalidad del vuelo.
- Coordinar el embarque de pasajeros.
- Una vez autorizado el embarque de pasajeros cerrar la puerta de CM.
- Una vez concluido el embarque de pasajeros informar a CM número de pasajeros a bordo y recibir autorización para cierre de puertas.
- Coordinar que pasajeros estén sentados, asegurados y compartimentos de equipaje cerrados.
- Dar la orden de cierre de puertas del avión.
- Realizar anuncios correspondientes de seguridad o delegar a otro tripulante.
- Recibir reporte de CABINA LISTA y presionar el respectivo timbre o botón.

Durante el vuelo

- Supervisar aspectos del vuelo, velando por la seguridad y el servicio.
- Controlar que las funciones se realicen de acuerdo a los estándares de la empresa.
- Realizar los anuncios de seguridad y servicio, o delegar.
- Recibir reporte CABINA LISTA y presionar el respectivo timbre o botón.

Post vuelo

- Entregar material o documentación relativa a pasajeros y operación de la compañía, registrar el informe del vuelo, pedir acuse de recibo.
- Registrar en la bitácora las anotaciones que correspondan e informar al Comandante fallas que pudieran afectar la seguridad.
- Pedir al Comandante autorización para el desembarque.
- Hacer el informe del vuelo y entregarlo de manera inmediata en la Jefatura de Servicio a Bordo y Tripulantes de Cabina.

2.2.2.2 *Tripulantes de cabina.*

Pre vuelo

- Presentarse al Briefing con anticipación.
- Abordar el avión con toda la tripulación.
- Chequear el equipo de emergencia de su estación.
- Visualizar el equipo de emergencia de las demás estaciones.
- Reportar oportunamente el chequeo de prevuelo efectuado.
- Verificar que los frenos de los Trolleys estén operativos.
- Participar en la demostración de seguridad.
- Efectuar el Briefing a pasajeros en salidas de emergencia.
- Chequear cabina.
- Informar cabina lista.
- Aplicar conciencia situacional.

Durante el vuelo

- Mantener vigilancia permanente sobre la seguridad.
- Efectuar funciones y procedimientos de acuerdo a lo establecido por la compañía.

Post vuelo

- Chequear cabina e informar anomalías.
- Identificar Trolley inoperativo e informar para su reparación o reemplazo.
- Si encuentra un objeto, equipaje o bulto informar de manera inmediata.
- Participar en el Briefing si fuera necesario.

2.2.3 Organigrama del área de tripulantes de cabina.

Según lo establecido por la aerolínea, la tripulación de cabina depende de la Gerencia de Operaciones como se observa en el siguiente gráfico:

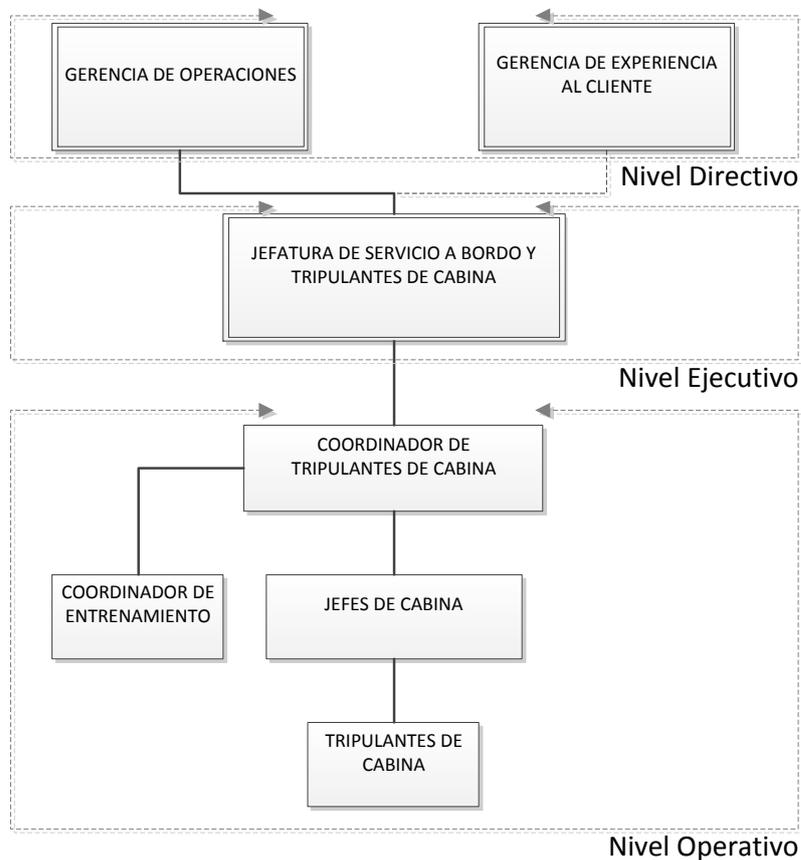


Figura 2: Organigrama de Tripulantes de Cabina

Fuente: AeroGal (2012)

Elaborado por: Emilia Narváez

Las normas de AeroGal (2012), también incluyen pautas sobre delegación de funciones:

- El Jefe de Servicio a Bordo y Tripulantes de Cabina podrán ser reemplazados por el Coordinador de Tripulantes de Cabina, y viceversa.

- Al Jefe de Cabina podrá reemplazarlo su reserva o el Tripulante de Cabina más antiguo.
- A los Tripulantes de Cabina los reemplazarán sus reservas.

2.2.4 Políticas institucionales concernientes al área de tripulantes de cabina.

Como una aerolínea, y ante todo como empresa, AeroGal tiene varias políticas definidas que le permiten regular distintos temas respecto del comportamiento o procedimiento de sus colaboradores. Para el caso del área de tripulantes de cabina algunas de estas políticas son las siguientes:

- Política de abuso de alcohol, que principalmente prohíbe en todo aspecto las situaciones de uso de esta sustancia.
- Política de uso de drogas, así mismo delimita y prohíbe la ingesta o estar bajo el efecto de drogas dentro de las instalaciones u horarios de trabajo.
- Política de maternidad, que aclara las condiciones y períodos en base a lo estipulado en la ley.
- Política de paternidad, da a conocer el período que corresponde al padre por nacimiento del bebé.
- Políticas de tc enfermos después de una cirugía o uso de medicamentos, que especifica las condiciones y permisos para casos de enfermedad.
- Política de transportación de tripulantes no en servicio, que establece la normativa para que un tripulante de AeroGal haga uso del servicio de la empresa fuera de sus horarios laborables.

Es importante indicar que estas políticas proporcionan información estricta y obligatoria para todos los tripulantes de cabina, y en el caso de inobservancia también incluyen las respectivas sanciones que serán aplicadas dependiendo de la gravedad del incumplimiento. Las políticas han sido incluidas como Anexo a esta investigación.

2.2.5 Proceso de inducción y preparación del personal.

Antes del proceso de inducción se realiza el proceso de reclutamiento, el cual inicia con la notificación por parte del Coordinador de Tripulantes de Cabina al personal del departamento para informar que habrá un nuevo curso, también se publica un anuncio en un medio de comunicación escrita. Se recibe alrededor de 200 carpetas de interesados, a las

que se les aplica un primer filtro por edades de entre 18 y 25 años, luego de lo cual quedan aproximadamente el 50% de candidatos a los que se les llama a entrevistas grupales de 15 personas, donde se observa buena presencia, si hablan inglés, si les gusta viajar en fines de semana y si les agrada el nuevo aeropuerto en Tababela, etc. De los candidatos preseleccionados se escogen un 60% aproximadamente, que cumplan con los requisitos, y se les convoca a una segunda entrevista, la cual es personal la realiza el Jefe de Servicio a Bordo y Tripulantes de Cabina conjuntamente con el Coordinador de Tripulantes de Cabina. Posteriormente en recursos humanos aplican exámenes psicológicos y espaciales; para aprobar al 60% de los aplicantes, quienes deben someterse a la prueba del polígrafo, y al final seleccionar solamente la mitad de este último grupo, aproximadamente 20 personas que son escogidas para iniciar la inducción.

Una vez que se haya realizado el proceso de reclutamiento de personal, inicia un curso de capacitación para Tripulantes de Cabina nuevos que tiene una duración aproximada de 2 meses. En esta inducción se revisan temas relacionados con:

- aeronaves,
- emergencias,
- normas y procedimientos,
- anuncios,
- demostraciones,
- mercancías peligrosas,
- CRM (crew resource management),
- principios de aviación,
- equipos de emergencia,
- primeros auxilios y
- seguridad aeroportuaria.

Una vez que concluye se toman los respectivos exámenes, que deben ser aprobados con al menos el 70% de la nota máxima. Luego de esto, los Tripulantes de Cabina nuevos inician sus horas de experiencia operacional volando con tutores calificados:

- mínimo 5 horas en aeronaves Airbus 319, y
- mínimo 5 horas en Airbus 320,

Al final se le realiza el chequeo de competencia, y si lo aprueban satisfactoriamente, inician a volar solos.

2.2.5.1 Capacitaciones realizadas.

Cada año se realiza un curso que tiene como objetivo principal mantener actualizado a los Tripulantes de Cabina de la aerolínea. Esta capacitación dura una semana y es impartida por instructores que son tripulantes con la suficiente experiencia.

Los temas tratados en el curso son los proporcionados en la inducción inicial además de Sistema de Gestión SMS y excelencia en atención al cliente.

2.2.5.2 Programas y planes vigentes.

Dentro del ámbito de la inducción y preparación del personal, la aerolínea mantiene constante preocupación para asegurar el conocimiento adecuado de procedimientos y ofrecer un buen servicio a sus clientes, es por esto que maneja una serie de planes que son constantemente revisados y aplicados a los tripulantes de cabina. Al respecto AeroGal (2012) tiene en práctica los siguientes planes:

- Mejorar el entrenamiento teórico y práctico en las diferentes aeronaves para los tripulantes cada año.
- Reforzar chequeos anuales con chequeadores en vuelo para conocer el rendimiento práctico de los tripulantes de cabina.
- Mejorar y estandarizar el servicio a bordo en vuelos nacionales y vuelos internacionales.
- Estandarizar procesos de seguridad a bordo en ambas estaciones (Quito y Guayaquil).
- Incrementar procesos para mejorar la protección del medio ambiente.
- Incrementar vuelos con evaluadores para los tripulantes de cabina y jefes de cabina en vuelo para conocer sus falencias.
- Socializar el reglamento interno de la compañía así como la misión y visión y valores de la misma.
- Capacitar al personal sobre el *otp* (on time performance) para mejorar las operaciones de vuelo en base al horario establecido de despegue.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente apartado muestra la metodología utilizada en la investigación sobre la gestión de talento humano del área de Tripulantes de Cabina de la empresa AeroGal; y se detalla en 5 puntos básicos: diseño, método, población, técnicas y plan de recolección de la información.

3.1 Diseño de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo, pero incluye enfoques cualitativo y cuantitativo.

Es descriptiva porque la investigación se basa en la observación y análisis del desempeño del personal, en comparación con los planes y programas de manejo y capacitación que se aplican actualmente.

También tiene un carácter cuantitativo, ya que recoge datos referentes al desempeño, recolectados en la investigación de campo, que permiten obtener parámetros que apoyan a clarificar el desempeño del personal.

El carácter cuantitativo apoya a una mejor comprensión de la información levantada, y permite proponer criterios medibles de evaluación que se incluyen en la propuesta.

3.2 Método de investigación

El método de investigación utilizado es el de análisis – síntesis, el cual promueve el estudiar el problema a partir de sus partes; es decir, de todas las variables, dimensiones e indicadores que compongan el problema, a fin de estimar mediante los instrumentos de investigación, el estado de cada una de estas partes, y de esta forma poder sintetizar la información obtenida para el planteamiento de propuestas o soluciones para mejorar la capacitación y desarrollo del personal del área de Tripulantes de Cabina de AeroGal.

3.3 Población

La población que se consideró en la presente investigación fue todo el personal del área de Tripulantes de Cabina de la empresa AeroGal, es decir 144 personas según el siguiente detalle:

Tabla 1: Población

CARGO	PERSONAL	ENCUESTA JEFES	ENCUESTA TRIPULANTES
Jefe departamento tripulantes de cabina	1	1	
Coordinadora de jefatura estación Quito	1	1	
Coordinadora de jefatura estación Guayaquil	1	1	
Asistente coordinadora estación Quito	2	2	
Instructores	6	6	
Chequeadores	4	4	
Evaluadores	7	7	
Jefes de cabina estación Quito	26		26
Tripulantes de cabina estación Quito	66		66
Jefes de cabina estación Guayaquil	11		11
Tripulantes de cabina estación Guayaquil	19		19
TOTAL	144	22	122

Fuente: AeroGal

Elaborado por: Emilia Narváez

Con el objetivo de levantar la información, usualmente se aplica el cálculo de la muestra mediante la fórmula estadística del muestreo aleatorio simple; sin embargo, debido al tamaño de la población del presente estudio, se aplicará un censo, es decir que se efectuará la encuesta a cada una de las 144 personas que laboran en el área de Tripulantes de Cabina de la empresa AeroGal.

3.4 Técnicas de recolección de la información

3.4.1 Instrumentos de recolección.

La investigación centra su atención en el desempeño de los Tripulantes de Cabina de la empresa AeroGal, por tanto se aplica una encuesta que permite medir el desempeño, así como la percepción de los tripulantes de cabina sobre el manejo del proceso de capacitación y desarrollo. Se aplicó la misma encuesta a los tripulantes, así como a los jefes y coordinadores, sin embargo, los resultados se presentan de manera independiente, con el fin de compararlos, y enriquecer el análisis previo a la propuesta.

Así mismo, para ampliar el diagnóstico de la situación investigada, se realizó una entrevista al Jefe del departamento de cabina.

3.4.2 Encuesta de valoración de desempeño del personal.

El instrumento que se utiliza para el levantamiento de la información es la encuesta, la cual incluye 34 preguntas cerradas con el objetivo de concretar las respuestas y por tanto facilitar la medición del desempeño.

Adicionalmente a la evaluación del desempeño, en la encuesta se incluyen preguntas que captan la percepción del personal del área de Tripulantes de Cabina sobre la capacitación y desarrollo de los Tripulantes de Cabina de la empresa AeroGal. El formato de la encuesta se incluye como Anexo 1 del presente trabajo de investigación.

La encuesta ha sido aplicada directamente por la investigadora del presente estudio, se estima que tome unas 2 semanas, durante el mes de julio del presente año, luego de lo cual se procedió a tabular los datos.

Los resultados de la encuesta se presentan de manera separada, para los tripulantes y para los jefes-coordinadores.

3.4.3 Categorías de evaluación.

En la encuesta se tomaron en cuenta las siguientes categorías:

- Primera parte: Evaluación del desempeño, que valida:
 - Habilidades
 - Comportamientos
 - Metas y resultados
- Segunda parte: Percepción sobre la capacitación y el desarrollo del Talento Humano, que abarca:
 - Orientación e inducción al personal
 - Capacitación y entrenamiento al personal

3.4.4 Diseño de indicadores de evaluación.

Los indicadores que se aplican en la evaluación son los siguientes:

- Cumplimiento de tareas, que relaciona tareas cumplidas con las tareas encomendadas en un período de tiempo.

- Calidad de servicio, que relaciona las faltas cometidas con el número de vuelos realizados en un período de tiempo.
- Satisfacción de servicio, que relaciona quejas de pasajeros con el número de vuelos realizados en un período de tiempo.
- Soluciones, que relaciona las soluciones positivas realizadas con el número de situaciones difíciles que ha enfrentado.

3.5 Plan de recolección de la información

La información fue recolectada mediante la encuesta que se aplicó al personal del área de Tripulantes de Cabina, así como también a los Jefes y Coordinadores de la empresa AeroGal, con el objetivo de obtener mayor veracidad en las respuestas se pidió que no se incluya el nombre del encuestado.

Luego de la recolección se procedió al ordenamiento de las encuestas físicas, y posteriormente a la tabulación que se realizó en Microsoft Excel, por la facilidad de presentación de cuadros y cálculos; como anexo se adjuntan de manera independiente los resultados para los tripulantes y para los jefes.

También se digitó las respuestas de la entrevista realizada, para ampliar el análisis.

Con la información tabulada y sus respectivos cuadros, se procedió a analizar los resultados obtenidos, para tener una idea de aquellas cosas en las que se requiere proponer cambios con el fin de lograr una mejor aplicación de la capacitación y el desarrollo en la entidad.

3.6 Presentación de resultados

3.6.1 Resultados de la encuesta aplicada a los tripulantes.

Los resultados de las encuestas realizadas al personal reflejan varios aspectos propios del personal capacitado, como un 78% que califica la atención al pasajero como excelente junto a un 22% que la considera buena. De igual forma, el conocimiento del cargo es excelente y bueno en el 74%, lo que deja un 26% que califica este ítem como regular a deficiente.

Otros aspectos evaluados son también la honestidad, presentación personal, puntualidad y creatividad al solucionar eventos no comunes; los cuales alcanzan 99%, 97.5%, 99% y 81%

respectivamente en excelente y bueno. El desempeño del cargo alcanza el 72% en bueno y excelente, mientras que el 28% se encuentra en regular y deficiente. Es importante considerar que el personal que se mantiene en desarrollo constante no debería presentar un desempeño regular, por lo que se observa en este punto, la necesidad de una cuarta parte del personal de recibir capacitación.

Como parte de la inducción, se busca que el personal se identifique con la cultura organizacional de Aerogal, lo que se ha logrado en el 87.5%, frente a un 12.5% que indica “regular” en este punto. Otros aspectos importantes para la calidad del servicio, tanto a nivel interno como con el cliente, lo componen las relaciones interpersonales, con un 75.6% que menciona llevarlas de forma buena y excelente, y un 25.4% que las califica como regulares, lo que implica que la cuarta parte del personal tiene problemas para relacionarse con sus compañeros, lo que afecta el clima de aula y los resultados de la organización, lo que también indica el 23% que califica el trabajo en equipo como regular. Ante toda esa situación las metas de área se están alcanzando en buena medida con un 98.3% que indica hacerlo de forma excelente o buena. El proceso de inducción al personal no es impartido por instructores adecuados, de acuerdo con el 29%, a veces para el 10% y siempre para el 61%.

Sobre las nociones de la empresa que recibe el personal que ingresa en 41.7% dice no recibirlas, mientras que el 40.5% destaca que no se realizan capacitaciones adecuadas a la necesidad del cargo. Por otra parte, para el 40.5% las capacitaciones no son realizadas con oportunidad, y el 7.4% junto con un 14% responden que no y a veces respectivamente, cuando le indagó sobre la realización de un levantamiento, por parte de la empresa, de las necesidades de capacitación del personal. El 40.5% del personal encuestado coincide en que no se otorga entrenamiento periódico al personal.

Todos estos aspectos permiten observar que la necesidad de capacitación es importante para cerca del 40% del personal, no obstante, en la práctica la capacitación tendrá beneficios para el 100% del personal que la reciba. Por otro lado, se evidenció cerca de un 25% del personal encuestado que muestra indicadores que responden a una capacitación insuficiente.

3.6.2 Resultados de la encuesta aplicada a los jefes y coordinadores

Por su parte, las respuestas de los jefes y coordinadores, reflejan un 68% que califica la atención al pasajero como excelente y un 32% que la considera buena. Así mismo, el conocimiento del cargo es excelente y bueno para el 77%, el restante 23% califica este ítem como regular.

Los resultados sobre honestidad, presentación personal, puntualidad y creatividad al solucionar eventos no comunes, alcanzan el 95%, 91%, 100% y 82% respectivamente como excelente y bueno. Sobre el desempeño del cargo un 69% en bueno y excelente, mientras que el 32% se encuentra en regular.

La identificación con la cultura organizacional de Aerogal, obtiene un 77% como excelente y buena, frente a un 23% que respondió como regular. Revisando aspectos que inciden en la calidad del servicio, se mencionan a las relaciones interpersonales, en el que un 68% opina que es buena o excelente, y el restante 32% califica las relaciones como regulares; respecto del trabajo en equipo un 82% piensa que es excelente o bueno. El cumplimiento de metas es calificado por un 23% como excelente y el 77% como bueno. La satisfacción del cliente obtiene un 64% como excelente, y el restante 36% opina que es bueno, lo que demuestra cifras muy parecidas en este ámbito respecto de las respuestas de los tripulantes. La solución de incidentes recibe un 50% en la opción excelente y el mismo valor en bueno.

Al indagar sobre el proceso de inducción para el personal nuevo, la mitad cree que los instructores son adecuados, un 41% piensa que no y un 9% indica la opción a veces. Solamente el 33% cree que se da orientación sobre la empresa al personal nuevo cuando ingresa, un 57% cree que no es así, y un 10% que es eventualmente.

Un 55% cree que se realizan capacitaciones adecuadas a la necesidad del cargo, mientras el 45% restante opina que no; un 59% afirma que estas capacitaciones son realizadas con oportunidad, mientras que un 36% piensa que no son oportunas, y un 5% opina que a veces lo son.

Un 86% responde que si se realiza el levantamiento de necesidades de capacitación, y un 14% no cree que se realice este proceso; y finalmente el 57% de los encuestados piensa que se otorga entrenamiento periódico al personal que vez que se lo requiere.

En general las respuestas son positivas; sin embargo, sobre el tema de la inducción existe un alto porcentaje que piensa que no se realiza de manera adecuada; al igual que sobre la realización de capacitaciones, existen opiniones sobre los dos tercios del personal que piensa que no son adecuadas. Finalmente casi la mitad cree que no se proporcionan los entrenamientos cuando se los requiere. Estas respuestas también dejan ver la necesidad de reforzar el asunto de capacitación en la empresa.

3.6.3 Resultados de la entrevista realizada

A partir de la entrevista se puede establecer como los procesos de recurso humanos en selección y reclutamiento son eficientes, como también el cumplimiento de los requerimientos del personal, considerando la dispersión geográfica de los mismos, sin embargo, el punto débil detectado se encuentra en el campo de la capacitación y desarrollo, en el que el entrevistado indica capacitaciones poco frecuentes o mediante métodos muy tradicionales como talleres o seminarios.

CAPÍTULO IV
PROPUESTA DE MANEJO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

El manejo del personal, principalmente en referencia a la capacitación y desarrollo, es una práctica de las empresas de calidad, pues se enfoca en la detección de las necesidades laborales y del perfil de trabajo, a fin de proveerlos de las competencias y conocimientos que permitirán una mejora en su desempeño.

La presente propuesta abarca una planificación para AEROGAL, con objeto de contar con un referente a la hora de establecer los programas de capacitación y desarrollo para los tripulantes de cabina.

Como parte de la propuesta se ha establecido que dentro del desarrollo del personal pueden surgir tres escenarios que, a su vez, requerirán de tres tipos diferentes de formación: La que se requiere para integrar al nuevo personal (inducción), la formación enfocada a desarrollar profesionalmente al personal en los aspectos concernientes a su cargo y a la empresa (entrenamiento) y la formación destinada a lograr que el personal adquiera las habilidades, competencias y destrezas que incidirán de forma directa o indirecta en su desempeño dentro de la organización (capacitación). La investigación mostró que durante la inducción no se aborda la información referente a la propia empresa, por otra parte, las capacitaciones anuales abarcan los mismos temas establecidos para la inducción, más dos temas adicionales, el Sistema de Gestión SMS y excelencia en servicio al cliente; por lo que se considera necesario el planteamiento de planes y programas diferenciados y específicos que permitan al personal desarrollarse más allá de los mismos temas que son inherentes a su labor y que son vistos durante la inducción.

4.1 Objetivos

Los objetivos de la propuesta de capacitación y desarrollo del personal son los siguientes:

- Objetivo general
 - Capacitar y desarrollar a los tripulantes de cabina de la organización, mediante actividades de inducción, entrenamiento y capacitación para la mejora de sus capacidades profesionales y del servicio en general.

- **Objetivos específicos**
 - Establecer el proceso, contenidos y metodología recomendada para la inducción del nuevo personal de tripulantes de cabina, que asegure su comprensión sobre el funcionamiento interno de la organización y un acoplamiento exitoso a su puesto de trabajo.
 - Desarrollar el tipo de diagnóstico, diseño, implementación y evaluación del personal de tripulantes de cabina, que constituya el entrenamiento necesario para adquirir los conocimientos y competencias inherentes a sus funciones laborales.
 - Definir el tiempo, metodología, profundidad, herramientas, contenidos y evaluación necesarias para capacitar al personal de tripulantes de cabina en las habilidades, competencias y destrezas humanas, sociales y técnicas que le permitirán sobresalir en relación a sí mismo, a sus compañeros de trabajo, a la empresa y sobre todo, al cliente.

4.2 Desarrollo de contenidos

4.2.1 Inducción.

La propuesta de inducción considera los temas que se manejan actualmente, y se los complementa con la inserción en la empresa; es decir, a su cultura corporativa, a fin de que el nuevo personal pueda integrarse de la mejor manera y trabajar bajo los objetivos comunes a toda la organización.

4.2.1.1 Diseño de inducción.

El diseño de inducción propuesto comprende los siguientes temas, entre los cuales se encuentran integrados los contenidos dados actualmente en Aerogal al personal de tripulantes de cabinas:

Tabla 2: Programas de inducción

PROGRAMA DE INDUCCIÓN	CONTENIDOS
Situación de empleo	Aeronaves, Anuncios, Demostraciones, CRM (Crew

PROGRAMA DE INDUCCIÓN	CONTENIDOS
	Resource Management), Principios de aviación,
Seguridad y contingencias	Emergencias, Mercancías peligrosas, Equipos de emergencia, Primeros auxilios y Seguridad aeroportuaria.
Políticas y reglas de la empresa	Normas y procedimientos
Compensación y prestaciones	Información empresarial sobre sueldos, remuneración variable, sobresueldos y beneficios
Cultura corporativa	(Misión, visión, valores, política empresarial), manejo del clima laboral interno
Pertenencia al equipo	Información sobre la organización jerárquica interna, grupos de trabajo, cadena de mando
Desarrollo de personal	Información sobre programas de capacitación y entrenamiento
Socialización	Inducción sobre herramientas y canales comunicacionales internos, flujos de información y tipos de mensajes y requerimientos

Fuente: Registros de Aerogal
Elaborado por: Emilia Narváez

De acuerdo a los programas de inducción, se detallan a continuación las matrices que especifican la estructura del plan de inducción:

4.2.1.1.1 Situación de empleo.

Tabla 3: Situación de empleo

PROGRAMA	Situación de empleo		
PARTICIPANTES	Personal que ingresa a la organización		
CONTENIDOS	MÉTODO DE CAPACITACIÓN	INSTRUCTOR	SESIONES
Aeronaves	Programa en el aula, Capacitación en el puesto de trabajo	Coordinador de entrenamiento Jefe de Cabina (Tripulantes de cabina)	2
Anuncios	Simulaciones, Capacitación en el puesto de trabajo		2
Demostraciones	Simulaciones, Capacitación en el puesto de trabajo		2
CRM (Crew Resource Management)	Programa en el aula, Capacitación en el puesto de trabajo		2
Principios de aviación	Programa en el aula		1
MODALIDAD	TUTORÍA PRESENCIAL		X
	TUTORÍA ONLINE		
	AUTOAPRENDIZAJE		
DESCRIPCIÓN	Este programa abarca información técnica propia del puesto de trabajo y de conocimiento general para el personal de tripulantes de cabina, impartida tanto en aula como en el puesto de trabajo.		
TUTOR	PERSONAL PROPIO		X
	PROFESIONAL SUBCONTRATADO		
	INSTITUCIÓN DE FORMACIÓN SUBCONTRATADA		
PRESUPUESTO	POR SESIÓN		200.00
	TOTAL		1800.00

Elaborado por: Emilia Narváez

4.2.1.1.2 Seguridad y contingencias.

Tabla 4: Seguridad y contingencias

PROGRAMA	Seguridad y contingencias		
PARTICIPANTES	Personal que ingresa a la organización		
CONTENIDOS	MÉTODO DE CAPACITACIÓN	INSTRUCTOR	SESIONES
Emergencias	Estudio de caso, Simulaciones,	Coordinador de entrenamiento	6
Mercancías peligrosas	Estudio de caso, simulaciones		2
Equipos de emergencia	Estudio de caso, capacitación en el puesto de trabajo	Jefe de Cabina (Tripulantes de cabina)	6
Primeros auxilios	Simulaciones, videos		6
Seguridad aeroportuaria	Videos, estudio de caso, simulaciones, capacitación en el puesto de trabajo	Representante de la Dirección Nacional Antinarcóticos,	6
MODALIDAD	TUTORÍA PRESENCIAL		X
	TUTORÍA ONLINE		
	AUTOAPRENDIZAJE		
DESCRIPCIÓN	Se busca formar en el personal las competencias referentes a la gestión de riesgos y emergencias que se presenten en vuelo, la forma de detectar y reaccionar frente a mercancías peligrosas, manejo de instrumentos de emergencia, primeros auxilios y el conocimiento y cumplimiento de medidas de seguridad aeroportuaria.		
TUTOR	PERSONAL PROPIO		X
	PROFESIONAL SUBCONTRATADO		
	INSTITUCIÓN DE FORMACIÓN SUBCONTRATADA		X
PRESUPUESTO	POR SESIÓN		80.00
	TOTAL		2080.00

Elaborado por: Emilia Narváez

4.2.1.1.3 Políticas y reglas de la empresa.

Tabla 5: Políticas y reglas de la empresa

PROGRAMA	Políticas y reglas de la empresa		
PARTICIPANTES	Personal que ingresa a la organización		
CONTENIDOS	MÉTODO DE CAPACITACIÓN	INSTRUCTOR	SESIONES
Normas y procedimientos generales	Programa para el aula	Jefe de Cabina (Tripulantes de cabina)	1
Normas y procedimientos para Tripulantes de Cabina	Programa para el aula, capacitación en el puesto de trabajo		1
MODALIDAD	TUTORÍA PRESENCIAL		X
	TUTORÍA ONLINE		
	AUTOAPRENDIZAJE		
DESCRIPCIÓN	Conocimiento de las normas y políticas internas a nivel general, y las que aplican para los puestos de trabajo del área de tripulantes de cabina		
TUTOR	PERSONAL PROPIO		X
	PROFESIONAL SUBCONTRATADO		
	INSTITUCIÓN DE FORMACIÓN SUBCONTRATADA		
PRESUPUESTO	POR SESIÓN		200.00
	TOTAL		400.00

Elaborado por: Emilia Narváez

4.2.1.1.4 *Compensación y prestaciones.*

Tabla 6: Compensación y prestaciones

PROGRAMA	Compensación y prestaciones		
PARTICIPANTES	Personal que ingresa a la organización		
CONTENIDOS	MÉTODO DE CAPACITACIÓN	INSTRUCTOR	SESIONES
Información empresarial sobre sueldos	Programa para el aula	Jefe de Cabina (Tripulantes de cabina)	1
Remuneración variable	Programa para el aula		1
Sobresueldos y beneficios	Programa para el aula		1
MODALIDAD	TUTORÍA PRESENCIAL		x
	TUTORÍA ONLINE		
	AUTOAPRENDIZAJE		
DESCRIPCIÓN	Informar al nuevo personal sobre el sistema de remuneraciones, remuneraciones variables en base al desempeño e indicadores considerados para estas evaluaciones, sobresueldos, y sobre programas y beneficios para el personal de la empresa.		
TUTOR	PERSONAL PROPIO		x
	PROFESIONAL SUBCONTRATADO		
	INSTITUCIÓN DE FORMACIÓN SUBCONTRATADA		
PRESUPUESTO	POR SESIÓN		200.00
	TOTAL		600.00

Elaborado por: Emilia Narváez

4.2.1.1.5 Cultura corporativa.

Tabla 7: Cultura corporativa

PROGRAMA	Cultura corporativa		
PARTICIPANTES	Personal que ingresa a la organización		
CONTENIDOS	MÉTODO DE CAPACITACIÓN	INSTRUCTOR	SESIONES
Misión, visión, valores, política empresarial	Programa para el aula	Jefe de Cabina (Tripulantes de cabina)	1
Manejo del clima laboral interno	Representación de funciones, Programa para el aula, simulaciones		1
MODALIDAD	TUTORÍA PRESENCIAL		x
	TUTORÍA ONLINE		
	AUTOAPRENDIZAJE		
DESCRIPCIÓN	Se abordan los temas referentes a la cultura empresarial, necesaria para lograr que el personal se encamine hacia metas comunes. Se estudia la misión, visión, valores y política empresarial, no solo de forma textual, sino buscando que el personal comprenda y aplique lo que en ellas se expresa. Se realiza también simulaciones y representación de funciones alternando papeles entre directivos y alternos, para mejorar la comunicación, interrelación entre empleados y por ende, mantener un clima laboral positivo.		
TUTOR	PERSONAL PROPIO		x
	PROFESIONAL SUBCONTRATADO		
	INSTITUCIÓN DE FORMACIÓN SUBCONTRATADA		
PRESUPUESTO	POR SESIÓN		200.00
	TOTAL		400.00

Elaborado por: Emilia Narváez

4.2.1.1.6 *Pertenencia al equipo.*

Tabla 8: Pertenencia al equipo

PROGRAMA	Pertenencia al equipo		
PARTICIPANTES	Personal que ingresa a la organización		
CONTENIDOS	MÉTODO DE CAPACITACIÓN	INSTRUCTOR	SESIONES
Información sobre la organización jerárquica interna,	Programa para el aula	Jefe de Cabina (Tripulantes de cabina)	1
Grupos de trabajo	Programa para el aula, Capacitación en el puesto de trabajo		1
Cadena de mando	Programa para el aula		1
MODALIDAD	TUTORÍA PRESENCIAL		x
	TUTORÍA ONLINE		
	AUTOAPRENDIZAJE		
DESCRIPCIÓN	El manejo de equipos, como líder y como integrante es importante para llegar a resultados exitosos. En este programa se aborda la información de la composición jerárquica de la empresa, la conformación de grupos de trabajo y la cadena de mando, a fin de que el personal conozca a quién, qué y cuándo reportar.		
TUTOR	PERSONAL PROPIO		x
	PROFESIONAL SUBCONTRATADO		
	INSTITUCIÓN DE FORMACIÓN SUBCONTRATADA		
PRESUPUESTO	POR SESIÓN		200.00
	TOTAL		600.00

Elaborado por: Emilia Narváez

4.2.1.1.7 *Desarrollo de personal.*

Tabla 9: Desarrollo de personal

PROGRAMA	Desarrollo de personal		
PARTICIPANTES	Personal que ingresa a la organización		
CONTENIDOS	MÉTODO DE CAPACITACIÓN	INSTRUCTOR	SESIONES
Información sobre programas de capacitación y entrenamiento,	Programa para el aula	Jefe de Cabina (Tripulantes de cabina) Coordinador de entrenamiento	1
MODALIDAD	TUTORÍA PRESENCIAL		X
	TUTORÍA ONLINE		
	AUTOAPRENDIZAJE		
DESCRIPCIÓN	Informar al personal sobre los programas de entrenamiento y capacitación anuales como parte del desarrollo y capacitación organizacional.		
TUTOR	PERSONAL PROPIO		x
	PROFESIONAL SUBCONTRATADO		
	INSTITUCIÓN DE FORMACIÓN SUBCONTRATADA		
PRESUPUESTO	POR SESIÓN		200.00
	TOTAL		200.00

Elaborado por: Emilia Narváez

4.2.1.1.8 Socialización.

Tabla 10: Socialización

PROGRAMA	Socialización		
PARTICIPANTES	Personal que ingresa a la organización		
CONTENIDOS	MÉTODO DE CAPACITACIÓN	INSTRUCTOR	SESIONES
Inducción sobre herramientas y canales comunicacionales internos	Capacitación en el puesto de trabajo	Jefe de Cabina (Tripulantes de cabina)	1
Flujos de información	Programa para el aula	Director de comunicación	1
Tipos de mensajes y requerimientos	Programa para el aula		1
MODALIDAD	TUTORÍA PRESENCIAL		X
	TUTORÍA ONLINE		
	AUTOAPRENDIZAJE		
DESCRIPCIÓN	Inducir al personal en el manejo de los recursos tecnológicos de comunicación interna y externa para su correcta y ágil utilización.		
TUTOR	PERSONAL PROPIO		X
	PROFESIONAL SUBCONTRATADO		
	INSTITUCIÓN DE FORMACIÓN SUBCONTRATADA		
PRESUPUESTO	POR SESIÓN		200.00
	TOTAL		600.00

Elaborado por: Emilia Narváez

4.2.2 Entrenamiento.

El entrenamiento es educar al personal para que sean diestros en la ejecución de los procesos inherentes a su puesto de trabajo, no obstante, la primera etapa del entrenamiento es la inducción, donde tienen un primer acercamiento a los aspectos técnicos de su labor, sin embargo el entrenamiento debe ser constante, ya sea para el perfeccionamiento como para recordar al personal la forma correcta de llevar a cabo sus labores.

El trabajo de un tripulante de cabina debe ser hecho con la mayor eficiencia y desempeño, pues por un lado es quien asiste al viajero durante el vuelo, siendo tanto el nexa como la imagen de la empresa frente al cliente, y por otro, porque debe ser capaz de detectar y responder ante las diversas situaciones que se le presenten, desde el manejo de pasajeros conflictivos hasta situaciones de peligro.

El entrenamiento se realiza en dos situaciones, al igual que la capacitación:

- Cuando la organización busca mantener y/o mejorar el nivel de desempeño del personal, reforzando sus competencias laborales.
- Cuando la organización detecta la necesidad de entrenar al personal, ya sea por un bajo desempeño en determinados procedimientos, por la modificación o implementación de nuevas funciones, por cambios o implementaciones tecnológicas que sean utilizadas por el personal, por modificaciones o implementaciones de procedimientos, leyes o normativas, entre otras situaciones de carácter similar.

La detección de estas necesidades parte de un diagnóstico, mismo que debe ser de carácter constante.

4.2.2.1 Diagnóstico.

Para el diagnóstico de las necesidades de entrenamiento se considerarán dos alternativas:

- Análisis organizacional,
- Análisis de tareas

4.2.2.1.1 Análisis organizacional.

Para el análisis organizacional se propone la realización de observaciones semestrales, bajo el siguiente instrumento:

Tabla 11: Lista de chequeo

	SI	NO
1. ¿La misión organizacional se cumple actualmente?		
2. ¿El personal contribuye al logro de la misión?		
3. ¿La empresa está en camino de cumplir la visión?		
4. ¿El personal contribuye al cumplimiento de la visión?		
5. ¿La misión o visión organizacional se ha mantenido sin modificaciones?		
6. ¿El personal aplica las políticas de la organización?		
7. ¿Los planes estratégicos de la organización se cumplen en los plazos y presupuestos establecidos?		
8. ¿Los resultados organizacionales son los esperados?		
9. ¿Los informes relativos al personal de la organización muestran un desempeño sin problemas ni errores?		

Elaborado por: Emilia Narváez

Por cada respuesta 'NO' debe se debe realizar un diagnóstico y análisis a profundidad con el departamento administrativo y de Recursos. En este caso se procede a cotejar los resultados con el análisis de tareas.

4.2.2.1.2 Análisis de tareas.

Para el análisis de tareas se requiere un estudio más profundo, en el que se sigan los siguientes pasos:

- Definición de las tareas específicas del puesto a analizar.
- Establecimiento de las tareas que el personal realiza, en comparación con las tareas descritas en las funciones del puesto:

$$\frac{\# \text{ tareas realizadas por el personal}}{\# \text{ tareas descritas en las funciones del puesto}}$$

Si la aplicación de la fórmula resulta en un número menor a 1, se debe establecer la causa de que no se realicen estas tareas:

- ¿Se debe a la falta de conocimiento del personal sobre cómo realizar esta función?
- ¿Se debe a negligencia del personal al no realizar estas tareas de forma intencionada?
- ¿Se debe a la implementación y/o modificación de tareas?
- ¿El mismo problema se presenta en personal que mantiene el mismo puesto?

Las encuestas realizadas al personal mostraron que existe necesidad de entrenamiento al no llevarse a cabo todas las tareas descritas en los puestos de trabajo, provocado por la falta de conocimiento del personal sobre cómo realizar dicha función, y siendo común en el personal que mantiene el mismo cargo.

A partir de los resultados obtenidos se determinó que es necesario readecuar el proceso de entrenamiento dentro de AEROGAL, para el cuál se detalla la planificación en las siguientes matrices.

4.2.2.2 Diseño de entrenamiento.

El diseño de entrenamiento comprende los siguientes temas, los cuales forman parte del programa para recordación y fortalecimiento de los conocimientos y destrezas del personal. Los entrenamientos que surgen por necesidades deben ser planificados a partir de cada situación específica y dependiendo del número de sujetos que requieren el entrenamiento.

Tabla 12: Programas de entrenamiento

PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO	CONTENIDOS
Conocimiento del servicio	Manejo de procedimientos internos, anuncios, demostraciones
Gestión personal de pasajeros	Manejo de pasajeros conflictivos, atención al cliente, lectura del pasajero
Políticas y normas de vuelo	Normas para el personal, normas para el pasajero,
Procedimientos de emergencia / contingencia	Primeros auxilios, medidas de seguridad, actuación ante situaciones emergentes
Procedimientos de seguridad / prevención	Indicadores de riesgo, mercancías-carga peligrosa,

Elaborado por: Emilia Narváez

A continuación se presenta el detalle sobre los programas de entrenamiento propuestos para el personal:

4.2.2.2.1 Conocimiento del servicio.

Tabla 13: Conocimiento del servicio

PROGRAMA	Conocimiento del servicio		
PARTICIPANTES	Tripulantes de cabina		
CONTENIDOS	MÉTODO DE CAPACITACIÓN	INSTRUCTOR	SESIONES
Manejo de procedimientos internos	Programa para el aula Simulaciones Capacitación en el puesto de trabajo	Jefe de Cabina (Tripulantes de cabina) Coordinador de entrenamiento	1
Anuncios			1
Demostraciones			1
MODALIDAD	TUTORÍA PRESENCIAL		X
	TUTORÍA ONLINE		
	AUTOAPRENDIZAJE		
DESCRIPCIÓN	Fortalecimiento del manejo del personal, de los procedimientos internos, capacitación en procedimientos nuevos o modificados, manejo de anuncios y demostraciones a pasajeros durante el vuelo.		
TUTOR	PERSONAL PROPIO		x
	PROFESIONAL SUBCONTRATADO		
	INSTITUCIÓN DE FORMACIÓN SUBCONTRATADA		
PRESUPUESTO	POR SESIÓN		200.00
	TOTAL		600.00

Elaborado por: Emilia Narváez

4.2.2.2.2 *Gestión personal de pasajeros.*

Tabla 14: Gestión personal de pasajeros

PROGRAMA	Gestión personal de pasajeros		
PARTICIPANTES	Tripulantes de cabina		
CONTENIDOS	MÉTODO DE CAPACITACIÓN	INSTRUCTOR	SESIONES
Manejo de pasajeros conflictivos	Estudio de caso	Jefe de Cabina	2
Lectura del pasajero	Videos Simulaciones	(Tripulantes de cabina) Coordinador de entrenamiento	3
Atención al cliente	Representación de funciones	Especialista en lectura corporal	3
MODALIDAD	TUTORÍA PRESENCIAL		X
	TUTORÍA ONLINE		X
	AUTOAPRENDIZAJE		
DESCRIPCIÓN	Entrenamiento en el manejo de pasajeros conflictivos, servicio al cliente y en la lectura corporal/gestual de pasajeros, lo que puede ayudar a que el personal de Tripulantes de cabina este alerta ante indicadores sospechosos.		
TUTOR	PERSONAL PROPIO		x
	PROFESIONAL SUBCONTRATADO		x
	INSTITUCIÓN DE FORMACIÓN SUBCONTRATADA		
PRESUPUESTO	POR SESIÓN		200.00
	TOTAL		1600.00

Elaborado por: Emilia Narváez

4.2.2.2.3 Políticas y normas de vuelo.

Tabla 15: Políticas y normas de vuelo

PROGRAMA	Políticas y normas de vuelo		
PARTICIPANTES	Tripulantes de cabina		
CONTENIDOS	MÉTODO DE CAPACITACIÓN	INSTRUCTOR	SESIONES
Normas para el personal	Programa para el aula Capacitación en el puesto de trabajo	Jefe de Cabina (Tripulantes de cabina) Coordinador de entrenamiento	1
Normas para el pasajero			1
MODALIDAD	TUTORÍA PRESENCIAL		X
	TUTORÍA ONLINE		
	AUTOAPRENDIZAJE		
DESCRIPCIÓN	Manejo y conocimiento de políticas de vuelo para el personal y políticas que los pasajeros deben acatar		
TUTOR	PERSONAL PROPIO		x
	PROFESIONAL SUBCONTRATADO		
	INSTITUCIÓN DE FORMACIÓN SUBCONTRATADA		
PRESUPUESTO	POR SESIÓN		200.00
	TOTAL		400.00

Elaborado por: Emilia Narváez

4.2.2.2.4 Procedimientos de emergencia / contingencia.

Tabla 16: Procedimientos de emergencia / contingencia

PROGRAMA	Procedimientos de emergencia / contingencia		
PARTICIPANTES	Tripulantes de cabina		
CONTENIDOS	MÉTODO DE CAPACITACIÓN	INSTRUCTOR	SESIONES
Primeros auxilios	Estudio de casos Simulaciones Videos	Jefe de Cabina (Tripulantes de cabina) Coordinador de entrenamiento Personal de la Policía Nacional	1
Medidas de seguridad			3
Actuación ante situaciones emergentes			3
MODALIDAD	TUTORÍA PRESENCIAL		X
	TUTORÍA ONLINE		
	AUTOAPRENDIZAJE		
DESCRIPCIÓN	Entrenamiento en realización de primeros auxilios, implementación y cumplimiento de medidas de seguridad en aeronaves, y protocolos de actuación de tripulantes de cabina ante diversas situaciones de emergencia.		
TUTOR	PERSONAL PROPIO		x
	PROFESIONAL SUBCONTRATADO		
	INSTITUCIÓN DE FORMACIÓN SUBCONTRATADA		X
PRESUPUESTO	POR SESIÓN		200.00
	TOTAL		1400.00

Elaborado por: Emilia Narváez

4.2.2.2.5 Procedimientos de seguridad / prevención.

Tabla 17: Procedimientos de seguridad / prevención

PROGRAMA	Procedimientos de seguridad / prevención		
PARTICIPANTES	Tripulantes de cabina		
CONTENIDOS	MÉTODO DE CAPACITACIÓN	INSTRUCTOR	SESIONES
Indicadores de riesgo,	Estudio de casos Simulaciones Videos	Jefe de Cabina (Tripulantes de cabina) Coordinador de entrenamiento Personal de la Policía Nacional	1
Mercancías-carga peligrosa			1
MODALIDAD	TUTORÍA PRESENCIAL		X
	TUTORÍA ONLINE		
	AUTOAPRENDIZAJE		
DESCRIPCIÓN	Procedimientos y protocolos de respuesta ante situaciones que aparentan un peligro inminente, o cargas desconocidas o peligrosas		
TUTOR	PERSONAL PROPIO		x
	PROFESIONAL SUBCONTRATADO		
	INSTITUCIÓN DE FORMACIÓN SUBCONTRATADA		x
PRESUPUESTO	POR SESIÓN		200.00
	TOTAL		400.00

Elaborado por: Emilia Narváez

4.2.3 Capacitación.

La capacitación es necesaria en AEROGAL para asegurar que el personal pueda desempeñarse continuamente de forma eficiente, manteniendo altos estándares de calidad en el servicio al cliente.

La capacitación abarca el desarrollo de las destrezas, habilidades complementarias, que permiten al empleado sobresalir en el trabajo, sin embargo, no se trata de contenidos propios o técnicos de su puesto laboral, sino de competencias adicionales que benefician toda su labor. A continuación se detallan en matrices una serie de programas de capacitación que mejorarán el trabajo individual y grupal del personal:

Tabla 18: Programas de capacitación

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	CONTENIDOS
Manejo de relaciones interpersonales	Resolución de conflictos Autocontrol
Enfoque de servicio al cliente	Calidad continua Valor agregado en el servicio
Comunicación efectiva y asertividad	Comunicación personal Decisión y autoestima
Capacidad de trabajo en equipo	Liderazgo Coordinación, comunicación y confianza
Uso de software básico (suite de oficina)	Manejo de Word y Excel
Manejo de TIC's	Internet, mail, intranet
Capacidad de respuesta/ trabajo bajo presión	Lidiar con la presión Técnicas para el autocontrol
Idioma como segunda lengua	Inglés

Elaborado por: Emilia Narváez

4.2.3.1.1 Manejo de relaciones interpersonales.

Tabla 19: Manejo de relaciones interpersonales

PROGRAMA	Manejo de relaciones interpersonales		
PARTICIPANTES	Tripulantes de cabina		
CONTENIDOS	MÉTODO DE CAPACITACIÓN	INSTRUCTOR	SESIONES
Resolución de conflictos	Simulaciones	Especialista en relaciones humanas	1
Autocontrol			1
MODALIDAD	TUTORÍA PRESENCIAL		X
	TUTORÍA ONLINE		
	AUTOAPRENDIZAJE		
DESCRIPCIÓN	Las relaciones interpersonales en el trabajo (y fuera, también) constituyen un papel crítico en una empresa. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no bastan para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.		
TUTOR	PERSONAL PROPIO		
	PROFESIONAL SUBCONTRATADO		X
	INSTITUCIÓN DE FORMACIÓN SUBCONTRATADA		
PRESUPUESTO	POR SESIÓN		200.00
	TOTAL		400.00

Elaborado por: Emilia Narváez

4.2.3.1.2 Enfoque de servicio al cliente.

Tabla 20: Enfoque de servicio al cliente

PROGRAMA	Enfoque de servicio al cliente		
PARTICIPANTES	Tripulantes de cabina		
CONTENIDOS	MÉTODO DE CAPACITACIÓN	INSTRUCTOR	SESIONES
Calidad continua	Representación de funciones	Jefe de cabina	1
Valor agregado en el servicio		Especialista en calidad y atención al cliente	1
MODALIDAD	TUTORÍA PRESENCIAL		X
	TUTORÍA ONLINE		
	AUTOAPRENDIZAJE		
DESCRIPCIÓN	La empresa debe dedicar los medios y enfoques necesarios para conocer las necesidades y expectativas de los clientes, una vez conseguida esta meta, las necesidades de los clientes deben ser transmitidas a la organización para su conocimiento y concienciación de su importancia y debe planificarse el modo de hacerlo.		
TUTOR	PERSONAL PROPIO		x
	PROFESIONAL SUBCONTRATADO		x
	INSTITUCIÓN DE FORMACIÓN SUBCONTRATADA		
PRESUPUESTO	POR SESIÓN		200.00
	TOTAL		400.00

Elaborado por: Emilia Narváez

4.2.3.1.3 *Comunicación efectiva y asertividad.*

Tabla 21: Comunicación efectiva y asertividad

PROGRAMA	Comunicación efectiva y asertividad		
PARTICIPANTES	Tripulantes de cabina		
CONTENIDOS	MÉTODO DE CAPACITACIÓN	INSTRUCTOR	SESIONES
Comunicación personal	Programa para el aula Estudio de caso	Especialista en relaciones humanas	1
Decisión y autoestima			1
MODALIDAD	TUTORÍA PRESENCIAL		X
	TUTORÍA ONLINE		
	AUTOAPRENDIZAJE		
DESCRIPCIÓN	El objetivo de esta intervención se enfoca, en desarrollar habilidades que permitirán mejorar la capacidad de comunicación personal incidiendo de manera efectiva en la comunicación organizacional y en los resultados de personas y equipos.		
TUTOR	PERSONAL PROPIO		
	PROFESIONAL SUBCONTRATADO		x
	INSTITUCIÓN DE FORMACIÓN SUBCONTRATADA		
PRESUPUESTO	POR SESIÓN		200.00
	TOTAL		400.00

Elaborado por: Emilia Narváez

4.2.3.1.4 Capacidad de trabajo en equipo.

Tabla 22: Capacidad de trabajo en equipo

PROGRAMA	Capacidad de trabajo en equipo		
PARTICIPANTES	Tripulantes de cabina		
CONTENIDOS	MÉTODO DE CAPACITACIÓN	INSTRUCTOR	SESIONES
Liderazgo	Simulaciones Representación de funciones	Especialista en coaching, liderazgo y equipos	1
Coordinación, comunicación y confianza			1
MODALIDAD	TUTORÍA PRESENCIAL		X
	TUTORÍA ONLINE		
	AUTOAPRENDIZAJE		
DESCRIPCIÓN	Es cierto que cada empleado debe tener su puesto determinado con sus funciones asociadas, pero el éxito empresarial vendrá siempre de la mano de una puesta en funcionamiento conjunta, como una máquina con diferentes piezas. Para marcarse este objetivo, será necesario saber cuáles son las ventajas de trabajar en equipo en una empresa, tenerlas siempre presentes y nunca olvidarlas		
TUTOR	PERSONAL PROPIO		
	PROFESIONAL SUBCONTRATADO		x
	INSTITUCIÓN DE FORMACIÓN SUBCONTRATADA		
PRESUPUESTO	POR SESIÓN		200.00
	TOTAL		400.00

Elaborado por: Emilia Narváez

4.2.3.1.5 *Uso de software básico (suite de oficina).*

Tabla 23: Uso de software básico (suite de oficina)

PROGRAMA	Uso de software básico (suite de oficina)		
PARTICIPANTES	Tripulantes de cabina		
CONTENIDOS	MÉTODO DE CAPACITACIÓN	INSTRUCTOR	SESIONES
Manejo de Word y Excel	Aprendizaje en línea	--	1
MODALIDAD	TUTORÍA PRESENCIAL		
	TUTORÍA ONLINE		X
	AUTOAPRENDIZAJE		X
DESCRIPCIÓN	Procedimientos y protocolos de respuesta ante situaciones que aparentan un peligro inminente, o cargas desconocidas o peligrosas		
TUTOR	PERSONAL PROPIO		
	PROFESIONAL SUBCONTRATADO		
	INSTITUCIÓN DE FORMACIÓN SUBCONTRATADA		
PRESUPUESTO	POR SESIÓN		200.00
	TOTAL		200.00

Elaborado por: Emilia Narváez

4.2.3.1.6 Manejo de TIC's.

Tabla 24: Manejo de TIC's

PROGRAMA	Manejo de TIC's		
PARTICIPANTES	Tripulantes de cabina		
CONTENIDOS	MÉTODO DE CAPACITACIÓN	INSTRUCTOR	SESIONES
Internet,	Programa para el aula	Personal de sistemas	1
Mail			1
Intranet			
MODALIDAD	TUTORÍA PRESENCIAL		X
	TUTORÍA ONLINE		
	AUTOAPRENDIZAJE		
DESCRIPCIÓN	Actualmente el uso de software básico, que incluye principalmente programas como suites de oficina (Word y Excel principalmente), deben ser de dominio de todo el personal, no solamente de las áreas administrativas.		
TUTOR	PERSONAL PROPIO		x
	PROFESIONAL SUBCONTRATADO		
	INSTITUCIÓN DE FORMACIÓN SUBCONTRATADA		
PRESUPUESTO	POR SESIÓN		200.00
	TOTAL		400.00

Elaborado por: Emilia Narváez

4.2.3.1.7 Capacidad de respuesta/ trabajo bajo presión.

Tabla 25: Capacidad de respuesta/ trabajo bajo presión

PROGRAMA	Capacidad de respuesta/ trabajo bajo presión		
PARTICIPANTES	Tripulantes de cabina		
CONTENIDOS	MÉTODO DE CAPACITACIÓN	INSTRUCTOR	SESIONES
Lidiar con la presión	Representación de funciones Simulaciones	Especialista en coaching, liderazgo y equipos	1
Técnicas para el autocontrol			1
MODALIDAD	TUTORÍA PRESENCIAL		X
	TUTORÍA ONLINE		
	AUTOAPRENDIZAJE		
DESCRIPCIÓN	El trabajo bajo presión puede ser entendido como aquel trabajo que se realiza bajo condiciones adversas de tiempo o de sobrecarga de tareas, y que demanda mantener la eficiencia y no cometer más errores de lo habitual.		
TUTOR	PERSONAL PROPIO		
	PROFESIONAL SUBCONTRATADO		X
	INSTITUCIÓN DE FORMACIÓN SUBCONTRATADA		
PRESUPUESTO	POR SESIÓN		200.00
	TOTAL		400.00

Elaborado por: Emilia Narváez

4.2.3.1.8 Idioma como segunda lengua.

Tabla 26: Idioma como segunda lengua

PROGRAMA	Idioma como segunda lengua		
PARTICIPANTES	Tripulantes de cabina		
CONTENIDOS	MÉTODO DE CAPACITACIÓN	INSTRUCTOR	SESIONES
Inglés	Aprendizaje en línea	--	1
MODALIDAD	TUTORÍA PRESENCIAL		
	TUTORÍA ONLINE		X
	AUTOAPRENDIZAJE		x
DESCRIPCIÓN	El inglés como competencia se está volviendo fundamental para todo trabajo, por otra parte, como tripulantes de cabina tienen acceso a viajeros de todo el mundo, siendo el inglés una lengua hablada por la gran mayoría.		
TUTOR	PERSONAL PROPIO		
	PROFESIONAL SUBCONTRATADO		
	INSTITUCIÓN DE FORMACIÓN SUBCONTRATADA		
PRESUPUESTO	POR SESIÓN		200.00
	TOTAL		400.00

Elaborado por: Emilia Narváez

4.2.3.2 Evaluación de la capacitación y el desarrollo.

Para la evaluación de la capacitación, de forma posterior a la aplicación de los planes y programas establecidos, se sugieren cuatro alternativas:

- Opiniones de los participantes

A través de las opiniones de los participantes respecto a la capacitación, recopiladas mediante encuestas al final de cada etapa, se puede determinar varios aspectos relacionados con el éxito de la misma, tales como: interés de los participantes, comprensión de los temas tratados, opinión sobre el instructor, sugerencias para la mejora de futuros programas de capacitación, entre otros aspectos.

Al término de cada programa de capacitación se aplicará una encuesta para los participantes, supervisada por el instructor o instructores, con preguntas relacionadas con los temas tratados y se adjuntarán preguntas relacionadas con la opinión de los participantes respecto al curso a fin de detectar problemas a superarse en cursos posteriores.

FORMATO DE EVALUACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN MEDIANTE LA OPINIÓN
DE LOS PARTICIPANTES

CURSO:.....

INSTRUCTOR:.....

COORDINADOR:.....

MODALIDAD DE CAPACITACIÓN:.....

LUGAR:.....

PERÍODO:.....

HORARIO:.....

	Siempre	A veces	Nunca
CONTENIDOS Y ESTRUCTURA DEL CURSO	---	---	---
Los temas revisados son aplicables a su actividad laboral			
Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas			
El desarrollo de los temas se realizó de lo sencillo a lo complejo			
Las dinámicas de trabajo permitieron al estudiante ser activo			
Las actividades variaron de acuerdo al contenido del curso			
Las actividades permitieron la socialización de los participantes			
El material didáctico (láminas. Acetatos. Diapositivas. Lecturas. Etc.) fue variado y apropiado			
Se realizaron evaluaciones constantes			
Después de cada evaluación se realizaron los ajustes necesarios para asegurarse de que todos aprendieran			
La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos			
HABILIDADES DEL INSTRUCTOR	---	---	---
Proyectó una imagen agradable			
Despertó y mantuvo el interés del participante			
Presentó esquemas generales de los temas y explicó los objetivos a lograr			
Relacionó un tema con otro. Remarcó lo importante y realizó síntesis y conclusiones			
Ayudó a la comprensión de los temas con ejemplos. Analogías. Anécdotas. Etc.			
Utilizó un lenguaje. Un ritmo de exposición y un tono de voz apropiados			
Apoyó su exposición con desplazamientos en el aula y ademanes apropiados			
Observó a los participantes. Los escuchó y los llamó por su nombre			
Logró la participación de la mayoría del grupo			
Recompensó los aciertos y señaló los errores			
La información que proporcionó fue clara completa			

	Siempre	A veces	Nunca
y correcta			
Las referencias del instructor incluyeron información actualizada			
Estableció relaciones amistosas con los participantes			
ORGANIZACIÓN			
El tiempo entre la publicación de la invitación para participar en los cursos y el cierre de inscripciones fue			
La información que se le proporcionó sobre el trámite de inscripción y el reglamento de capacitación fue completa			
En general. El trato que recibió del personal del área de capacitación fue bueno			
El material que se utilizó (manuales. Plumones. Proyector. Etc.) Fue proporcionado oportunamente y en buenas condiciones			
En cuanto a ventilación, higiene, iluminación y mobiliario, las instalaciones fueron adecuadas			
La supervisión que realizó el departamento fue permanente			
Se respetaron las fechas y tiempos establecidos			
Al terminar el curso se encuentra satisfecho			

Ahora por favor anote lo que le gustó y no le gustó del curso y sus sugerencias.

- Grado de aprendizaje y cambios de comportamiento

El grado de aprendizaje se entiende como el porcentaje de contenidos aprendidos o competencias desarrolladas como producto de cada programa, y en comparación con los objetivos planteados. Esto se puede determinar mediante pruebas teóricas escritas, o mediante la observación del personal, en la aplicación de lo aprendido, no obstante, la dificultad de observar a todos los integrantes de una capacitación puede dar mayor factibilidad a pruebas escritas de razonamiento.

Los programas de capacitación y desarrollo buscan formar en el personal actitudes, competencias y conocimientos nuevos, o perfeccionar los que ya poseen. El cambio de comportamiento se observa en el convivir diario con los compañeros de trabajo por lo que la evaluación puede realizarse por los líderes de grupos, jefes de área o mediante evaluaciones a compañeros de trabajo.

Estas técnicas se aplicarán mediante la observación que realizarán los jefes de cabina a los asistentes de cabina durante su desenvolvimiento diario, esperando observar comportamientos relacionados con los contenidos abordados en los programas de capacitación.

La evaluación debe ser realizada por el superior inmediato de cada persona capacitada, a partir de la ficha sugerida a continuación, para evaluar el grado de aprendizaje y cambio de comportamiento es la siguiente:

FORMATO DE EVALUACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN MEDIANTE EL GRADO
DE APRENDIZAJE Y CAMBIOS DE COMPORTAMIENTO

NOMBRE DEL EVALUADO:.....

NOMBRE DEL EVALUADOR:.....

CAPACITACIÓN REALIZADA:.....

Conocimientos de la capacitación	Destrezas de la capacitación

	Siempre	A veces	Nunca
GRADO DE CONOCIMIENTO	---	---	---
Los errores han disminuido desde la capacitación			
El personal aplica los conocimientos adquiridos en la capacitación cuando son necesarios			
El personal muestra interés en profundizar sobre los temas aprendidos			
El personal muestra un dominio mayor sobre normativas y políticas internas			
CAMBIOS DE COMPORTAMIENTO			
Las decisiones del personal se basan en argumentos aprendidos en la capacitación			
El personal se muestra más comprometido con su trabajo			
El personal muestra un manejo mayor en sus funciones			
La interacción con sus compañeros ha mejorado desde la capacitación			
La interacción con sus superiores ha mejorado desde la capacitación			
La interacción con el cliente ha mejorado desde la capacitación			

- Logro de objetivos de desarrollo y capacitación

La última modalidad de evaluación se basa en la recopilación de información sobre los logros alcanzados en cada programa de capacitación, y su comparación con los objetivos y metas propuestos. Estos logros pueden agrupar a las modalidades anteriormente mencionadas, o valerse de indicadores desarrollados para cada programa.

Es responsabilidad de los instructores y el personal de recursos humanos, el establecer qué tipo de evaluación se realizará en función de los criterios aplicados para dar inicio a las capacitaciones.

4.3 Presupuesto

Tabla 27: Presupuesto

	Programa	Sesiones	PRESUPUESTO POR SESIÓN	PRESUPUESTO TOTAL
Inducción	Situación de empleo	9	\$ 200,00	\$ 1.800,00
	Seguridad y contingencias	26	\$ 80,00	\$ 2.080,00
	Políticas y reglas de la empresa	2	\$ 200,00	\$ 400,00
	Compensación y prestaciones	3	\$ 200,00	\$ 600,00
	Cultura corporativa	2	\$ 200,00	\$ 400,00
	Pertenencia al equipo	3	\$ 200,00	\$ 600,00
	Desarrollo de personal	1	\$ 200,00	\$ 200,00
	Socialización	3	\$ 200,00	\$ 600,00
Entrenamiento	Conocimiento del servicio	3	\$ 200,00	\$ 600,00
	Gestión personal de pasajeros	8	\$ 200,00	\$ 1.600,00
	Políticas y normas de vuelo	2	\$ 200,00	\$ 400,00
	Procedimientos de emergencia / contingencia	7	\$ 200,00	\$ 1.400,00
	Procedimientos de seguridad / prevención	2	\$ 200,00	\$ 400,00
Capacitación	Manejo de relaciones interpersonales	2	\$ 200,00	\$ 400,00
	Enfoque de servicio al cliente	2	\$ 200,00	\$ 400,00
	Comunicación efectiva y asertividad	2	\$ 200,00	\$ 400,00
	Capacidad de trabajo en equipo	2	\$ 200,00	\$ 400,00
	Uso de software básico (suite de oficina)	1	\$ 200,00	\$ 200,00
	Manejo de TIC's	2	\$ 200,00	\$ 400,00
	Capacidad de respuesta/ trabajo bajo presión	2	\$ 200,00	\$ 400,00
	Idioma como segunda lengua	2	\$ 200,00	\$ 400,00
			TOTAL	\$ 14.080,00

Elaborado por: Emilia Narváez

CONCLUSIONES

- La situación actual de AEROGAL, en relación a la gestión de capacitación y desarrollo del Talento Humano para la mejora del desempeño en el área de tripulantes de cabina mostró que, a nivel macro, los niveles de calidad en el servicio son altos, resultado de personal preparado para atender a los pasajeros, no obstante, de acuerdo a las encuestas una parte del personal indica desconocimiento en funciones específicas, lo que implica la necesidad de capacitación a nivel del área de tripulantes de cabina.
- El manejo actual de la capacitación y desarrollo en el área de tripulantes de cabina requiere de programas de inducción específicos sobre las funciones del puesto, y generales en relación a las nociones de la empresa, estos segundos no siendo impartidos actualmente. La capacitación no es realizada a partir de las necesidades del cargo ni de forma oportuna según cerca de la mitad del personal encuestado, como tampoco se otorga entrenamiento de forma periódica a todos los tripulantes de cabina.
- Dentro de las necesidades de capacitación del personal que se identificaron se encuentran, en primer lugar, temas relacionados con la empresa a fin de fortalecer la cultura corporativa y el trabajo de equipo interno; en segundo lugar, entrenamiento periódico en aspectos técnicos y operativos relacionados con el puesto de trabajo y por último, la capacitación en temas que beneficien al talento humano, tanto profesional como personalmente.

RECOMENDACIONES

- Establecer mecanismos de detección y evaluación de las necesidades de capacitación y entrenamiento del personal del área de tripulantes de cabina para guiar de forma acertada el diseño de los programas de desarrollo futuros, e influir de forma efectiva en el rendimiento individual y el desempeño grupal de la organización.
- Acoplar los programas de inducción, capacitación y entrenamiento propuestos a los que se desarrollan actualmente para mejorar la preparación del personal entrante, el manejo de los procedimientos técnicos y operativos del puesto de trabajo, y el desarrollo de las actitudes y competencias personales y profesionales que aseguren un servicio de la mayor calidad, y un trabajo en grupo eficaz y positivo.
- Evaluar los logros de los programas de capacitación y desarrollo propuestos al cabo de un año, a partir de evaluaciones de desempeño para evidenciar la mejora en el personal y establecer programas adicionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Aerogal. (2012). Aerolíneas Galápagos. Recuperado de: <http:aerogal.com.ec>
- Alles, M. (2008). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Ediciones Granica S.A.
- Arellano Gandica, R. H., & Gamez, M. (2012). *Diseño de Manuales Administrativos*. Editorial Académica Española.
- Bohlander, G., Sherman, A., & Snell, S. (2004). *Administración de recursos humanos*. Thomson.
- Buenaventura, G. (2010). La evaluación de necesidades de capacitación como herramienta de crecimiento. Recuperado de <https://recursoshumanosblog.wordpress.com/2011/03/12/la-evaluacion-de-necesidades-de-capacitacion-como-herramienta-de-crecimiento/>
- Calderón Córdova, H. (1982). *Manual para la administración del proceso de capacitación de personal*. Limusa.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. Pearson Educación.
- Franklin, E. (2007). *Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio*. México: Pearson.
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- Grados, J. A. (2001). *Capacitación y desarrollo de personal*. Trillas.
- Harvard Business School. (2007). *Gestión del Desempeño*. España: Deusto.
- IICA. (1999). *Guía Para Gerentes de Capacitación*. Bib. Orton IICA / CATIE.
- Jiménez, D. P. (2007). *Manual de recursos humanos*. ESIC Editorial.
- Marr, R., & García Echevarría, S. (1997). *La dirección corporativa de los recursos humanos*. Ediciones Díaz de Santos.

- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGrawHill.
- Oficina Internacional del Trabajo - OIT. (2004). *Desarrollo de los recursos humanos y formación*. International Labour Organization.
- Pino Mariño, M. de los Á., Quintario, M. del C., & Pino Quintario, M. L. (2008). *Recursos Humanos*. Editex.
- Porret, M. (1997). *Evolución de la dirección y gestión de los recursos humanos*. Consejo General de Colegios Oficiales de Graduados Sociales.
- Rada, G. (2007). *Universidad Católica de Chile*. Recuperado el noviembre de 2012, de <http://escuela.med.puc.cl/recursos/recepidem/insintrod9d.htm>
- Real Academia Española, D. (2009). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el noviembre de 2012, de <http://lema.rae.es/drae/>
- Reza, J. (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones / New training needs assessment and learning in organizations*. Panorama Editorial.
- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. Cengage Learning Editores.
- Robbins, S. P. & Decenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson.
- Salinas, O. (2012). Formación y Capacitación del talento humano | recursoshumanosblog | Page 17. Recuperado de <https://recursoshumanosblog.wordpress.com/category/formacion-y-capacitacion-del-talento-humano/page/17/>
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Limusa.
- Soriano, C. L. (1989). *El Plan de marketing personal*. Ediciones Díaz de Santos.

Vecino Pico, J. M. (2012). Sugerencias para el diseño de un programa de formación gerencial | GestioPolis. Recuperado Enero 24, 2014, de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/sugerencias-diseno-programa-formacion-gerencial.htm>

Ventura, J. (2009). *Análisis estratégico de la empresa*. Editorial Paraninfo.

Zabiski, & Zabiski, E. (noviembre de 2004). Gestiópolis. Recuperado el noviembre de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/sertecerol.htm>

ANEXOS

Anexo 1 – formato de encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE TRIPULANTES DE CABINA DE AEROGAL

Objetivo:

La presente encuesta pretende recolectar datos sobre el desempeño del personal del área de Tripulantes de Cabina de AeroGal, así como también captar la percepción sobre la gestión del talento humano de la empresa.

Datos generales:

Cargo:

Jefe de Cabina Tripulante de Cabina

Sexo:

Masculino Femenino

Edad:

Entre 18 y 21 años
Entre 22 y 25 años
Entre 26 y 29 años
30 años o más

Primera Parte:

Para las preguntas de la primera parte de la encuesta, marque una "X" en el casillero que elija para su respuesta, siendo "Excelente" la mejor opción y "Malo" la más baja.

Habilidades

No	Factor	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Malo
----	--------	-----------	-------	---------	------------	------

1	Atención al pasajero					
2	Conocimiento del cargo					
3	Honestidad					
4	Presentación personal					
5	Puntualidad					

Comportamientos

No	Factor	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Malo
6	Creatividad al solucionar eventos no comunes					
7	Desempeño del cargo					
8	Identificación con la empresa AeroGal					
9	Relaciones interpersonales					
10	Trabajo en equipo					

Metas y Resultados

No	Factor	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Malo
11	Cumplimiento de metas					
12	Satisfacción del cliente					
13	Solución de incidentes					

Segunda Parte:

Para las preguntas de la segunda parte de la encuesta, marque una "X" en el casillero que corresponda según su apreciación entre las opciones: "Sí", "No" o "A veces".

Orientación e inducción al personal

No	Aspecto	Si	No	A veces
23	Existe un proceso de inducción al personal nuevo			
24	El proceso de inducción al personal nuevo es impartido por instructores adecuados			
25	Se da orientación al personal nuevo, es decir nociones generales sobre la empresa			

Capacitación y entrenamiento al personal

No	Aspecto	Si	No	A veces
----	---------	----	----	---------

26	Se realizan capacitaciones adecuadas a la necesidad del cargo			
27	Las capacitaciones son realizadas con oportunidad			
28	Se realiza un proceso de levantamiento de necesidades de capacitación al personal			
29	Se otorga entrenamiento periódico al personal, cada vez que éste lo requiere			

Gracias por tu colaboración!

Anexo 2 – formato de entrevista

Objetivo:

La entrevista pretende recolectar datos sobre la percepción de la gestión del talento humano de AeroGal.

Datos generales:

Cargo: _____

Sexo: _____

Edad: _____

Tiempo en AeroGal: _____

1. ¿Cómo le parece la gestión del área de talento humano de AeroGal?
2. ¿Conoce las acciones que se realizan respecto de la planeación de recursos humanos?
3. ¿Qué opina sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal?
4. ¿Recibió orientación e inducción al ingresar a AeroGal?
5. ¿Recibe capacitación periódicamente? Explique el proceso de capacitación:
6. Explique el proceso de evaluación de desempeño aplicado en AeroGal:

Anexo 3 – resultados de la encuesta a los tripulantes

Ciudad

Tabla 1: Ciudad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Quito	92	75,4	75,4	75,4
Guayaquil	30	24,6	24,6	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas al personal
Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

El 75% del personal encuestado pertenece a las dependencias de Quito, un 25% se encuentra en Guayaquil.

La concentración del personal se produce en la capital, donde se requiere por ende de un mejor control y manejo del Talento Humano.

Cargo

Tabla 2: Cargo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Jefe de Cabina	37	30,3	30,3	30,3
Tripulante de cabina	85	69,7	69,7	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas al personal
Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

EL 70% del personal encuestado estuvo compuesto por tripulantes de cabina, frente a un 30% compuesto por jefes de cabina.

Se entiende entonces que la mayor parte de los resultados serán el reflejo del personal operativo de cabinas, y por ende, mostrarán las necesidades y requerimientos que pueden suplirse con el plan de desarrollo del Talento Humano.

Género

Tabla 3: Género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	37	30,3	38,1
	Femenino	60	49,2	61,9
	Total	97	79,5	100,0
Perdidos	No responde	25	20,5	
Total	122	100,0		

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

Más del 60% de encuestados es de género femenino, frente a un 38% de género masculino.

La mayor parte del personal está compuesta por mujeres, de forma que se tendría factibilidad para la realización de planes de capacitación en su beneficio.

Edad

Tabla 4: Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Entre 18 y 21 años	23	18,9	18,9
	Entre 22 y 25 años	47	38,5	57,4
	Entre 26 y 29 años	28	23,0	80,3
	30 años o más	24	19,7	100,0
	Total	122	100,0	100,0

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

El 39% del personal encuestado tiene entre 22 y 25 años de edad, siguiéndole un 23% entre 26 y 29 años, un 20% de 30 años o más y un 18% entre 18 y 21 años.

La mayor parte del personal se encuentra entre 30 años o menos, siendo relativamente jóvenes, muchos de los cuáles estarán cursando estudios universitarios, lo que abre las puertas a considerar iniciativas para desarrollar y manejar al personal en este ámbito.

Atención al pasajero

Tabla 5: Atención al pasajero

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	96	78,7	78,7	78,7
Válidos Bueno	26	21,3	21,3	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

El 79% del personal encuestado califica la atención que se da al pasajero como excelente, junto a un 21% que la califica como buena.

De acuerdo con el criterio del propio personal el servicio de la organización es positivo, lo que permite concluir que la atención del personal a los clientes es eficiente y amable.

Conocimiento del cargo

Tabla 6: Conocimiento del cargo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	42	34,4	34,7	34,7
Bueno	47	38,5	38,8	73,6
Válidos Regular	30	24,6	24,8	98,3
Deficiente	2	1,6	1,7	100,0
Total	121	99,2	100,0	
Perdidos No responde	1	,8		
Total	122	100,0		

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

El 39% de los encuestados mencionan que el conocimiento del cargo es bueno, un 35% lo califica como excelente, sin embargo, existe un 25% que lo considera irregular y un 1% como ineficiente.

Para tres cuartas partes del personal, el conocimiento del cargo es elevado, sin embargo existe una cuarta parte que indica lo contrario, siendo un porcentaje significativo que puede afectar los resultados de la organización.

Honestidad

Tabla 7: Honestidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	95	77,9	78,5
	Bueno	25	20,5	99,2
	Regular	1	,8	100,0
	Total	121	99,2	100,0
Perdidos	No responde	1	,8	
Total	122	100,0		

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e Interpretación

El 79% del personal encuestado indica que la honestidad se presenta de forma excelente, un 20% la señala como buena y solamente un 1% como regular.

La honestidad es uno de los valores que se expresan con mayor fuerza dentro del clima interno, siendo un factor decisivo para lograr relaciones positivas dentro de la organización.

Presentación personal

Tabla 8: Presentación personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	98	80,3	81,0
	Bueno	20	16,4	97,5
	Regular	3	2,5	100,0
	Total	121	99,2	100,0
Perdidos	No responde	1	,8	
Total	122	100,0		

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e Interpretación

La presentación del personal es excelente de acuerdo con el 81% de encuestados, un 17% lo califica como bueno y solamente un 2% como regular.

La presentación del personal es buena pues como parte de las políticas todo tripulante y jefe de cabina debe estar impecable al ofrecer un servicio, por lo que no existen inconvenientes en este aspecto.

Puntualidad

Tabla 9: Puntualidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	101	82,8	83,5
	Bueno	19	15,6	99,2
	Regular	1	,8	100,0
	Total	121	99,2	100,0
Perdidos	No responde	1	,8	
Total	122	100,0		

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e Interpretación

En cuanto a la puntualidad el 83% la califica como excelente, un 16% como buena y un 1% como regular.

Estos indicadores permiten ver que el personal tiene un alto nivel de profesionalismo.

Creatividad al solucionar eventos no comunes

Tabla 10: Creatividad al solucionar eventos no comunes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	53	43,4	43,4
	Bueno	46	37,7	81,1
	Regular	21	17,2	98,4
	Deficiente	2	1,6	100,0
	Total	122	100,0	100,0

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e Interpretación

En relación a la capacidad creativa para solucionar eventos no comunes, un 43% la califica como excelente, un 38% como buena, un 17% regular y un 2% como deficiente.

Cerca de la quinta parte de los encuestados requiere trabajar este comportamiento, siendo importante para las funciones que cumplen.

Desempeño del cargo

Tabla 11: Desempeño del cargo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	55	45,1	45,1	45,1
Bueno	33	27,0	27,0	72,1
Regular	29	23,8	23,8	95,9
Válidos Deficiente	4	3,3	3,3	99,2
No responde	1	,8	,8	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e Interpretación

El 45% del personal indica que su desempeño en el cargo es excelente, un 27% indica que es irregular, frente a un 24% que lo califica de regular y un 3% de deficiente.

El desempeño requiere mejorarse para que todo el personal se mantenga en niveles óptimo para asegurar la calidad de su servicio.

Identificación con la cultura organizacional de Aerogal

Tabla 12: Identificación con la cultura organizacional de Aerogal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	42	34,4	35,0	35,0
Válidos Bueno	63	51,6	52,5	87,5
Regular	15	12,3	12,5	100,0
Total	120	98,4	100,0	
Perdidos No responde	2	1,6		
Total	122	100,0		

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

El 53% del personal menciona que su identificación con la cultura organizacional de Aerogal es buena, un 35% la califica como excelente, y un 12% como regular.

Si bien la mayor parte del personal indica un nivel positivo de identificación con la cultura organizacional de Aerogal, aún es posible la mejora de este indicador.

Relaciones interpersonales

Tabla 13: Relaciones interpersonales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	37	30,3	31,1
	Bueno	53	43,4	75,6
	Regular	29	23,8	100,0
	Total	119	97,5	100,0
Perdidos	No responde	3	2,5	
Total		122	100,0	

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e Interpretación

El 45% del personal menciona llevar buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, un 31% las califica como excelentes y un 24% como regulares.

Las relaciones interpersonales positivas entre el personal aseguran un clima laboral adecuado para laborar, por lo mismo es importante el trabajar este aspecto dentro del plan de manejo y desarrollo del Talento Humano.

Trabajo en equipo

Tabla 14: Trabajo en equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	34	27,9	27,9
	Bueno	60	49,2	77,0
	Regular	28	23,0	100,0
	Total	122	100,0	100,0

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

El 49% indica que el trabajo en equipo es bueno, un 28% lo tacha de excelente, frente a un 23% que menciona que es regular.

El trabajo en equipo es indispensable para asegurar un funcionamiento eficiente de cada área o grupo de trabajo, por lo mismo, una quinta parte que indica un trabajo en equipo regular podría afectar al resto del personal, por lo que requiere acciones correctivas.

Cumplimiento de metas

Tabla 15: Cumplimiento de metas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	54	44,3	44,6
	Bueno	65	53,3	53,7
	Regular	2	1,6	1,7
	Total	121	99,2	100,0
Perdidos	No responde	1	,8	
Total		122	100,0	

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

El cumplimiento de metas es bueno de acuerdo al 54% de los encuestados, un 45% indica que es excelente, mientras que un 1% lo califica como regular.

A partir de los datos se concluye que el personal cumple completamente con las metas propuestas por la institución.

Satisfacción del cliente

Tabla 16: Satisfacción del cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	84	68,9	68,9
	Bueno	38	31,1	100,0
	Total	122	100,0	100,0

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

El 69% de los encuestados indica que la satisfacción del cliente es excelente, mientras que un 31% la califica como buena.

La satisfacción del cliente es alta, producto de un servicio eficiente, no obstante la mejora debe ser continua, siendo necesario el superar las debilidades detectadas en ítems anteriores.

Solución de incidentes

Tabla 17: Solución de incidentes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Excelente	71	58,2	58,7	58,7
Válidos Bueno	50	41,0	41,3	100,0
Total	121	99,2	100,0	
Perdidos No responde	1	,8		
Total	122	100,0		

Fuente: Encuestas al personal
Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

El 59% de los encuestados considera que la solución de los incidentes que se presentan es excelente, mientras que en 41% dice que en buena.

No se observan problemas en este ámbito, entendiéndose que los requerimientos de los clientes son atendidos con brevedad y eficacia.

El proceso de inducción al personal nuevo es impartido por instructores adecuados

Tabla 18: El proceso de inducción al personal nuevo es impartido por instructores adecuados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	74	60,7	60,7	60,7
Válidos No	35	28,7	28,7	89,3
Válidos A veces	13	10,7	10,7	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas al personal
Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

El 61% del personal considera que el proceso de inducción al personal nuevo si es impartido por instructores adecuados, un 29% opina lo contrario y un 10% que a veces.

Cuando el proceso de inducción se realiza, es importante que esté a cargo de personal preparado y que conozca a fondo los procedimientos y funciones de la organización.

Se da orientación al personal nuevo, es decir nociones generales sobre la empresa

Tabla 19: Se da orientación al personal nuevo es decir, nociones generales sobre la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Si	58	47,5	48,3	48,3
No	50	41,0	41,7	90,0
A veces	12	9,8	10,0	100,0
Total	120	98,4	100,0	
Perdidos				
No responde	2	1,6		
Total	122	100,0		

Fuente: Encuestas al personal
Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

El 48% opina que si se da orientación al personal nuevo es decir, nociones generales sobre la empresa, frente a un 42% que menciona lo contrario y un 10% que responde, a veces.

Es necesario para mantener los principios y la cultura organizacional, el realizar una orientación sobre la empresa, la cual no se está realizando de forma constante.

Se realizan capacitaciones adecuadas a la necesidad del cargo

Tabla 20: Se realizan capacitaciones adecuadas a la necesidad del cargo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Si	65	53,3	53,7	53,7
No	49	40,2	40,5	94,2
A veces	7	5,7	5,8	100,0
Total	121	99,2	100,0	
Perdidos				
No responde	1	,8		
Total	122	100,0		

Fuente: Encuestas al personal
Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

El 54% indica que si se realizan capacitaciones adecuadas a la necesidad del cargo, un 41% responde que no y un 5% a veces.

El desarrollo del personal, y la mejora de la calidad institucional, reside en la capacitación continua en relación al cargo, situación que no está beneficiando a más de la mitad del personal.

Las capacitaciones son realizadas con oportunidad

Tabla 21: Las capacitaciones son realizadas con oportunidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	66	54,1	54,5	54,5
No	49	40,2	40,5	95,0
A veces	6	4,9	5,0	100,0
Total	121	99,2	100,0	
Perdidos No responde	1	,8		
Total	122	100,0		

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

El 55% responde que las capacitaciones son realizadas de manera oportuna, mientras un 40% señala que no y un 5% que a veces.

Se entiende que no todo el personal ha podido beneficiarse de las capacitaciones debido a que son realizadas en fechas y horas que impiden su asistencia.

Se realiza un proceso de levantamiento de necesidades de capacitación al personal

Tabla 22: Se realiza un proceso de levantamiento de necesidades de capacitación al personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	95	77,9	78,5	78,5
No	9	7,4	7,4	86,0
A veces	17	13,9	14,0	100,0
Total	121	99,2	100,0	
Perdidos No responde	1	,8		
Total	122	100,0		

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

El 79% responde que si se realiza un proceso de levantamiento de necesidades de capacitación al personal, un 7% indica que no y un 14% que a veces.

Es decir, que la institución planea las capacitaciones a partir de la investigación sobre los aspectos del personal que requieren refuerzo.

Se otorga entrenamiento periódico al personal, cada vez que éste lo requiere

Tabla 23: Se otorga entrenamiento periódico al personal, cada vez que ésta lo requiere

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	69	56,6	57,0
	No	49	40,2	97,5
	A veces	3	2,5	100,0
	Total	121	99,2	100,0
Perdidos	No responde	1	,8	
Total		122	100,0	

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

El 57% señala que se otorga entrenamiento periódico al personal, cada vez que ésta lo requiere, un 40% indica que no se lo hace, y un 3% que a veces.

Anexo 4 – resultados de las encuestas a jefes y coordinadores

Ciudad

Tabla 24: Ciudad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Quito	12	54,5	54,5	54,5
Válidos Guayaquil	10	45,5	45,5	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

El 55% del personal encuestado pertenece a la dependencia de Quito y el restante 45% se encuentra en Guayaquil.

A pesar de no haber una diferencia significativa entre el personal de ambas ciudades, Quito es mayor.

Cargo

Tabla 25: Cargo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Jefe departamento	1	4,5	4,5	4,5
Coordinador de jefatura	2	9,1	9,1	13,6
Válidos Asistente coordinadora	2	9,1	9,1	22,7
Instructor, supervisor, evaluador	17	77,3	77,3	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

EL 77% del personal encuestado se compone de instructores, chequeadores y evaluadores, un 14% por jefe y coordinadores.

Género

Tabla 26: Género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	8	36,4	42,1
	Femenino	11	50,0	57,9
	Total	19	86,4	100,0
Perdidos	No responde	3	13,6	
Total	22	100,0		

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

Casi el 60% de encuestados es de género femenino, frente a un 42% de género masculino.

Edad

Tabla 27: Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Entre 22 y 25 años	9	40,9	40,9
	Entre 26 y 29 años	5	22,7	63,6
	30 años o más	8	36,4	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

El 40% del personal encuestado tiene entre 22 y 25 años de edad, seguido de un 23% entre 26 y 29 años, y un 36% de 30 o más años.

La mayor parte del personal es menor de 30 años.

Atención al pasajero

Tabla 28: Atención al pasajero

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	15	68,2	68,2	68,2
Válidos Bueno	7	31,8	31,8	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

El 68% del personal encuestado califica la atención que se da al pasajero como excelente, junto a un 32% que la califica como buena.

Conocimiento del cargo

Tabla 29: Conocimiento del cargo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	4	18,2	18,2	18,2
Válidos Bueno	13	59,1	59,1	77,3
Regular	5	22,7	22,7	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

El 59% de los encuestados mencionan que el conocimiento del cargo es bueno, un 18% lo califica como excelente; y un 23% que lo considera regular.

Para un poco más de las tres cuartas partes del personal, el conocimiento del cargo es elevado.

Honestidad

Tabla 30: Honestidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	12	54,5	54,5
	Bueno	9	40,9	95,5
	Regular	1	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e Interpretación

El 55% del personal encuestado indica que la honestidad se presenta de forma excelente, un 41% la señala como buena y solamente un 4% como regular.

Presentación personal

Tabla 31: Presentación personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	12	54,5	54,5
	Bueno	8	36,4	90,9
	Regular	2	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e Interpretación

La presentación del personal es excelente de acuerdo con el 55% de encuestados, un 36% lo califica como bueno y un 9% como regular.

Puntualidad

Tabla 32: Puntualidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	16	72,7	72,7	72,7
Válidos Bueno	6	27,3	27,3	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e Interpretación

En cuanto a la puntualidad el 73% la califica como excelente, y el restante 27% como buena.

Creatividad al solucionar eventos no comunes

Tabla 33: Creatividad al solucionar eventos no comunes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	7	31,8	31,8	31,8
Válidos Bueno	11	50,0	50,0	81,8
Regular	4	18,2	18,2	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e Interpretación

En relación a la capacidad creativa para solucionar eventos fuera de lo común, un 32% la califica como excelente, un 50% como buena, y un 18% como regular.

Desempeño del cargo

Tabla 34: Desempeño del cargo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	10	45,5	45,5	45,5
Bueno	5	22,7	22,7	68,2
Regular	7	31,8	31,8	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e Interpretación

El 46% del personal indica que su desempeño en el cargo es excelente, un 23% indica que es bueno, frente a un 32% que lo califica de regular.

Identificación con la cultura organizacional de Aerogal

Tabla 35: Identificación con la cultura organizacional de Aerogal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	3	13,6	13,6	13,6
Bueno	14	63,6	63,6	77,3
Regular	5	22,7	22,7	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

El 14% del personal menciona que su identificación con la cultura organizacional de Aerogal es excelente, un 67% la califica como buena y un 23% como regular.

La tendencia mayoritaria es entre bueno y regular.

Relaciones interpersonales

Tabla 36: Relaciones interpersonales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	5	22,7	22,7
	Bueno	10	45,5	68,2
	Regular	7	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e Interpretación

El 23% del personal lleva excelentes relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, un 45% las califica como buenas, mientras un 32% piensa que son regulares.

Trabajo en equipo

Tabla 37: Trabajo en equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	5	22,7	22,7
	Bueno	13	59,1	81,8
	Regular	4	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

El 59% indica que el trabajo en equipo es bueno, un 23% lo tacha de excelente, frente a un 18% que menciona que es regular.

Cumplimiento de metas

Tabla 38: Cumplimiento de metas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	5	22,7	22,7	22,7
Válidos Bueno	17	77,3	77,3	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

El cumplimiento de metas es bueno de acuerdo al 77% de los encuestados, y el 23% restante opina que es excelente.

Satisfacción del cliente

Tabla 39: Satisfacción del cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	14	63,6	63,6	63,6
Válidos Bueno	8	36,4	36,4	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

El 64% de los encuestados indica que la satisfacción del cliente es excelente, mientras que un 36% la califica como buena.

Solución de incidentes

Tabla 40: Solución de incidentes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	11	50,0	50,0	50,0
Válidos Bueno	11	50,0	50,0	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

El 50% de los encuestados considera que la solución de los incidentes que se presentan es excelente, y la otra mitad opina que es buena.

El proceso de inducción al personal nuevo es impartido por instructores adecuados

Tabla 41: El proceso de inducción al personal nuevo es impartido por instructores adecuados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	11	50,0	50,0	50,0
Válidos No	9	40,9	40,9	90,9
A veces	2	9,1	9,1	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

El 50% del personal considera que el proceso de inducción al personal nuevo si es impartido por instructores adecuados, un 41% opina lo contrario y el 9% que a veces.

Se da orientación al personal nuevo es decir, nociones generales sobre la empresa

Tabla 42: Se da orientación al personal nuevo es decir, nociones generales sobre la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	7	31,8	33,3	33,3
No	12	54,5	57,1	90,5
A veces	2	9,1	9,5	100,0
Total	21	95,5	100,0	
Perdidos No responde	1	4,5		
Total	22	100,0		

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

El 57% opina que no se da orientación al personal nuevo, frente a un 33% que menciona lo contrario y un 10% que responde a veces.

Se realizan capacitaciones adecuadas a la necesidad del cargo

Tabla 43: Se realizan capacitaciones adecuadas a la necesidad del cargo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	12	54,5	54,5	54,5
No	10	45,5	45,5	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

El 55% indica que si se realizan capacitaciones adecuadas a la necesidad del cargo, y un 45% responde que no.

Las capacitaciones son realizadas con oportunidad

Tabla 44: Las capacitaciones son realizadas con oportunidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	13	59,1	59,1	59,1
No	8	36,4	36,4	95,5
A veces	1	4,5	4,5	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

El 59% responde que las capacitaciones son realizadas de manera oportuna, un 36% señala que no, y un 5% opina que a veces.

Se realiza un proceso de levantamiento de necesidades de capacitación al personal

Tabla 45: Se realiza un proceso de levantamiento de necesidades de capacitación al personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	19	86,4	86,4	86,4
No	3	13,6	13,6	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

El 86% responde que si se realiza un proceso de levantamiento de necesidades de capacitación al personal, un 14% indica que no.

Se otorga entrenamiento periódico al personal, cada vez que ésta lo requiere

Tabla 46: Se otorga entrenamiento periódico al personal, cada vez que ésta lo requiere

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	12	54,5	57,1	57,1
Válidos No	9	40,9	42,9	100,0
Total	21	95,5	100,0	
Perdidos No responde	1	4,5		
Total	22	100,0		

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Emilia Narváez

Análisis e interpretación

El 57% señala que se otorga entrenamiento periódico al personal, cada vez que ésta lo requiere, un 43% indica que no se lo hace, mientras que un 4% no respondió esta pregunta.

Anexo 5 – resultados de la entrevista realizada

Datos generales:

Cargo: Coordinador de jefatura estación Quito

Sexo: Masculino

Edad: 36 años

Tiempo en AeroGal: 4 años

1. ¿Cómo le parece la gestión del área de talento humano de AeroGal?

Ya creo que para el caso de Aerogal debe comprenderse primeramente que la empresa cuenta con un gran número de personas y al tratarse de un servicio de aviación nunca vas a tener la facilidad de otro tipo de empresas donde el personal está geográficamente en un mismo lugar, ni siquiera en empresas que tienen subsidiarias porque cada una funciona como un ente independiente. En Aerogal tienen los tripulantes de vuelo en varios vuelos a la vez a más del personal de planta en la matriz y el personal en aeropuertos. Ahora, la gestión del Talento Humano es positiva, creo que es eficiente porque manejar las necesidades que el personal tiene, estando tan dispersos, y hacerlo de forma que tienes pocas quejas, al menos desde mi punto de vista y con quienes he trabajado, creo que es porque se está haciendo un buen trabajo.

2. ¿Conoce las acciones que se realizan respecto de la planeación de recursos humanos?

Bueno, como te decía, el hecho de que nosotros no tengamos un contacto directo con la parte administrativa implica que estemos un poco a ciegas, digámoslo así, respecto de lo que se gestiona para los recurso humanos, ahora personalmente he participado en actividades de capacitación, claro que de forma eventual, en reuniones, también eventuales, pero de carácter general y pues en eventos que la empresa organiza, ya fuera del asunto laboral.

3. ¿Qué opina sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal?

Bueno solo te puedo decir desde lo que yo forme parte en ese proceso cuando envíe mi currículum, mas no sé si se mantiene de la misma manera en la actualidad. Bueno el reclutamiento hasta donde supe, pasa, o pasamos por un primer filtro y después de la entrevista éramos cuatro o cinco personas, luego di algunas pruebas y pues aquí estoy, otro de las personas que vi durante las entrevistas también está trabajando ya bastante tiempo en la empresa. Ahora creo que el proceso fue efectivo, no fue algo simple de solo una

entrevista y ya, sino que implicó una evaluación de las capacidades profesionales más que la experiencia, puesto que es difícil en realidad que tengas un abanico grande de posibilidades para puestos en este tipo de servicios de gente con experiencia, si te fijas mucha de la gente que trabaja son bastante jóvenes.

4. ¿Recibió orientación e inducción al ingresar a AeroGal?

Claro que sí, bueno en la entrevista laboral me comentaron inicialmente sobre aspectos básicos de la organización y ya al ingresar pues en mi propia área el jefe de tripulantes me presento a mis compañeros y me explicó sobre la labor, responsabilidades y ese tipo de cosas, ahora algo así como un curso o taller pues es difícil a menos que tengas una convocatoria numerosa, es decir suficientes personas que justifiquen el realizar algo específicamente para la inducción, y bueno el funcionamiento interno lo vas adquiriendo poco a poco y digamos que en los primeros meses vas aprendiendo todo principalmente con la práctica

5. ¿Recibe capacitación periódicamente? Explique el proceso de capacitación:

Pues recibimos capacitación cuando la administración considera que hay algún tema necesario o imprescindible, como por ejemplo por temas de seguridad o cambios en políticas, normas procedimientos. Ahora es bastante simple, son principalmente charlas en un auditorio a las que asistimos en el horarios pactado, organizado por la administración, y en ocasiones también hemos realizado cursos en línea, con módulos y evaluaciones, todo por la intranet.

6. Explique el proceso de evaluación de desempeño aplicado en AeroGal:

Pues las evaluaciones de desempeño no son tan frecuentes, o si las han hecho en realidad no estamos muy al tanto, bueno como coordinador realizo mensualmente un reporte sobre cualquier novedad del personal a mi cargo y lo mismo realizan los jefe de tripulantes y todos quienes estén a cargo de algún equipo, y en ocasiones tambien Recursos Humanos ha enviado un formato sobre el cual analizamos algunos parámetros sobre el personal a nuestro cargo, con aspectos como actitud respecto al trabajo, trabajo en equipo, comportamiento, respeto, y de esa manera.