

**MANUAL DE PROCESOS, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE BIENESTAR
CORPORATIVO EN AEROREPUBLICA**

WENDY YOLAINE PARRA TRUJILLO

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL PARA LA PAZ
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES
BOGOTÁ D.C.
2017**

**MANUAL DE PROCESOS, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE BIENESTAR
CORPORATIVO EN AEROREPUBLICA**

WENDY YOLAINE PARRA TRUJILLO

Director: Luis Ernesto Pardo

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL PARA LA PAZ
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES
BOGOTÁ D.C.
2017**

***A Dios por haberme dado salud para culminar
una etapa más en mi vida y a mi madre por su
apoyo incondicional a lo largo de mi vida.***

AGRADECIMIENTOS

A Dios.

Por haber sembrado en mí, paciencia y sabiduría para enfrentar los retos del día a día y llenarme de fortaleza para continuar con mi carrera profesional.

A mi madre, María Inés, gracias por darle color a mi vida y por confiar en mí. Gracias por ser mi mejor amiga, mi apoyo, mi confidente y tener siempre una palabra sabia para mí. Con orgullo y honor hoy culmino una de las etapas más importantes de mi vida gracias al esfuerzo diario de mi madre que ha querido siempre lo mejor para mí. ¡Gracias madre por tu transparente amor, por confiar en mí porque tu existencia me motiva y no me deja detener mis sueños!

A mi padre, Pedro Nel, gracias por confiar en mí, inspirar mis pasiones y motivarme a hacer lo que hago cada día mejor. Gracias por su cuidado y dedicación para que siempre este bien. Hoy me siento afortunada de ser la hija de un padre tan caballero y amoroso que en los momentos de tristeza sacó fuerzas para apoyarnos y cuidarnos. ¡Gracias padre por tu dedicación y atención, siempre serás el príncipe de mi madre y el mío!

A mi maestra, colega y amiga Paula Ramos, por haber confiado en mí para ejercer mi carrera como profesional en Copa Airlines Colombia. Gracias por la paciencia, dedicación y profesionalismo que tuvo todo este tiempo para terminar de formarme como comunicadora social. Por ser mí ejemplo a seguir en el campo personal y profesional. Gracias por haber estado todo este tiempo ahí para darme una palabra de aliento en los momentos difíciles pero sobre todo por haber sido la mejor de las amigas.

A mi tutor y excelente maestro Luis Ernesto, por haberme transmitido su sabiduría y paciencia para culminar con éxito mi trabajo de grado. Gracias por la dedicación y profesionalismo que tuvo a la hora de revisar arduamente cada hoja. No hay duda que gran parte del éxito de mi trabajo fue gracias a su ayuda.

Wendy

RESUMEN

El programa de Bienestar Laboral, se implementó con el objetivo mejorar la calidad de vida de los colaboradores, promover la integración entre ellos y tener un balance de vida laboral y personal. De manera que, el bienestar laboral en las organizaciones proporciona una distribución del tiempo ocupado y el tiempo libre, promoviendo la conexión de las personas con su entorno, brindándoles estímulos y satisfacciones que les hacen sentirse bien. Por consiguiente, valorar esta relación entre trabajo y bienestar desde una mirada objetiva, se convierte en un reto para la organización a la hora de implementar políticas que respondan al bienestar de los colaboradores en un manual que no afecte su estabilidad laboral y emocional.

Para el área de Bienestar desarrollar programas de calidad laboral responde a su compromiso por construir un buen lugar para que los colaboradores mantengan un buen equilibrio no solo laboral sino emocional, por lo tanto, las actividades fuera del entorno laboral son determinantes para que Aerorepública se posicione como uno de los mejores lugares para desarrollar sus actividades laborales.

La presente investigación no solo se centra en identificar los procesos internos del área de Bienestar, sino que además propone nuevos procesos, políticas y procedimientos a la hora de desarrollar los programas de bienestar laboral en Aerorepública.

PALABRAS CLAVES:

Bienestar Laboral, Gestión de Calidad, Aerorepública, Trabajadores

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
1 CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN FORMATIVA	14
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.3 JUSTIFICACIÓN	18
1.4 OBJETIVOS	19
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	19
1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	19
2 MARCO DE REFERENCIA	20
2.1 MARCO TEORICO	20
2.1.1 BIENESTAR LABORAL	21
2.1.1.1. BIENESTAR	21
2.1.1.2. POLITICA	22
2.1.1.3. POLITICA ORGANIZACIONAL	23
2.1.2. POLITICA EMPRESARIAL	24
2.1.2.1. POLITICA CORPORATIVA	25
2.1.2.2. PROCESO	26
2.1.2.3. PROCEDIMIENTO	28
2.2. MARCO NORMATIVO	29
3. MARCO METODOLÓGICO	31
3.1. ENFOQUE INVESTIGATIVO	31
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN:	32
3.3. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN:	32
3.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	34
3.5. ENTREVISTA	35
4. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	37
4.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	37
4.1.1. RAZÓN SOCIAL Y DENOMINACIÓN COMERCIAL	37
4.1.1.1. PLANTA FISICA	38
4.1.1.2 .DESCRIPCIÓN DEL OBJETO SOCIAL	38
4.1.1.3. REPRESENTACIÓN LEGAL	39
4.1.1.4. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	39
4.1.1.5. ORGANIGRAMA	40
4.1.1.6. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS	41
4.1.1.7. PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS	43
4.2. COBERTURA COMERCIAL	44
4.3. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	45
4.4. MAPA DE STAKEHOLDERS	47
4.4.1. DESCRIPCIÓN	48
4.4.2. MAPA DE STAKEHOLDER DE INFLUENCIA FICHA DE ANÁLISIS	50

4.5. PREDIAGNOSTICO	52
4.5.1. SEÑALES DE DOLENCIA Y SALUD	53
4.5.2. REFERENTES TEÓRICOS Y CONCEPTUALES	57
4.5.2.1. CULTURA	57
4.5.2.2. PROCESOS	58
4.5.2.3. ESTRUCTURAS	59
4.5.2.4. COMUNICACIONES INTERNAS	60
4.6. IDENTIDAD CORPORATIVA	62
4.6.1. IDENTIDAD CORPORATIVA: (MISIÓN, VISIÓN, VALORES CORPORATIVOS, OBJETIVOS CORPORATIVOS, HISTORIA, FILOSOFÍA)	62
4.6.2. ANÁLISIS DE IDENTIDAD VISUAL: (MANUAL DE IMAGEN VISUAL)	63
4.7. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN	65
4.7.1. ANÁLISIS, TRATAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	65
4.7.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE VARIABLES	70
4.7.3. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA	74
4.7.4. CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN	75
4.7.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS	76
4.8. MATRIZ INTEGRAL DE COMUNICACIÓN MIC (COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA)	95
4.9. PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ENMARCADO EN LAS DISPOSICIONES LEGALES Y ÉTICAS Y RENTABILIDAD DE LA ACCIÓN SOCIAL	103
5. PROPUESTA, PROGRAMA, PROYECTO (PECO)	104
6. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES	137
ANEXOS	141
BIBLIOGRAFIA	147

RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN

Resumen Analítico de Investigación RAI

1. Autor

Wendy Yolaine Parra Trujillo

2. Director del Proyecto

Pardo Rodríguez, Luís Ernesto

Línea de Investigación: Políticas, Procesos y Procedimientos en las organizaciones

3. Título del Proyecto

Manual de procesos, políticas y procedimientos de Bienestar corporativo en Aerorepublica (Copa Airlines y Wingo)

4. Palabras Clave

Bienestar Laboral, Colaboradores, Gestión de Calidad, Políticas, Procesos, Procedimientos, AeroRepublica, Copa Airlines, Wingo.

5. Resumen del Proyecto

El programa de Bienestar Laboral, se implementó con el objetivo mejorar la calidad de vida de los colaboradores, promover la integración entre ellos y tener un balance de vida laboral y personal. De manera que, el bienestar laboral en las organizaciones proporciona una distribución del tiempo ocupado y el tiempo libre, promoviendo la conexión de las personas con su entorno, brindándoles estímulos y satisfacciones que les hacen sentirse bien. Por consiguiente, valorar esta relación entre trabajo y bienestar desde una mirada objetiva, se convierte en un reto para la organización a la hora de implementar políticas que respondan al bienestar de los colaboradores en un manual que no afecte su estabilidad laboral y emocional.

Para el área de Bienestar desarrollar programas de calidad laboral responde a su compromiso por construir un buen lugar para que los colaboradores mantengan un buen equilibrio no solo laboral sino emocional, por lo tanto, las actividades fuera del entorno laboral son determinantes para que AeroRepública se posicione como uno de los mejores lugares para desarrollar sus actividades laborales.

La presente investigación no solo se centra en identificar los procesos internos del área de Bienestar, sino que además propone nuevos procesos, políticas y procedimientos a la hora de desarrollar los programas de bienestar laboral en Aerorepública.**6. Objetivo General**

Mejorar las prácticas diarias del programa de Bienestar en Aerorepública por medio de un manual de políticas, procesos y procedimientos que permita fortalecer las actividades ligadas al área de Bienestar Laboral.

7. Problemática: Antecedentes y pregunta de investigación

En la actualidad las organizaciones cada vez son más exigentes no solo a la hora de mejorar la calidad de sus servicios sino del ambiente laboral de sus colaboradores. Es por eso, que día a día se preocupan por responder a las necesidades de sus funcionarios para dar mayor dinamismo a las actividades que se realizan en su lugar de trabajo. Es por esto que, a partir de lo anterior el concepto de Bienestar Laboral, que desde hace varias décadas se ha concebido como una alternativa para tener un balance de vida laboral y personal en las empresas, responde a las necesidades de los funcionarios de una organización a la hora de equilibrar su vida laboral y personal.

La necesidad de fortalecer el concepto de Bienestar Laboral en Aerorepública, hace que surja la idea de implementar un manual de políticas, procesos y procedimientos formalizado a través de instructivos con el fin de mejorar los procesos de comunicación de la organización y así mismo posicionar el programa en y la forma de cómo se llevan a cabo los procesos para el desarrollo de las actividades. Muñoz (2007) afirma que el manual de procesos y procedimientos tiene como propósito fundamental servir de soporte para el desarrollo de las acciones, que en forma cotidiana la entidad debe realizar, a fin de cumplir con cada competencia particular asignadas por mando constitucional o legal, con la misión fijada y lograr la visión trazada. (Muñoz, J., 2007, P. 52) Sin embargo en la organización, aunque el programa de Bienestar este implementado y existan algunas políticas que cobijen las diversas actividades que se llevan a cabo desde Bienestar, los colaboradores y directivos desconocen las políticas, procesos y procedimientos que agregan valor al programa de Bienestar.

Aerorepública es una empresa, que en los últimos años ha desarrollado un manual de políticas, procesos y procedimientos ligados al programa de Bienestar, sin embargo, el posicionamiento del manual se ha implementado de manera desarticulada y con poco posicionamiento. De modo que, la carencia de interés a la hora de ejecutar nuevas políticas, procesos y procedimientos sobre el manual de Bienestar, ha hecho que no se desarrollen de forma clara y concreta las actividades que ofrece el programa de Bienestar. En muchas ocasiones el personal que ingresa a la organización y lidera el programa, carece de información a la hora de ejecutar su trabajo, ya que sin el manual la persona se somete a aprender sin un instructivo que le permita direccionarlo a desarrollar de manera efectiva los procesos diarios del área. De esta manera la pregunta generadora de la investigación es: ***¿Qué tipo de productos organizacionales se requieren para la optimización de los procesos, procedimientos y políticas del departamento de Bienestar en Aerorepublica?***

8. Referentes conceptuales, teóricos

Bienestar laboral

Bienestar

Política

Política organizacional

Política empresarial

Política corporativa

Proceso

Procedimiento

9. Metodología

La investigación se realizó desde una perspectiva etnográfica en el marco de un enfoque cualitativo, en cuatro fases principales. **1) Diseño del proyecto de investigación** que corresponde a la construcción de marcos referenciales selección de los sujetos de investigación, **2) Recolección de la Información**, por medio de guiones correspondientes a las técnicas de observación, entrevistas a colaboradores y revisión bibliográfica. Toda la información recopilada fue registrada en Diarios de Campo, o en notas de campo. **3) Análisis de la**

Información, el tipo de investigación será hermenéutico, en la medida que tiene una perspectiva epistemológica y un aproximamiento con respecto a la realidad humana y social, por lo cual aportaría en el sentido del desarrollo de procesos en términos descriptivos e interpretación de acciones, lenguajes, hechos relevantes, situándolos en una correlación con el contexto social que envuelve pregunta problema. **4) Interpretación y presentación de resultados**, en la investigación una de las fases determinantes es la recolección de datos ya que se encuentra en un punto medio, pues está ligada al enfoque planteado en la exploración inicial y es la que va a arrojar los resultados de la parte final, por eso es que es vital escoger los instrumentos adecuados que permitan cuantificar o cualificar la realidad investigada en función de lo que se busca con el proyecto, a continuación se focaliza en la encuesta como instrumento a trabajar.

10. Recomendaciones

Se propone realizar un programa de capacitación y orientación semestral para que los trabajadores conozcan el manual instructivo de la organización y del área de Bienestar y así mismo se apropien de la importancia de cumplir los objetivos de la organización no solo para su beneficio propio sino para el de la empresa.

11. Conclusiones

Se identifico que en las áreas no hay manuales ni instructivos que generen conocimiento, lo cual repercute de manera negativa en las actividades diarias que se realicen en el área de Bienestar Corporativo, en caso de que alguien llegue a tomar el puesto de analista o gerente.

12. Referentes bibliográficos

VIGOYA, Valencia Angélica (2002). Bienestar Social Laboral Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Bogotá D.C., p. 25

MUÑOZ, Alvarez Biviana (2007). Importancia de la implementación del manual de procesos y procedimientos para el logro de los objetivos de las escuelas populares del deporte pertenecientes al Instituto de Deportes y Recreación de Medellín, inder. Medellín, p. 52

SCHMIDTZ David, GOODIN Robert (2000). Bienestar Social y responsabilidad individual. Madrid, p. 42

AMARTYA K, Sen (1997). Bienestar, justicia y mercado. Barcelona, p. 123

PASQUINO, Gianfranco (1997). Nuevo curso de ciencia política. Italia, p. 80

BORJA, Rodrigo (1997). Enciclopedia de la Política. Estados Unidos, p. 797

ROBBINS, Stephen (2004). Comportamiento organizacional. México, p. 67

MARTINEZ, Maria del Carmen (2003). La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores. Madrid, p. 89

ORTEGON, Edgar (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Chile, p. 70

Políticas empresariales Ecopetrol. (2011). Recuperado el 10 de marzo de 2011, de <http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/responsabilidad-corporativa/gobierno-corporativo/normatividad/politicas-corporativas>

HAX, Arnoldo, MAJLUF Nicolas (1997). Estrategias para el liderazgo competitivo. Argentina, p. 86

MUÑOZ, Alfonso (2008). El proyecto: concepto, proceso y representación. Barcelona, p. 89

MORENO, Jose (2006). Proceso, procedimiento administrativo y práctico. Madrid, p.67

Ballesta, J. (2001). Los medios de la comunicación en la sociedad actual. Universidad de Murcia, servicio de publicaciones. 2 Edición.

Borda, O. F. (2000). El territorio como construcción social. Bogotá, Colombia.

Taylor, S.J. Bogdan, R. (1986). Introducción: ir hacia la gente”, en Introducción a los métodos cualitativos de investigación. México. Editorial Paidós.

Gómez, Marcelo. (2006) Introducción a la metodología de la investigación científica. Editorial Brujas

HALPERÍN, Jorge (2007). La entrevista periodística: intimidades de la conversación pública. Argentina, p. 75

Álvarez, C. E. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Bogotá: Universidad El Rosario

Santos, R. Y. (2004). Negociación y Transformación de Conflictos: Reto entre Escasez y Bienestar. Guatemala: Serviprensa.

YUNEN, C. (2014). El Proceso de Liderazgo. Recuperado de: <http://carlosyunen.com/el-proceso-de-liderazgo/>

MAXWELL, J. (2016). Liderazgo: Lo que todo líder necesita saber: Thomas Nelson Inc

REYES, C. (s,f). Organización y Administración Educativa. Recuperado de: <http://mundouniversitario.jimdo.com/unidad-iv/4-1-direccion-autoridaddelegacion-y-responsabilidad/>

KATZENBACH, J. (2000). El trabajo en equipo: Ventajas y dificultades. Ediciones Granica S.A.

Chiavenato, I. Séptima edición, Libro: Introducción a la teoría general de la administración, recuperado de: <https://fundamentosadministracion.wordpress.com/2012/08/09/libro-deidalberto-chiavenato-introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion/>

Chiavenato, I. (2012), tipos de organizaciones, recuperado de: <https://pabloyela.files.wordpress.com/2012/05/tipos-de-organizaciones.pdf>

Mintzberg, H, (1979), Modelos organizaciones, recuperado de: <http://datos-administrativos.blogspot.com.co/2013/07/modelosorganizacionales-de-mintzberg.html>

Mintzberg, H.(2012), la estructuración de las organizaciones, recuperado de: <http://www.jvazquezysociados.com.ar/files/estructuradelasorgs.pdf>

JÍMENEZ, J. (1988). LA COMUNICACIÓN INTERNA. ESPAÑA: DÍAS DE SANTOS

CARRETÓN, M (2007). LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA BANCA ESPAÑOLA. ESPAÑA: NETBIBLO, S. L.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado propone un manual de políticas procesos y procedimientos para el área de Bienestar en Aerorepública a partir de fuentes y autores como Vigoya, Pasquino y García que orientaron al desarrollo y resultado de la investigación donde se pudo evidenciar que su objetivo principal es mejorar las prácticas diarias del programa de Bienestar para así fortalecer las actividades ligadas al área de Bienestar Laboral, agregando también la finalidad del presente trabajo de grado es dar a conocer un marco de referencia con conceptos de autores que respondan al desarrollo del manual de políticas, procesos y procedimientos del área de Bienestar en Aerorepública.

Copa Holdings filial de Aerorepública ubicada en Panamá es la casa matriz de Copa Airlines Colombia. Es una empresa que cotiza en la Bolsa de Nueva York como emisor privado extranjero y es holding de Copa Airlines Colombia. Cabe destacar que, cada empresa tiene su grupo de colaboradores y es autónoma en la toma de decisiones. De modo que, la casa matriz acompaña y asesora a cada empresa en la implementación de su sistema de calidad y en el establecimiento de procesos contables, financieros y administrativos; es decir, la gerencia de cada empresa adopta los procesos y prácticas administrativas de la casa matriz. Copa Airlines (2000)

De modo que bajo estas afirmaciones, Copa Airlines Colombia es fundada y registrada bajo razón social Aerorepública S.A. en noviembre de 1992. En la actualidad opera en: Bogotá, Medellín, Cali, Pereira, Bucaramanga, Cartagena, Barranquilla y San Andrés. A lo largo de su trayectoria no solo ha evolucionado en el proceso de prácticas sociales, sino también en la implementación de mejores proyectos para el crecimiento laboral y personal de los colaboradores, lo cual les ha permitido crecer como Compañía y posicionarse como uno de los mejores lugares para trabajar.

A partir de lo anterior, lo que se pretende desarrollar a lo largo del trabajo de grado es un manual de procesos, políticas y procedimientos que tiene como fin fomentar la cultura y alinear los objetivos de la cultura organizacional a través del reconocimiento, compartir mejores prácticas e impulsar mensajes claves por

medio de la organización y lograr mayor conciencia para incidir y modificar comportamientos. Por ende, en los procedimientos, la recolección de información, investigación documental y entrevistas serán fundamentales para el desarrollo del manual.

La justificación del presente proyecto sustenta el por qué implementar un manual que tiene como objetivo mejorar las prácticas que se llevan a cabo en el área de bienestar, lo cual permite a su vez que la compañía impacte de manera positiva en el ambiente interno de la organización a través de nuevos procesos, políticas y procedimientos que respondan a las necesidades de los colaboradores, directivos y de la organización.

El presente trabajo involucra una revisión documental que incluye los procesos, políticas, procedimientos de la empresa, modelos propuestos por diversos autores (Mizntzberg, Chavetano, García) normas, estudios realizados por la academia y ejemplos de diversos manuales de procedimiento que han adaptado algunas empresas en la actualidad. El presente trabajo tiene como objetivo documentar todos los componentes que conforman en la actualidad el Programa de Bienestar Laboral de Aerorepublica, para que así mismo este sea considerado como el apoyo del proceso de orientación e inducción de nuevos colaboradores, que necesiten conocer los reglamentos, beneficios, costos y servicios que se ofrecen en el programa.

Es así que, se pretende que el manual sea compartido con todos los ejecutivos y funcionarios de la empresa para que así mismo sea adaptada como una nueva práctica en la empresa para los nuevos colaboradores que necesiten instruirse en su campo laboral y conozcan los beneficios que tienen por el simple hecho de ser un colaborador de la empresa, donde además se pretende implementar nuevas políticas que mejoren los procesos comunicativos del área de Bienestar Laboral.

CAPÍTULO 1.

CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN FORMATIVA

Este capítulo sustenta el enfoque de la investigación que se llevará a cabo a lo largo del trabajo. Además, presenta los objetivos que se desarrollarán, todo esto con el fin de responder de manera teórica a las preguntas que se hicieron en este capítulo. También, muestra las oportunidades que deja el proyecto para responder a la necesidad que en la actualidad tiene Aerorepública en el área de Bienestar.

1.1.DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad las organizaciones cada vez son más exigentes no solo a la hora de mejorar la calidad de sus servicios sino del ambiente laboral de sus colaboradores. Es por eso, que día a día se preocupan por responder a las necesidades de sus funcionarios para dar mayor dinamismo a las actividades que se realizan en su lugar de trabajo. Es por esto que, a partir de lo anterior el concepto de Bienestar Laboral, que desde hace varias décadas se ha concebido como una alternativa para tener un balance de vida laboral y personal en las empresas, responde a las necesidades de los funcionarios de una organización a la hora de equilibrar su vida laboral y personal.

La necesidad de fortalecer el concepto de Bienestar Laboral en Aerorepública, hace que surja la idea de implementar un manual de políticas, procesos y procedimientos formalizado a través de instructivos con el fin de mejorar los procesos de comunicación de la organización y así mismo posicionar el programa en y la forma de cómo se llevan a cabo los procesos para el desarrollo de las actividades. Muñoz (2007) afirma que el manual de procesos y procedimientos tiene como propósito fundamental servir de soporte para el desarrollo de las acciones, que en forma cotidiana la entidad debe realizar, a fin de cumplir con cada competencia particular asignadas por mando constitucional o legal, con la misión fijada y lograr la visión trazada. (Muñoz, J., 2007, P. 52) Sin embargo en la organización, aunque el programa de Bienestar este implementado y existan

algunas políticas que cobijen las diversas actividades que se llevan a cabo desde Bienestar, los colaboradores y directivos desconocen las políticas, procesos y procedimientos que agregan valor al programa de Bienestar.

Aerorepública es una empresa, que en los últimos años ha desarrollado un manual de políticas, procesos y procedimientos ligados al programa de Bienestar, sin embargo, el posicionamiento del manual se ha implementado de manera desarticulada y con poco posicionamiento. De modo que, la carencia de interés a la hora de ejecutar nuevas políticas, procesos y procedimientos sobre el manual de Bienestar, ha hecho que no se desarrollen de forma clara y concreta las actividades que ofrece el programa de Bienestar. En muchas ocasiones el personal que ingresa a la organización y lidera el programa, carece de información a la hora de ejecutar su trabajo, ya que sin el manual la persona se somete a aprender sin un instructivo que le permita direccionarlo a desarrollar de manera efectiva los procesos diarios del área.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este apartado se presenta la pregunta central que se llevará a cabo a lo largo del trabajo. Además, presenta un árbol de problemas que permitirá responder de manera teórica las necesidades que en la actualidad tiene el área de Bienestar.

¿Qué tipo de productos organizacionales se requieren para la optimización de los procesos, procedimientos y políticas del departamento de Bienestar en Aerorepública?

No hay sentido de pertenencia con el programa

Desinterés por los temas del programa de Bienestar

Desconocimiento de la plataforma de beneficios

Desconocimiento de los beneficios que

Desconocimiento y poca apropiación del programa de Bienestar

La información de los procedimientos para llevar a cabo las actividades que ofrece el programa de Bienestar, solo se maneja en Recursos Humanos.

No hay una intención comunicativa fuerte que fortalezca el programa de Bienestar.

Los líderes de cada área no ven relevante los beneficios del programa de

Los beneficios que ofrece el programa de Bienestar no son comunicados de manera clara que no haya posibilidad de implementar el programa

1.3. JUSTIFICACIÓN

El diseño e implementación de un manual de políticas, procesos y procedimientos como la respuesta a la necesidad del programa de Bienestar en Aerorepública, se convierte en un reto, porque se trata de llevar teorías y metodologías al mundo empresarial, posicionando el manual de manera práctica y sencilla a los directivos y colaboradores de la organización. Sin lugar a dudas, es hacer ver que con la implementación de un manual, se puede fomentar la cultura, compartir mejores prácticas, impulsar mensajes claves a través de la organización, lograr conciencia para modificar comportamientos y alinear los objetivos de la RAE (Ruta al Éxito) uno de los pilares más importantes de la organización.

Para Aerorepública, el presente trabajo es útil por cuanto le permite direccionar sus objetivos de una forma más esquematizada y organizada lo cual responde también a las necesidades de generar un impacto positivo en la organización en cuanto a las actividades de Bienestar. Es de mucho interés que la compañía, cuente con una herramienta procedimental y esquematizada en su actuar diario y que sea de beneficio para los colaboradores que desconocen los procesos que se llevan a cabo en el área de comunicaciones internas. Para la academia es útil y satisfactorio, por cuanto el conocimiento adquirido esta es una experiencia para aplicar la teoría y conocer su impacto el ámbito empresarial. Nada mejor para la academia que desde la multidisciplinariedad se pueden generar cambios positivos en escenarios de la sociedad.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Mejorar las prácticas diarias del programa de Bienestar en Aerorepública por medio de un manual de políticas, procesos y procedimientos que permita fortalecer las actividades ligadas al área de Bienestar Laboral.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Estandarizar las funciones y articular información correspondiente del programa de Bienestar, para ser más efectivos en la ejecución de los objetivos del programa.
- Diseñar un programa de capacitación y formación donde se forme a todos los colaboradores sobre las políticas, procesos y procedimientos de las actividades que se hacen desde bienestar.
- Validar los elementos de Bienestar en una estrategia de gestión de calidad.
- Evaluar el impacto en los colaboradores frente a los programas de capacitación e información sobre el manual de políticas, procesos y procedimientos.

CAPÍTULO 2.

MARCO DE REFERENCIA

El presente trabajo de grado tiene como objetivo dar a conocer en este capítulo un marco de referencia con conceptos de autores como Schmitz y Goodin que respondan al desarrollo del manual de políticas, procesos y procedimientos del área de Bienestar en Aerorepública.

Debido al fuerte rol que se le ha otorgado a la implementación de manuales instructivos en las organizaciones, en éste capítulo se abordará el tema del Bienestar Laboral y el papel que cumple en las empresas; para luego analizar el porqué es importante la implementación de un manual de políticas, procesos y procedimientos en el área de Bienestar en Aerorepública.

2.1. MARCO TEÓRICO

Este apartado tiene como objetivo dar a conocer un marco teórico con conceptos y corrientes teóricas de diversos autores y diccionarios etimológicos que respondan al significado de cada una de las definiciones que se manejan a continuación. Así pues, este marco teórico segmentará y profundizará conceptos de la organización desde una mirada crítica lo cual responde al efecto de implementar un manual de procesos, políticas y procedimientos para el programa de Bienestar.

2.1.1 BIENESTAR LABORAL

En la actualidad, el trabajo de los funcionarios de una organización está ligada a los incentivos y compensaciones que ofrece la compañía, lo cual genera en los empleados bienestar y crecimiento en todos los aspectos tanto profesional como personal y de esta manera se obtienen mejores resultados en la compañía.

A partir de este planteamiento, es necesario entender el origen y significado del concepto de Bienestar Laboral, que proviene del bien y estar donde el estado de la persona se le hace sensible en el buen funcionamiento de su actividad somática y psíquica de su entorno. Vigoya (2002) indica que el Bienestar Laboral es el conjunto de programas y beneficios que se estructuran como solución a las necesidades del individuo, que influyen como elemento importante en una

comunidad funcional o empresa a la que se pertenece y que forma parte de un entorno social. Es así que, que el Bienestar Laboral en las organizaciones es un programa de ya que le permite al empleado equilibrar su vida laboral y personal y a su vez mejorar sus condiciones de vida a partir de las actividades que ofrece el programa.

2.1.1.1. BIENESTAR

Como lo explica Schmitz y Goodin, la mayoría de las organizaciones se muestra de acuerdo que las personas se responsabilicen de su propio bienestar. Por ejemplo, habitar en una condición social favorable no depende de la responsabilidad del individuo sino de las condiciones que ofrece el entorno.

Los autores Schmitz y Goodin además plantean que el concepto de Bienestar proveniente del estar bien. Es una construcción socio histórica, cultural –relacional, enraizada en un contexto, en un entorno; es una representación con idealidad. Es decir que, en sentido general se entiende como el óptimo de bienestar entre las cinco dimensiones del ser humano: física, mental, emocional, social y espiritual, que caracteriza a ciertos grupos sociales o comunidades. Incluye, la integración familiar, participación comunitaria activa y estilos adecuados de vida. A partir de estos conceptos, el bienestar puede definirse como el estado en que las personas tienen la capacidad de llevar una vida emocional y física equilibrada, lo cual implica poseer seguridad emocional a la hora de generar relaciones y tomar decisiones para su vida personal y laboral. Optando además por el nivel de satisfacción de las necesidades que tengan las personas en su entorno. En este sentido, la aproximación al concepto de bienestar responde a las necesidades que tienen las personas porque poseen una visión diferente en cuanto a lo que exigen sus necesidades y su estado de ánimo.

Otra de las propuestas que aborda el término de Bienestar es la de Amartya Sen (1997), quien afirma que “la calidad de vida que puede disfrutar la gente de una sociedad es el resultado integral de la forma como ella está organizada y donde el progreso social puede ser visto como la erradicación efectiva de las principales carencias que padecen los miembros de una sociedad” (p.123).

De manera que, el Bienestar puede considerarse como el equilibrio de vida laboral y personal del trabajador en cualquier fase de su vida, donde sus acciones siempre serán el reflejo de su estabilidad lo que le permite al colaborador identificarse con su espacio laboral y sus actividades diarias. Entonces, el concepto de bienestar es el balance de la vida laboral y personal del individuo, donde las condiciones físicas y mentales le proporcionan al ser humano tranquilidad y estabilidad.

2.1.1.2. POLITICA

Los griegos en siglos pasados, como lo menciona Pasquino (1997) el significado de política derivado de “La Politeia” estaba ligada a la educación y pedagogía de la ciudad, lo que significaba para ese entonces conducir la humanidad por el camino de la vida. Al respecto, el concepto de política en el texto Enciclopedia de la Política (1997) es definido como “la política es la ciencia de la síntesis puesto que en ella confluyen los conocimientos de todas las ciencias del hombre y de la sociedad y es también la ciencia de la conciliación de intereses contrarios para dar unidad, en medio de la diversidad, al cuerpo social” (p.797).

De lo anterior, la ejecución de los actos que se involucran en determinados procesos, son identidades que corresponden a la política. Por ende, las políticas le permiten a la sociedad saber direccionar las acciones de los agentes o estados públicos en determinados tipos de conflictos lo cual les permitirá ser justos si se aplica bajo las políticas estipuladas. Es de esta forma que, las políticas le proporcionan a la sociedad una orientación precisa para que los mandos puedan elaborar planes de acción y estos puedan ser ejecutados con el único propósito de alcanzar sus objetivos.

Si bien es cierto los objetivos tienen un interés exclusivo para los participantes de un tipo de institución, forjada y definida en estructura, fines u objetivos por miembros del área privada, que se rige por normas y políticas propias y autónomas, cuyo límite de decisión se controla por leyes generales, cuando los actos o decisiones pudiesen atentar o perjudicar los intereses de terceras personas.

De manera que, se vale Pasquino para afirmar que “Cuando existen objetivos que tienen intereses en común y general, que involucran sin excepción a los integrantes de una comunidad, se está frente al área pública, donde por el hecho de existir individuos y estar afincados en determinado territorio, por naturaleza y concepto propio de las estructuras humanas contemporáneas dominantes adquieren derechos y obligaciones que rigen la convivencia de las personas, pueblos y Estados”

En este sentido, las normas y estatutos mandan en definitiva al individuo para que puedan responder a las necesidades que pide la organización. Por ende, esto permite que las políticas mantengan en control la organización interna de una sociedad o establecimiento público y/o privado permitiéndole al individuo cumplir lo que se exige y de esta manera medir los planes ejecutados.

Es así que, la Política puede considerarse como una forma ideológica que centra el poder a un grupo determinado de personas donde se mantiene el control de una organización, sociedad, espacio público o privado para tomar cualquier tipo de decisión. Entonces, el concepto de Política es una actividad orientada a la toma de decisiones de cualquier tipo de organización para alcanzar determinados objetivos.

2.1.1.3. POLITICA ORGANIZACIONAL

Para Robbins (2004) la política organizacional es la concreción de los objetivos generales, normas y valores en estrategias y líneas de actuación ante sus propios miembros, y ante el mercado, el estado y la sociedad en general. Esto es, la regla a cumplir de una organización a partir de una jerarquización de prioridades que tiene como objetivo cumplir con los objetivos de la empresa. (Robbins, S., 2004, P. 67)

De manera que, la política organizacional es una regla que posee una jerarquización de objetivos a cumplir por parte de los funcionarios. En ese sentido, las políticas organizacionales están derivadas de un sistema de principios para orientar determinado tipo de decisión y lograr objetivos racionales, donde sus lineamientos son estipulados desde la dirección de la organización. De modo que,

la implementación de manuales de políticas, procesos y procedimientos se han convertido en un factor determinante en las organizaciones ya que las labores que ejercen los funcionarios requieren de procesos y políticas para cumplir los objetivos que estipulan en la organización. Así pues, las políticas organizacionales son estipuladas bajo los lineamientos de la filosofía y la ética de la organización para que los objetivos puedan ser cumplidos de manera positiva.

Sin embargo, el autor asegura que la política organizacional es un proceso en el cual las personas trabajan por intereses, metas y perspectivas de manera jerarquizada. En otras palabras, en las organizaciones las políticas estipuladas son limitantes en el área que correspondan por la jerarquía que se maneja. No obstante, la orientación de una organización a nivel macro responde al comportamiento en general a la hora de cumplir los objetivos globales de la empresa siendo implementadas como políticas empresariales que cumplen con la filosofía y visión de la organización.

En ese sentido, la política organizacional puede considerarse como la orientación normativa de las responsabilidades de cada área en una organización, es decir que son guías para orientar determinados tipos de acciones que a diario se llevan en el interior de la empresa. Entonces, el concepto de política organizacional son reglas específicas que se deben ajustar a la filosofía de la organización, por ejemplo las generales que aplican a todas las áreas y las específicas que aplican a determinados tipos de procesos dentro del área.

2.1.2. POLITICA EMPRESARIAL

Para Martínez el término de política empresarial una declaración de principios generales que la empresa u organización se compromete a cumplir. En ella se dan una serie de reglas y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de sus empleados y fija las bases sobre cómo se desarrollarán los demás documentos de la empresa. (Martínez, G., 2003, P. 89).

De este modo, las políticas empresariales responden a estrategias a largo plazo con el fin de alcanzar los objetivos macros de la organización y a su vez responden al establecimiento de los diversos programas que ofrece la empresa

para su valoración que tiene como objetivo alcanzar determinadas filosofías, culturas, estrategias y objetivos asignados en los individuos. Es de esta manera que la definición de política organizacional tiene como propósito resolver a los objetivos de una organización.

Sin embargo, Ortegón asegura que las políticas empresariales incorporan el código ético de los balances sociales como medidas de evaluación y cuantificación donde la jerarquización sea la prioridad para el desarrollo de los objetivos estratégicos y operacionales de la organización. (Ortegón, E., 2006, P. 70)

Es decir que, las políticas empresariales responden al rumbo empresarial en cuanto al objetivo y la acción que se desarrolle, además establecen lo que la orientación límite posea para que las decisiones operativas recaigan sobre una misma operación.

De esta manera, es importante reconocer que el cumplimiento de las políticas debe ser parte de los objetivos a desarrollar por parte de los directivos para que los funcionarios se apropien y así mismo toda la organización vaya en una misma dirección para el alcance de sus objetivos y no recaigan en prácticas que atenten en contra de los principios y valores que son el eje central de su filosofía.

En ese sentido, la política empresarial puede considerarse una declaración de principios generales que la empresa u organización se compromete a cumplir basado en la filosofía de la empresa, basándose también en las expectativas de los clientes y los productos, para que de esta manera bajo la política puedan cumplir de manera formal el compromiso estipulado y todos estén al alcance del mismo objetivo.

2.1.2.1. POLITICA CORPORATIVA

Las políticas responden por lo general a los objetivos macros de una organización, "las políticas corporativas son decisiones empresariales mediante las cuales se definen los criterios y se establecen los marcos de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la sociedad en aspectos específicos. Una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento no negociables y de

obligatorio cumplimiento, cuyo propósito es reducir la incertidumbre y canalizar todos los esfuerzos hacia la realización del objeto social de la Sociedad" Ecopetrol S.A ECB (2011).

Es decir que las políticas corporativas son definidas desde la dirección de la organización que tiene como objetivo canalizar las necesidades implícitas de cada uno de los objetivos implementados en la organización a nivel global y a nivel jerárquico. De manera que, hace referencia al compromiso formal, escrito y divulgado, que adquiere la empresa en su nombre su propietario, el presidente o máximo ejecutivo.

Sin embargo, Hax y Majful (1997) afirman que la política corporativa proviene del (corpus) cuerpo lo cual se refiere una compañía o grupo de personas que operan una organización o sistema por partes independientes, bajo un sistema de normas y conductas impuestas que proporcionan un tema unificador y plantean un desafío vital para todas las unidades de organización, donde se comunica desde la presidencia un sentido de ideales alcanzables y que sirven como fuente de inspiración para confrontar las actividades diarias y convertirse en una fuerza contagiosa en los procesos de trabajo de cada una de las áreas y en la organización a nivel general.

En ese sentido, la política corporativa puede considerarse la declaración de los principios éticos y morales los cuales son impuestos a cumplir, donde a su vez se evidencian una serie de reglas y directrices del comportamiento que se espera con los funcionarios de la organización y fija las bases para desarrollar documentos procedimentales que respondan a las necesidades corporativas que exige determinada área.

2.1.2.2. PROCESO

Para la Real Academia (2005) "el proceso es un conjunto de actividades relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada de resultados, proveniente del latín processus que está relacionado al avance, desarrollo y marcha". De este modo, el proceso hace referencia a las actividades secuenciadas de una manera predeterminada; actividades repetitivas y

conectadas de una manera sistematizada, que tiene como objetivo la consecución de un planteamiento que pasa por determinado tipo de tareas.

Desde la perspectiva del individuo, lo que para una persona es un proceso, para alguien superior es solo un proceso de producción donde las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. Por ejemplo, cuando un cliente entra en un comercio para efectuar una compra, un certificado de empadronamiento, o la inscripción de una patente en el registro correspondiente, se activan de manera inmediata procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer una demanda.

Otra de la propuesta que aborda el concepto de proceso es la de Muñoz (2008), quien afirma que un proceso es un conjunto de actividades proyectadas que exigen la participación de cierta cantidad de individuos y herramientas materiales para lograr un objetivo determinado. (Muñoz, A., 2008, P. 89)

De esta manera, todos los procesos más allá de su complejidad, pueden ajustarse a la definición anterior, si bien los más complicados contarán con un mayor número de dificultades en las etapas del ciclo de proceso y, tal vez, podrían generar más de un resultado, de esta manera los límites del proceso siempre deben estar definidos y contar con un sistema de control que implique medidas e indicadores internos, del funcionamiento del propio proceso, y externos, del nivel de satisfacción que sus resultados consiguen en el cliente o receptor, así como del ajuste de esos resultados a los estándares establecidos.

Es así que, el proceso puede definirse como una secuencia enfocada en lograr algún resultado específico, basados en mecanismos de comportamiento para mejorar la productividad de cualquier actividad. Además, puede considerarse como una jerarquía dentro de un conjunto de actividades que tienen subprocesos para la organización y mejor productividad del resultado. Por tanto, los procesos son diseñados para la jerarquización y organización de alguna acción que tiene como objetivo un óptimo resultado.

2.1.2.3. PROCEDIMIENTO

Para Muñoz (2008), el concepto de procedimiento hace referencia a una secuencia definida, paso a paso, de actividades o acciones (con puntos de inicio y fin definidos) que deben seguirse en un orden establecido para realizar una tarea. Los procedimientos repetitivos se denominan rutinas. Es decir que, los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Es común que los procedimientos crucen las fronteras departamentales.

Según Moreno (2006) el procedimiento se compone de una serie de actuaciones que recaen sobre el orden con un objetivo único, donde a su vez el efecto termina siendo la causa del procedimiento. (Moreno, J., 2006, P. 67)

En línea del autor, se identifican los procesos en una enorme cantidad de ámbitos en la actividad humana o fuera de ella, es decir, que tienen lugar en el medio natural. Los ejemplos son encontrados en el día a día en la manera de desarrollar las actividades cotidianas.

Es decir que, el concepto de procedimiento puede definirse como un método a la hora de ejecutar una acción. Es decir, que el procedimiento consiste en seguir pasos para desarrollar cualquier actividad de manera óptima y productiva, aunque muchos procesos cuenten con niveles todos poseen un mismo fin y es el del proceder por un objetivo.

2.2. MARCO NORMATIVO

El presente trabajo de grado tiene como objetivo dar a conocer en este capítulo un marco normativo a partir de artículos que respondan a la gestión de calidad que una vez ejecutado el manual deberá tener. De manera que, es importante reconocer que este capítulo tiene como objetivo orientar desde una mirada jurídica el cómo debería implementarse este tipo de manuales en las organizaciones siempre y cuando no afecten la filosofía y los valores de la organización.

ISO 9001: Permite la mejora continua de los sistemas de gestión de calidad (SGC) y los procesos de la organización. A su vez, esto mejora la capacidad de sus operaciones para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. (ISO, 2007)

Artículo 82: Se exige un manual de funciones y requisitos mínimos que responda a las exigencias de la organización para el desarrollo de su ejercicio laboral, donde le corresponde a cada uno de los jefes de determinada área, adoptar, adicionar, modificar o actualizar mediante resolución interna, un manual específico de funciones y requisitos que respondan a las necesidades de su área.

Artículo 2: El Departamento Administrativo de la Función Pública, tiene como objetivo velar por la correcta planeación y ejecución de los manuales procedimentales de las organizaciones. Por ende, resulta necesario brindar asesoría técnica para dar las pautas necesarias a la hora de su planeación. De modo que, El Departamento Administrativo, una vez sea implementado el manual con las pautas dadas, elaborará de manera periódica una ardua revisión para verificar el cumplimiento del presente artículo.

Norma BS 5750: Esta norma fue creada en el Reino Unido antes de la ISO 9000, para las compras militares.

Artículo 1: Se entiende por control interno un sistema integrado por planes, principios, normas, procedimientos, métodos y mecanismos de control, verificación y evaluación acogidos por una entidad y/u organización, con el fin de asegurar que

todas las actividades, así como la administración de la información y los recursos se realicen de manera legal.

CAPÍTULO 3.

MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo de grado tiene como objetivo dar a conocer en este capítulo el marco metodológico que permite identificar de qué manera se están llevando los procesos internos del área de Bienestar en Aerorepública a partir de diversas herramientas que lleven a investigar la carencia de información y el poco posicionamiento que tiene el área de Bienestar en cuanto a los procesos que se ejecutan a diario. De manera que, es importante reconocer que este capítulo tiene como objetivo orientar desde una mirada teórica la importancia de la metodología que se llevará a cabo a lo largo de la investigación.

3.1. ENFOQUE INVESTIGATIVO: CUALITATIVO

El presente trabajo de grado analizará los procesos internos del área de Bienestar Laboral en Aerorepública, ya que para los directivos y colaboradores, los beneficios y actividades que ofrece el programa son poco interesantes y pasan desapercibidos en la compañía, por ello el enfoque será de tipo cualitativo dado que se refiere a la producción de datos descriptivos al ser vista como el intento de obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de una situación. Así mismo es “la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable” (Taylor, S.J; Bogdan, R. 1986). De igual manera, en esta indagación cualitativa se evaluarán los aspectos que rodean el tema de estudio; primero se utiliza para descubrir y refinar preguntas de investigación a través de las descripciones y las observaciones que se obtengan en campo. Según Marcelo Gómez (2006) considera por lo regular que las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría, esto se debe a su carácter inductivo al tratarse de una comprensión de las interacciones que se dan en realidad y de los mecanismos que intervienen en ella.

Es importante considerar que la realidad social está hecha de significados compartidos de manera intersubjetiva entre todas las personas que conforman un

conjunto, organización o sociedad, puesto que para el investigador cualitativo todas las perspectivas son valiosas, al obtener una comprensión detallada de diversas perspectivas sobre un tema. Por eso en esta investigación se tendrán en cuenta las opiniones de los colaboradores y directivos respecto a lo que para ellos llegar a ser importante en el programa de Bienestar Laboral en Aerorepública cuando se generan y se promueven las actividades.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN: HERMENÉUTICO

El tipo de investigación será hermenéutico, en la medida que tiene una perspectiva epistemológica y un aproximamiento con respecto a la realidad humana y social, por lo cual aportaría en el sentido del desarrollo de procesos en términos descriptivos e interpretación de acciones, lenguajes, hechos relevantes, situándolos en una correlación con el contexto social que envuelve pregunta problema. Como lo dice Martínez (2008) en la actualidad se puede identificar tres relevantes enfoques sobre la hermenéutica: el conservador, el dialógico y el crítico, los cuales hacen referencia a reconocer que el contenido del texto refleja las intenciones del autor, sin cuestionar o emitir veredicto alguno; es descriptivo, se apega al texto sin delimitar la perspectiva de análisis.

De manera que, este enfoque permitirá generar un plan estratégico de comunicación, puesto que al ser cualitativo y con enfoque hermenéutico no parte de una hipótesis ni tampoco su interés es demostrar teorías. Así mismo, con el diagnóstico realizado, permitirá analizar a los colaboradores y estudiar el contexto, en el que se encuentra en la actualidad el área de Bienestar en Aerorepública.

3.3. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: OBSERVACIÓN

La herramienta de observación es usada en las investigaciones cualitativas para determinar los comportamientos y situaciones que se presentan, ya sea en una organización o el tema que se desee investigar. Se entiende por observación como “una conducta deliberada del observador, cuyos objetivos van en la línea de recoger datos en base a los cuales formular o verificar hipótesis”. (Fernández P. y Ballesteros T., 1980, p. 135).

Una de las ventajas de la observación es que incurre en los hechos reales, permite percibir formas de conductas y no se necesita la colaboración de los objetos observados para llevar a cabo esta herramienta de investigación. Muchas veces, el inconveniente más común se presenta cuando el investigador no tiene claro lo que tiene que observar, es por eso que debe establecer una guía de investigación y una previa contextualización del objeto de estudio para establecer lo que se quiere observar.

En esta investigación, se realizó una observación participativa y cualitativa para obtener el cómo se desarrollan las actividades diarias en el área de Bienestar, canales de comunicación, aplicación de los flujos de comunicación y percepción del sentido de pertenencia en el área de Bienestar por parte de los colaboradores de Aerorepública.

¹Cabe destacar que, la observación participativa inició desde el 3 de abril hasta el 28 de julio, lo cual se reseñó en la bitácora que contenía aspectos negativos y positivos de lo observado. Así pues, en algunas ocasiones se tomaron fotografías para ilustrar las actividades que a diario se realizan en el área de Bienestar. En este tipo de observación, se logró identificar los canales de comunicación que se utilizan en la empresa y su respectiva eficiencia, los flujos de comunicación entre las áreas, el clima organizacional y cultura organizacional.

Por otro lado, se decidió escoger el viernes 28 de julio para visitar todas las áreas de la compañía desde el Aeropuerto, Terminal Aéreo y Escuela de Entrenamiento para hacer la observación cualitativa y así mismo establecer conversación con todos los colaboradores de la compañía en donde se indagaba sobre las

¹Desde el primero de diciembre hasta el primero de agosto se dio la oportunidad que estar dentro de la compañía en el cargo de practicante en el área de comunicaciones lo cual permitió realizar una ardua observación y obtener favorables resultados en la investigación. De esta manera, la observación participativa se recolectó desde el 3 de abril hasta el 6 de junio 2 veces quincenales.

percepciones que tienen frente al área de Bienestar. También, se aplicó la encuesta y se realizó la entrevista semiestructurada a la vicepresidente de Recursos Humanos.

3.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las técnicas para la recolección de datos que se consideran observables por ende cualitativo y ponderable al ser caracterizarles: Observación directa, entrevistas semi-estructurada, fotos, bitácoras y fichas que serán parte fundamental para el Manual de Políticas, Procesos y Procedimientos del área de Bienestar en Aerorepública.

3.5. ENTREVISTA

La entrevista como herramienta de investigación, se define como una comunicación interpersonal ya establecida por el investigador para indagar sobre determinado proyecto. Se trata de recoger datos claves y es considerada también como una parte de la observación, ya que, al implementarla se pueden establecer las percepciones, actitudes, experiencias, conocimientos y opiniones que tiene el personaje a investigar. Es así, como la entrevista forma parte de la investigación cualitativa. (Halperín, 2007)

El diseño y la formulación de preguntas son los componentes de una entrevista, de ello depende el éxito para conseguir la información requerida. El investigador debe establecer sus preguntas principales para conllevar al entrevistado al punto que se quiere tener, inclusive debe, en lo posible, tener en cuenta las posibles respuestas para contra preguntar.

Para conseguir la información deseada existen varios tipos de entrevista: algunos corresponden a la informal, la cual se centra en tener una conversación común y corriente con el entrevistado para así generar las preguntas dependiendo de la fluidez que conlleva la conversación. Semiestructurada corresponde a otro tipo de entrevista y se centra en el seguimiento de un guía con elementos claves, pero que a la vez permite salirse de la guía para abrir campos que se generen de acuerdo a las respuestas del entrevistado. Abierta estandarizada por el contrario está conformada por un cuestionario para precisar lo necesario. Por otro lado, existe la entrevista etnográfica en profundidad con el objetivo de llevar a total profundidad el tema deseado.

Es importante destacar que para esta investigación se realizó una entrevista semiestructurada con la vicepresidente de Recursos Humanos de Aerorepública en donde se pudo identificar el crecimiento de colaboradores que ha tenido la plataforma de Bienestar en el último año, además de los programas de reconocimientos Copa y Wingo y la inclusión que ha tenido Wingo desde que inició su etapa como marca desde el 1 de diciembre, pues los colaboradores de Wingo hasta la fecha ya conocen el programa y para ellos es importante dar la milla a diario y ser reconocidos en alguna de las 4 fases que ofrece el programa

Reconocimientos Copa y Wingo. En la entrevista se pudo observar, que el objetivo del área de Recursos Humanos es promover un balance de vida laboral y personal por ende, para el área es importante reconocer y destacar siempre a quienes dan lo mejor de sí para la compañía. Sin embargo, se pudo identificar que los líderes de cada área no poseen apropiación del tema lo cual genera olvido y poco reconocimiento de la labor del colaborador.

Por otra parte, se pudo detectar que la intranet tiene la opción de reconocimientos donde cualquier colaborador puede reconocer a quien hace la diferencia por medio de un mensaje que le llega al correo. Además se identificó que los líderes no poseen apropiación de los temas que ofrece el área de Bienestar ya que piensan que es el área de comunicaciones o Recursos Humanos son quienes se encargan de los reconocimientos pues los mensajes que envía el área de comunicaciones son filtrados y sectorizados lo que impide que todos conozcan y sepan de este tipo de información.

CAPÍTULO 4.

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En este apartado realizaremos un diagnóstico de la organización a partir de documentos legales que permitan identificar el rol que tiene la empresa a nivel comercial y como es nombrada en la Cámara de Comercio de Bogotá, además quiénes son sus propietarios, accionistas, su razón social y cómo funciona a nivel interno.

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

4.1.1. RAZÓN SOCIAL Y DENOMINACIÓN COMERCIAL

La Compañía Colombiana de Aviación y Wingo S A, en la Cámara de Comercio de Bogotá se encuentra registrada con ese nombre como razón social, y de igual manera como denominación comercial. Al principio de su registro en el año 1993 se llamó “Aerorepública”, luego en el año 2006 cambió su nombre a “Copa Airlines Colombia” después de este cambio, en el año 2016 paso a ser Copa Airlines y Wingo dos marcas registradas bajo una organización. (Copa 2010)

DATOS DE CONTACTO

- **DIRECCIÓN:** Carrera 103 # 25 F 12
- **TELÉFONOS:** 357 8080 - 4198989
- **PORTAL WEB:** www.copaair.com
- **NIT.:**800185781-1

4.1.1.1. PLANTA FISICA

Carrera 103
#25 F12



4.1.1.2. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO SOCIAL

El principal objeto social de la compañía AeroRepública S A según lo estipulado en la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) es: la celebración y ejecución de contratos de transporte aéreo regular y no regular de pasajeros, correo y carga de cualquier naturaleza, la prestación de servicios de alquiler, mantenimiento y reparación de aeronaves, la prestación de asesoría a personas naturales o jurídicas vinculadas con el sector aeronáutico, la adquisición y enajenación a cualquier título de aeronaves y equipos relacionados con el sector aeronáutico, así como la operación de aeronaves mediante subcontratos, que se ciñan a las disposiciones vigentes sobre la materia, la realización de inversiones en bienes muebles e inmuebles, tangibles e intangibles, en títulos valores y en sociedades de cualquier clase; el agenciamiento general de sociedades nacionales y extranjeras del sector aeronáutico y turístico, la prestación del servicio de mensajera especializada de carga consistente en el transporte de documentos, mercancías y muestras, dentro y fuera del territorio colombiano. (Cámara de Comercio, 1992)

La CCB en su documento finaliza afirmando que la aerolínea podrá emplear la expresión Wingo en el desarrollo de sus actividades comerciales, en desarrollo de sus actividades principales, donde la sociedad podrá garantizar obligaciones de terceros, permitiéndoles dar en prenda o hipoteca activos sociales, siempre y cuando cuente con la aprobación previa y expresa de la junta directiva de la compañía.

4.1.1.3. REPRESENTACIÓN LEGAL

Representación legal, nombrada el 30 de noviembre de 2016:

- Hommes Rodriguez Rudolf Manuel - C.C. 000000017104660
- Lenis Steffens Gustavo Alberto C.C. - 000000016820248
- Heilbron Calonge Pedro Osvaldo P.P. - 000000pa0090803
- Gunn Daniel Paul P.P. - 000000488359900
- Giraldo Moreno Carlos Mario C.C. – 000000071590612

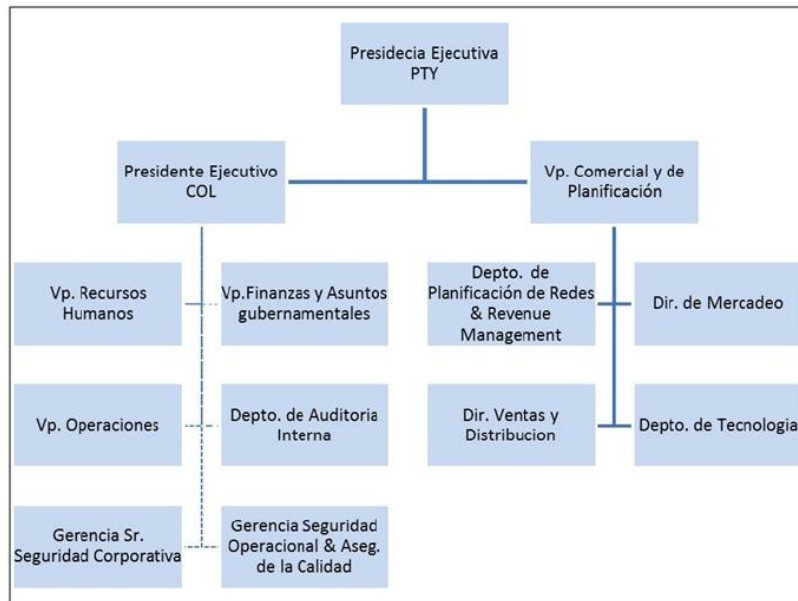
4.1.1.4. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

TIPO DE ESTRUCTURA ORGÁNICA

- Es una organización formal ya que es de carácter oficial y es legítima ante el estado colombiano, por ende debe cumplir un conjunto de normas y deberes para su buen funcionamiento.
- Pertenece al sector terciario ya que es una industria aerocomercial que está formada por todas aquellas actividades vinculadas al transporte aéreo civil.
- Es una empresa privada ya que su capital y recursos no pertenecen al pueblo, Aerorepública es una organización familiar y de accionistas.
- Aerorepública se encuentra en el grupo de grandes empresas ya que cuenta con más de 5.000 empleados, pues sus ingresos superan los 7, 479, 680,700.00 pesos.
- Aerorepública se clasifica en el grupo de empresas con Ánimo de lucro, pues su principal objetivo es generar ganancia para los dueños de la empresa, que en este caso serían los accionistas.
- Según su actividad económica Aerorepública se clasifica en el grupo de empresas aeronáuticas, ya que cuentan con transportes aéreos nacionales e internacionales de pasajeros.

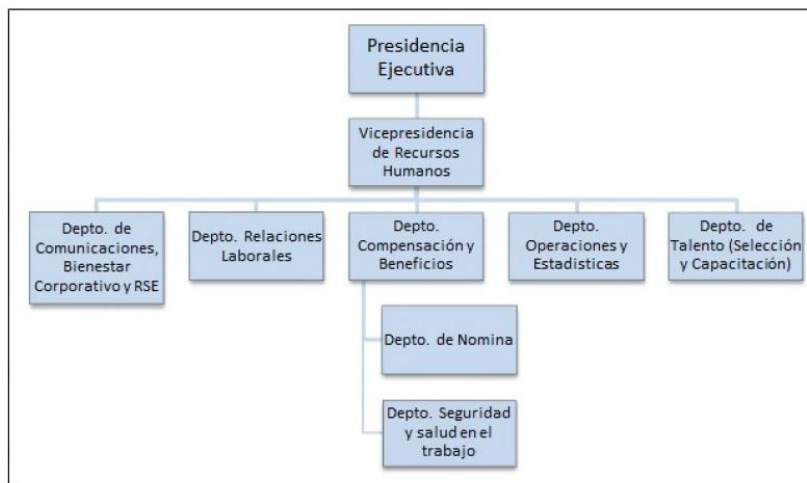
4.1.1.5.ORGANIGRAMA

Figura 3.1.1 Reportes directo a la Presidencia de AeroRepública



Vicepresidencia de Recursos Humanos

Figura 3.1.12 Organigrama de Recursos Humanos



4.1.1.6. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS

ACTIVIDAD PRINCIPAL

5111 - Transporte Aéreo Nacional de Pasajeros

La organización cumple con el código ya que la mayoría de sus viajes son en Barranquilla, Cartagena, Medellín, Cali, Bucaramanga, San Andrés, Pereira y Bogotá.

ACTIVIDAD SECUNDARIA

5112 - Transporte Aéreo Internacional de Pasajero

En este código la empresa transporta pasajeros en diversos lugares del mundo. Hasta el momento Aerorepública (Copa y Wingo) en más de 73 países.

RESPONSABILIDADES TRIBUTARIAS

05. Impuesto de renta y complementarios- Régimen Ordinario

Quiere decir que está obligado a presentar su declaración de renta una vez al año, para conocer todos los ingresos que obtuvo durante el año gravable, así como sus costos y gastos, para determinar mediante la fórmula de ingresos menos gastos, la renta líquida, sobre la cual debe de pagar los Impuestos correspondientes a renta al Estado.

07. Retención en la fuente a título de renta

Es obligación de las personas naturales o jurídicas, sucesiones ilíquidas y sociedades de hecho, que por sus funciones intervengan en actos u operaciones en los cuales deben, por expresa disposición legal, efectuar la retención. Esto quiere decir que en el momento de efectuar un pago a una persona natural o jurídica deben de descontar una suma correspondiente a la retención, y luego en una declaración de retención en la fuente consignársela al Estado, es decir oficia como intermediario entre el cliente y el estado.

09. Retención en la fuente en el impuesto sobre las ventas

Tienen esta responsabilidad, quienes adquieran bienes o servicios gravados y estén señalados como agentes de retención en ventas, a saber: Los responsables del régimen común (personas naturales o jurídicas), cuando adquieran bienes o servicios gravados de personas que pertenezcan al régimen simplificado. Quiere decir que al momento de hacer su pago a un proveedor debe de efectuar un descuento que se denomina retención en la fuente en el IVA y que corresponde al 15% del Valor del IVA cobrado en la factura que se va a cancelar.

10. Usuario aduanero

Son aquellas personas natural o jurídica, que interviene directa o de manera indirecta en las operaciones de importación y/o exportación de bienes y/o servicios y/o de tránsito aduanero. Es un permiso para importar o exportar bienes.

11. Ventas régimen común

Quienes venden bienes gravados, prestan servicios gravados e importan bienes gravados. Los responsables del impuesto sobre las ventas pueden pertenecer al régimen común o al régimen simplificado.

El régimen ordinario del impuesto sobre las ventas es el común y en principio en él deben estar inscritos todos los responsables a excepción de quienes pertenezca al régimen simplificado. Están obligados a facturar o expedir documento equivalente con el lleno de los requisitos legales, entre otras obligaciones.

14. Informante de exógena

Persona natural o jurídica obligada a atender los requerimientos de información efectuados por la DIAN.

Esto quiere decir que todos los responsables de Impuesto a la Renta deben de enviar una información a la administración de impuestos, de a quienes venden, a quienes compran, y de los gastos efectuados luego de unos valores que determina el Estado.

35. Impuesto sobre la renta para la equidad – CREE:

Es el aporte con el que contribuyen las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios, en beneficio de los trabajadores, la generación de empleo, y la inversión social en los términos previstos en la Ley 1607 de 2012.

40. El impuesto a la riqueza

En Colombia fue creado por la ley 1739 de 2014, que corresponde a antiguo impuesto al patrimonio, con las mismas características produciéndose sólo un cambio en el nombre del impuestos, que consiste en que deben de pagar este impuesto las personas jurídicas o naturales, con un patrimonio, superior a 1.000.000.000 (mil millones de pesos)

4.1.1.7. PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS

PROPIEDAD

Aerorepública S A filial de Copa Holdings está ubicada en Panamá y es la casa matriz de Copa Airlines Colombia ubicada en la carrera 103 #25 F – 12. Es una sociedad comercial creada por documento privado el 6 de enero de 1993, tiene como representación legal de la empresa a los señores: Hommes Rodríguez Rudolf Manuel, Lenis Steffens Gustavo Alberto, Heilbron Calonge Pedro Osvaldo, Gunn Daniel Paul, Giraldo Moreno Carlos Mario.

PLANTA FISICA

La infraestructura de la empresa es bastante amplia por la demanda y la cantidad de empleados que operan, además porque cuenta con varias sedes como: Escuela de Entrenamiento que son las oficinas administrativas de Copa Colombia y Wingo. En esta parte, se toman las decisiones de tipo administrativo, gerencial, se registra la contabilidad y los ingresos que recibe Aerorepública (Copa y Wingo).

Por otro lado, está el Terminal Aéreo Simón Bolívar que está dividido en 4 partes: mantenimiento que es el área encargada de los temas técnicos y de mantenimiento de las aeronaves. El Socc que es el área encargada de registrar la

puntualidad de los vuelos y el almacén que es donde se encuentran todas las herramientas necesarias (tornillos, llantas, etc...) para el mantenimiento diario de los aviones.

Para finalizar, está la oficina de Copa Airlines y Wingo ubicada en el tercer piso del aeropuerto, en esta oficina llegan todos los tripulantes y capitanes antes de despegar, también es donde se resuelven todas las dudas e inquietudes de los clientes, por ejemplo cuando se pierde una maleta o un viajero no reclama su maleta ellos son quienes brindan la información.

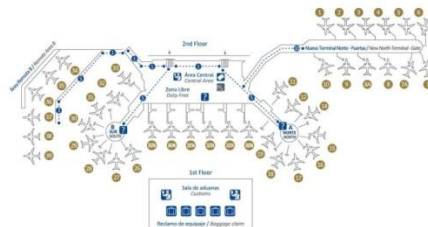
FLOTAS

En la actualidad, cuentan con una de las flotas más jóvenes y modernas de la región, compuesta por aviones Boeing 737-700, Boeing 737-800 y Embraer 190AR. Cuentan con 38 Boeing Sky Interior 737-800, de los cuales 29 fueron recibidos entre 2012-2014. En el año 2016 cerraron con 100 aeronaves e iniciaron 2017 con 15 flotas Boeing 737 - Max.

4.2. COBERTURA COMERCIAL

Aerorepública posee una cobertura comercial muy bien calificada ya que en la actualidad, Copa Holdings y Copa Airlines Colombia son los proveedores líderes en Latinoamérica en el transporte de pasajeros y carga hacia diversos destinos en Norteamérica, Centroamérica, Sudamérica y El Caribe. Su centro de conexión, conocido como el Hub de las Américas está ubicado en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, en Panamá, y ofrece más destinos y frecuencias que ningún otro centro de conexiones en Latinoamérica, posicionándose como el aeropuerto mejor conectado de la región. De manera que, el Hub de las Américas brinda horarios de vuelo convenientes diseñados para conexiones rápidas y un servicio sin interrupciones de un extremo a otro. Los equipajes son registrados de manera directa hasta el destino final del pasajero y no es necesario pasar por aduana o por inmigración durante las conexiones. El aeropuerto también cuenta con un gran número de tiendas libres de impuestos. Además, Hub de las Américas ha renovado y extendido el Copa Club, operado de forma aleatoria por Copa Airlines y United Airlines. Los pasajeros de Clase Ejecutiva y los miembros de Copa Club pueden disfrutar de las instalaciones.

De modo que, la ubicación geográfica y las condiciones climáticas favorables de Panamá hacen posible que el aeropuerto funcione las 24 horas del día, los 365 días del año, las conexiones rápidas sin necesidad de pasar por inmigraciones o aduana. Hoy en día, cuentan con dos pistas modernas que garantizan que el tráfico arribe y despegue sin problemas, la operación a nivel del mar permite que las aeronaves extiendan su alcance.



4.3. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

 <p>In partnership with UNITED </p>	<p>Salón V.I.P. exclusivo para pasajeros de Clase Ejecutiva, viajeros Star Alliance Gold y miembros del United Club. En la actualidad, cuentan con Copa Clubs en los siguientes aeropuertos de la región:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aeropuerto Internacional de Tocumen, Panamá. • Aeropuerto Internacional de las Américas, Santo Domingo, República Dominicana. • Aeropuerto Internacional La Aurora, Guatemala, Guatemala. • Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, San José, Costa Rica.
	<p>Un programa tradicional de acumulación de millas por distancia volada: Se recibe como mínimo una milla por cada milla volada y la oportunidad de acumular millas adicionales en base a la tarifa comprada y según el estatus de PreferProgram.</p>
	<p>Copa Airlines Courier es el que transporta envíos de documentos y paquetes puerta a puerta.</p>
	<p>Transporte de carga con las mejores frecuencias de vuelos y tiempos de entrega a través del Hub de Las Américas, a cualquier parte del mundo.</p>
	<p>Programa diseñado para las empresas que realicen sus viajes de negocios con Copa Airlines y Copa Airlines Colombia obteniendo descuentos especiales sobre tarifas publicadas.</p>
	<p>Programa diseñado para brindar a los participantes de su convención, congreso o evento excelentes descuentos y beneficios especiales, al viajar con nosotros a través de las principales ciudades de Norte, Sur, Centroamérica y el Caribe.</p>
 	<p>Paquetes vacacionales que ofrece en todo el mundo. También para clase ejecutiva y colaboradores de la organización.</p>

DESTINOS

Argentina

- › Buenos Aires
- › Córdoba
- › Rosario

Aruba

- › Oranjestad

Bahamas

- › Nasáu

Belice

- › Ciudad de Belice

Bolivia

- › Santa Cruz de la Sierra

Brasil

- › Belo Horizonte
- › Brasilia
- › Manaus
- › Porto Alegre
- › Recife
- › Río de Janeiro
- › São Paulo

Canadá

- › Montreal
- › Toronto

Chile

- › Santiago de Chile

Colombia

- › Barranquilla

- › Bogotá

- › Bucaramanga

- › Cali

- › Cartagena

- › Medellín

- › San Andrés Isla

- › Pereira

Costa Rica

- › Liberia

- › San José

Cuba

- › Holguín

- › La Habana

- › Santa Clara

Ecuador

- › Guayaquil

- › Quito

El Salvador

- › San Salvador

Estados Unidos

- › Boston

- › Chicago

- › Denver

- › Fort Lauderdale

- › Las Vegas

- › Los Ángeles

- › Miami

- › Nueva Orleans

- › Nueva York

- › Orlando

- › San Francisco

- › Tampa

- › Washington

Guatemala

- › Ciudad de Guatemala

Guyana

- › Georgetown

Haití

- › Puerto Príncipe

Honduras

- › San Pedro Sula

- › Tegucigalpa

Isla de Curazao

- › Curazao

Jamaica

- › Bahía Montego

- › Kingston

México

- › Cancún

- › Guadalajara

- › Monterrey

- › Ciudad de México

Nicaragua

- › Managua

Panamá

- › David

- › Ciudad de Panamá

Paraguay

- › Asunción

Perú

- › Chiclayo

- › Lima

Puerto Rico

- › San Juan

República Dominicana

- › Punta Cana

- › Santiago de los Caballeros

- › Santo Domingo

Sint Maarten

- › Saint Martin

Trinidad y Tobago

- › Puerto España

Uruguay

- › Montevideo

Venezuela

- › Caracas

- › Maracaibo

- › Valencia (Venezuela)

4.4.1. DESCRIPCIÓN

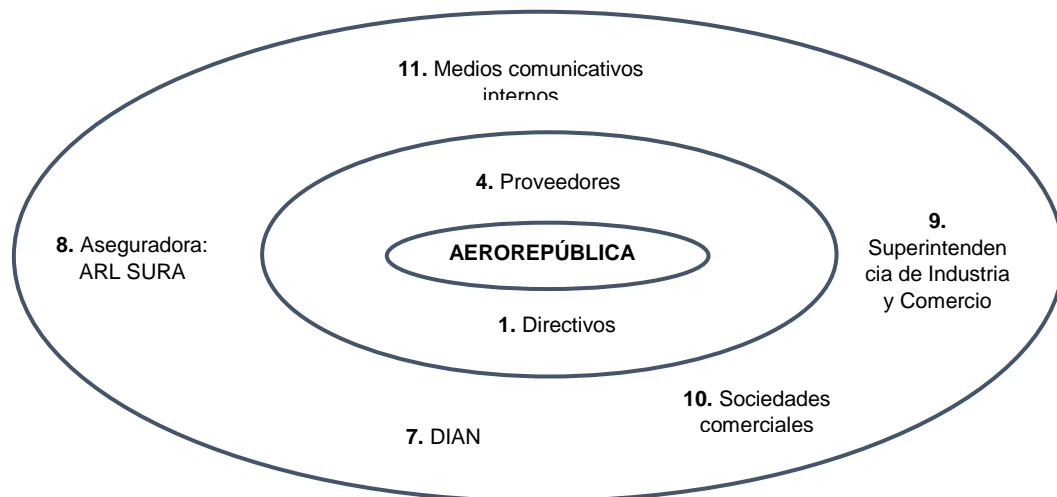
1. **Viajeros (Nivel 10):** Los viajeros son unos de los principales stakeholders externos de la empresa pues es el cliente que más le aporta económicamente a la organización con la compra de tiquetes.
2. **Competencia (Nivel 9):** La competencia genera un alto interés como stakeholder a la organización, pues siempre se debe estar al tanto de cómo se están movilizandolos en el mercado y qué estrategias están usando para incursionar, para que de este modo se puedan generar unas mejores desde la organización.
3. **Accionistas (Nivel 8):** Es un stakeholder de interés para la organización porque esta necesita estar al tanto de las sociedades comerciales.
4. **Clientes de Carga y Courier (Nivel 9):** Al igual que los viajeros, los clientes de carga y Courier generan un gran interés a la organización pero en un nivel más bajo, pues también son clientes de la organización pero las ventas no son las mismas ya que los tiquetes son solo por envíos nacionales e internacionales.
5. **Wingo (Nivel 10):** En este momento son un stakeholder de gran importancia para la organización porque son el nuevo mercado en el que están iniciando y en el que quieren generar gran impacto.
6. **Aseguradoras (Nivel 7):** Las aseguradoras generan gran impacto dentro de los stakeholders porque como toda organización se debe llevar un conducto regular tanto para la empresa y la localidad en la que se encuentra, como también en sus trabajadores.
7. **Supervisores (Nivel 7):** Los supervisores dentro de la organización tienen un alto nivel de interés para la organización, pues son quienes se encargan de vigilar que los trabajadores estén al día y con sus labores, pero de este trabajo también se encargan otros miembros de la organización sin la necesidad de llevar el título del cargo.
8. **Equipo gerencial (Nivel 9):** El equipo gerencial de la empresa son un stakeholder de gran importancia para la empresa pero no tanto como el que

generan los accionistas ya que son ellos quienes le aportan de manera económica a la organización.

9. Administradores (Nivel 9): Los administradores generan un alto interés para la organización pues son quienes regulan y administran tanto recursos y capital, como el talento humano de la organización.

10. Colaboradores (Nivel 10): Los colaboradores generan un alto interés para la organización, pues mientras más felices estén los empleados con la organización y con sus puestos de trabajo mejor será la producción que ellos le den a esta, por eso la empresa se preocupa por mantener un buen clima organizacional y una buena relación con sus trabajadores.

11. Proveedores (Nivel 7): Los proveedores generan un alto interés a la organización porque son quienes los surten de recursos para tener las aeronaves en buen estado, además de otros proveedores de otras áreas pero de cierto modo no es indispensable para la organización, si en algún momento se pierden los proveedores la organización está lista para afrontarlo y conseguir unos nuevos, de manera que se evite la crisis.



4.4.2. MAPA DE STAKEHOLDER DE INFLUENCIA FICHA DE ANÁLISIS

En esta gráfica de influencias se pretende identificar y priorizar a las entidades que se encuentran vinculadas con la organización.

En primera medida y como se aprecia en la gráfica, los niveles de influencias se visualizan de la siguiente manera:

- **La primera esfera corresponde a AEROREPÚBLICA como empresa, como el todo.**

AEROREPÚBLICA SA: Índice medidor de influencia.

- **La segunda esfera hace referencia a los stakeholders internos que son todos los organismos que afectan de manera directa a la organización y que a su vez, tienen un alto grado de importancia para la empresa:**

1. Directivos (Accionistas): AeroRepública es una compañía de aviación fundada en el año 1992 por Alfonso Ávila, luego de 18 años después paso a ser filial Copa Airlines SA bajo la razón social de los señora Hommes Rodriguez Rudolf Manuel, Lenis Steffens Gustavo Alberto, Heilbron Calonge Pedro Osvaldo, Gunn Daniel Paul y Giraldo Moreno Carlos Mario por esta razón la parte directiva de esta empresa se encuentran en primer grado ya que son quienes toman las decisiones más importantes de la empresa.

2. Administrativos: Son los encargados de mantener toda la parte operativa al día, es decir, quienes le rinden cuentas a los directivos.

3. Clientes (Viajeros): Los viajeros también cumplen un rol importante dentro de las influencias de la compañía ya que son ellos quienes compran a diario los tiquetes y mantienen la organización.

4. Proveedores: Estos suministran la materia prima para mantener las aeronaves en buen estado, así como en otras áreas.

5. Colaboradores: La compañía cuenta en Colombia con más de 1200 empleados (pilotos y colaboradores administrativos), los cuales aportan para responder a las necesidades de los clientes.

6. Competencia (Avianca y Viva Colombia): Aerorepública (Copa Airlines yWingo) es una empresa antigua lo cual le permite competir en la actualidad con marcas que llevan más de 20 años en el mercados, es por esto que la competencia tanto en calidad como en precios es muy grande y si se tiene en cuenta que la competencias es por lowcost como Wingo que son a bajo precio.

- **La tercera esfera está representada por los stakeholders externos, estos se encuentran en un nivel de menor impacto. Son representados por las entidades reguladoras, medios de comunicación y entidades de protección al patrimonio de la empresa, sin embargo, estos no dejan de ser importante e influenciadores para la organización frente a las dos esferas anteriores (Stakeholders internos), estos se encuentra constituido por los siguientes organismos.**

7. Dian: Esta organización del estado tiene la función en Aerorepública de realizar seguimientos de los estados financieros de la empresa, el manejo que tiene ellos con las licitaciones y que se cumpla el debido control tributario de la empresa.

8. Aseguradora (ARL SURA seguros): Es la encargada de toda la parte de seguridad de los trabajadores y el riesgo económico que la empresa pueda llegar a tener.

9. Superintendencia de Industria y Comercio: Ente del estado encargado de la vigilancia y la regulación de procesos y el manejo de los productos que comercializa Aerorepública.

10. Sociedades Comerciales: Las sociedades comerciales están en un rango de influencia menor pero no dejan de ser importante para la empresa, es desde estas que se mide el rango que tiene la organización y su impacto en el mercado.

11. Medios comunicativos internos: Los medios internos en la compañía juegan un rol importante ya que son quienes mantienen a los colaboradores al día de los que pasa en la compañía.

4.5. PREDIAGNOSTICO

En este apartado se realizará un pre - diagnóstico de la organización a partir cuadros de señales de dolencia y salud y referentes teóricos conceptuales que permitan analizar cada una de las falencias que se evidencian a diario en la organización, todo esto con el objetivo de obtener insumos que me permitan concluir el estado de la compañía y del área estudiada que en este caso es el área de Bienestar.

4.5.1. SEÑALES DE DOLENCIA Y SALUD

CULTURA

FACTOR DE ESTUDIO (SUBVARIABLE)	SEÑALES DE DOLENCIA	SEÑALES DE SALUD
Cultura dominante de jefes a empleados		- La cultura no es dominante por el contrario la parte administrativa y directiva de la empresa se encarga de mostrarle una cultura de respeto y convivencia a sus colaboradores.
Valores corporativos demarcados en la organización	- Hace falta inculcarle a los colaboradores más los valores corporativos porque son muy pocos los que tienen conocimiento de los mismos.	
Diferencias entre la cultura de comunicación	- Hace falta inculcarle a los colaboradores más los valores corporativos porque son muy pocos los que tienen conocimiento de los mismos.	
Diferencias entre la cultura de comunicación	- Los colaboradores tienen poca información acerca del manual de convivencia de la empresa, afectando directamente a la misma. Hace falta retroalimentación de las normas para una buena convivencia.	
Transmisión de la cultura empresarial hacia sus clientes		- Reflejado en el cumplimiento de las metas y entrega de los productos realizados resaltando la responsabilidad como el valor más fuerte la empresa.
Cultura ecológica y ambiental de la empresa		Se enfocan en el ahorro del combustible y la recolección de tapas para la Fundación Sanar.

PROCESOS

FACTOR DE ESTUDIO (SUBVARIABLE)	SEÑALES DE DOLENCIA	SEÑALES DE SALUD
<p>Establecer metas de producción a partir de la coordinación del líder</p>		<p>En Copa Airlines y Wingo, hay una persona encargada del liderazgo, existe la figura del líder, por ende está encargado de delegar funciones dependiendo de las que correspondan en su área.</p>
<p>Figuras de autoridad</p>		<p>Existen figuras de autoridad quienes se encargan de dar una tarea y de la misma manera supervisa que dicha tarea se cumpla. (Autoridad de línea)</p>
<p>Potencial de desempeño de los empleados para el trabajo en equipo</p>		<p>Al firmar contrato al empleado se le informa cual función cumplirá dentro del proceso, esto genera que el desempeño sea optimo porque los procesos están segmentados y así mismo la comunicación entre departamentos es mejor.</p>
<p>Relaciones de poder (Empleados- Directivos)</p>		<p>En Copa Airlines y Wingo procuran que el colaborador se sienta al mismo nivel que los directivos, lo cual genera inclusión para ellos y conformidad en su trabajo.</p>
<p>Retroalimentación de los cumplimientos</p>		<p>Al finalizar cada entrega el equipo se reúne para discutir los aspectos que pueden mejorar, las que deben estar estables, o las que hay que cambiar.</p>

ESTRUCTURAS

FACTOR DE ESTUDIO (SUB VARIABLE)	SEÑALES DE DOLENCIA	SEÑALES DE SALUD
Poder demarcado en la organización		- El ambiente de trabajo es tranquilo y los líderes no son autoritarios con los empleados.
Distribución de las funciones realizadas en cada área		Las funciones que se realizan en cada área son equitativas.
Procesos de comunicación en las áreas de la organización	- No hay un proceso de comunicación establecido entre los tripulantes y el personal administrativo.	
Staff de apoyo y sus flujos de comunicación	Los empleados del staff de apoyo conocen muy poco acerca de la empresa y lo que realmente comercializa, solamente se basan en realizar las labores por las cuales son contratados, hace falta comunicación	
Gestión comunicativa entre el cliente y la empresa		La comunicación es estricta con sus clientes.

COMUNICACIONES INTERNAS

FACTOR DE ESTUDIO (SUBVARIABLE)	SEÑALES DE DOLENCIA	SEÑALES DE SALUD
<p style="text-align: center;">Implementación de estrategias comunicativas entre directivos y administrativos</p>	<p>No se pone en funcionamiento reuniones extracurriculares, lo que conlleva al que flujo de comunicación se pierda o sea casi nula entre estos departamentos.</p>	
<p style="text-align: center;">Relacionamiento entre proveedores y contratistas</p>		<p>A final de año se realizan eventos ya reuniones, donde se relacionan tanto la empresa (Núcleo operativo/ administrativo) como sus diferentes proveedores lo que potencializa la buena comunicación y clima.</p>
<p style="text-align: center;">Aplicación de políticas de seguridad y salud en la organización</p>		<p>Hay constante motivación por el cuidado de la salud y los riesgos laborales, la gente está al tanto de la información y participa de manera activa en las actividades.</p>

4.5.2. REFERENTES TEÓRICOS Y CONCEPTUALES

4.5.2.1. CULTURA

En las organizaciones es importante analizar la realización correcta e incorrecta del trabajo, el tiempo, la dedicación entre otras, es decir los empleados que tienden a destacarse deben tener una característica especial, por ejemplo: ¿cómo labora?, ¿cómo escribe?, todo esto debido a que cada organización es poseedora de su propia cultura y por ende lo que hace es intentar implantarla a sus empleadores para que poco a poco se adapten a dicha empresa. Robbins (1987) habla acerca del preludio a la cultura y qué es la cultura, lo que en tiempos pasados eran las organizaciones, que solo estaban encargadas de la coordinación y el control de las personas, los niveles que utilizaban las relaciones hacia los departamentos la autoridad, eran de niveles verticales, pero ese concepto ha cambiado porque ahora los individuos forman una parte esencial e importante en la organización, cada empleado es un mundo diferente y hay que saber manejar eso, porque la personalidad, el carácter y la forma de ser de un empleado debe estar acorde a la empresa.

No solo tienen valor los servicios o productos sino que el individuo, el empleado, la persona también adquiere un valor significativo en la corporación, es una redefinición de sus metas como empresa, pero esto no quiere decir que desaparezca en su totalidad, es así, como la institucionalización produce dicho entendimiento, por esto es tan importante cuando el individuo se apropia de los valores de la empresa y tiene una permanencia institucional porque se siente acogido, es aceptado y hace que la cultura organizacional tome un sentido sobresaliente con respecto a las demás empresas. El aprendizaje, ayuda a mejorar la capacidad y la conducta del empleado, de esta manera se puede definir la cultura organizacional desde puntos, hace que la cultura sea diferente en todas las empresas y les da su propia esencia porque empiezan a obtener autonomía individual, estructurarse en comparación con las demás, sin dejar de lado el apoyo, la identidad, la tolerancia en el conflicto y/o en el riesgo y por último el buen desempeño que siempre trae buena recompensa. A partir de ellas se puede tener

un resultado y realizar un diagnóstico evaluativo, que hace destacar la distinción que existe en la satisfacción del trabajo y la cultura existente, se han basado los estudios que realizan en las empresas sobre la cultura organizacional en la manera como los empleados e individuos ven a su empresa, cómo la perciben y cómo se sienten cuando están en la organización.

4.5.2.2. PROCESOS

Las organizaciones siempre buscan la efectividad y rendimiento de sus empleados para que los resultados sean los esperados por la empresa, y para dicha tarea muchas veces es necesario tener un líder que guíe a los demás a cumplir las metas, dicho de otra forma Maxwell (2010) afirma que: La capacidad de liderazgo es siempre el tope de la efectividad de la persona y la organización. Si el liderazgo es fuerte, el tope es alto. Pero si no lo es, la organización está limitada. Es por eso que en tiempos de dificultades es natural que las organizaciones busquen un nuevo liderazgo. Queda claro que sin un líder, una organización puede perder su horizonte, es por eso que un líder debe seguir algunos procesos de liderazgo para lograr sus objetivos; en un primer momento el líder deberá establecer las metas que quiere lograr con su equipo, el segundo paso es comunicar dichas metas de forma inspiradora de tal manera que todos adopten las metas como suyas también, el 51 tercer paso uno de los más difíciles de llevar a cabo ya que es el acompañamiento a los empleados, aconsejándolos y dándoles recursos para solucionar los problemas que se presenten. El cuarto paso consiste en calificar el desempeño, un último paso es realizar una retroalimentación para saber que se hizo bien que se puede mejorar.

En las organizaciones debe existir una persona quien se encarga de delegar funciones y responsabilidades a los empleados, y así mismo controlar que cada cosa se haga, en los tiempos establecidos, Reyes (s,f) define la autoridad en la empresa como : "la facultad de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros". Una definición más completa sería "la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos". Además de esto existe la autoridad de línea la cual posee un nivel jerárquico y mantiene una relación directa con el empleado, y

existe la autoridad personal en la que son terceros quienes delegan funciones y son ellos quienes tienen la autoridad de apoyar al equipo de trabajo. Se entiende la autoridad como la persona que delega funciones es importante relacionarlo con el liderazgo, ya que se establece un objetivo y es el líder quien ayuda a cumplirlo (autoridad de línea) de tal manera que el beneficio sea para todos, o también se entiende la autoridad como la encargada de fijar metas y el líder el encargado de comunicarlas y lograrlas (autoridad personal). Para que liderazgo y autoridad sean funcionales debe existir un equipo de trabajo que será el encargado de dar finalidad tanto a las metas trazadas y a las órdenes dadas, el equipo de trabajo es la base fundamental de toda organización pues en ellos recae todo el peso de productividad. Katzenbach (2000) sostiene que: un auténtico equipo debe estar comprometido con un propósito que no sólo brinde un rumbo a sus miembros sin que también justifique y clarifique el tipo de esfuerzo colectivo adicional necesario para que el equipo ponga en práctica todo su potencial de desempeño. Sin embargo no todas las empresas tienen un buen grupo de trabajo, lo que hace necesario converger en los procesos de liderazgo y autoridad pero que además el grupo esté dispuesto a trabajar por lograr las metas.

4.5.2.3. ESTRUCTURAS

En una organización consolidada debe existir una estructura para su manejo interno, por eso es pertinente tener relación en cada una de las formas estructuradas que la empresa u organización posee, durante los últimos años muchas de estas empresas no creen que los modelos de una organización funcionen para todas las empresas, así es como Henry Mintzberg (1979) mediante los modelos organizacionales(1979) y la Teoría administrativa (2012) ha venido analizando dicha importancia, basándose en dos enfoques administrativos. El primero fundado en “una mejor forma” y el segundo en “todo depende de”, basándose así en la Teoría de la Contingencia. Las características que la organización posee son; los años, el tamaño (micro- macro y gran empresa), los tipos de producción o servicio, su complejidad resultan ser claves para el desarrollo favorable.

Por eso es necesario coordinar las labores en pro de la colectividad empresarial, debido a que ya no se usan los modelos antiguos, basándose en el sistema de producción para generar un clima empresarial agradable, porque en la actualidad las empresas que tienen un régimen autoritario o su jerarquía está muy demarcada tienden a ser empresas que no cumplen con las metas de sus empleados y por eso no se empeñan en ejercer bien su labor, lo cual afecta de manera directa el servicio prestado o la producción de los productos que esta organización genere.

Mizntzberg (1979), en su texto Modelos Organizacionales piensa en la postura semejante a la que se presenta en el enfoque de contingencias, debido que no cree que exista otra manera de diseñar mejores organizaciones, se debe tener en cuenta toda la estructura que tiene la organización y todo el proceso metodológico realizado en la selección de los elementos usados en el diagnóstico de la comunicación externa e interna, teniendo en cuenta el entorno y la situación en la que se encuentra la organización para el diseño de dicha estructura, él también habla acerca de las 5 partes que conforman los modelos organizacionales, el núcleo operativo está conformado por los empleados o los operadores que se enfocan en la transformación de los insumos, en asegurarlos y distribuir las producciones, de modo que, también son un apoyo directo, luego se debe tener en cuenta la cumbre estratégica, que son los encargados de la responsabilidad de la organización en general, seguido de la línea media, donde se encuentran los mandos entre la alta dirección y la operación, parte primordial es la estructura técnica o tecno estructura, siendo los expertos dedicados a la estandarización del trabajo, por último el staff de apoyo basándose en todas las unidades que ofrecen los servicios indirectos al resto de la organización. Cada una de estas partes es fundamental porque toda organización tiene su campo y así hacer mejor su trabajo o la producción de los servicios, cabe resaltar que este modelo no existe todas las organizaciones pues sus componentes en ocasiones no dan abasto para toda esta estructura por ejemplo los micro-empresas.

Todas las organizaciones son Heterogéneas y por eso la gran diferencia que existe en sus modelos es variable , por esta razón Idalberto Chiavenato (1999), en su texto sobre las organizaciones, capítulo 1 habla acerca de las organizaciones

que son heterogéneas y diversas, en una administración o desarrollo de negocios consideró gran variedad de tipos de organizaciones, clasificándolas según sus objetivos, estructura y características principales de esta forma, las organizaciones según sus fines, organizaciones según su formalidad y organizaciones según su grado de centralización. Toda la sociedad se compone por las organizaciones y empresas, sus actividades se orientan a la producción de servicios o también de bienes, pero todo esto debe tener cierta normatividad, para plantearlas, dirigirlas y al final que las organizaciones logren controlarlas, las estructuras se conforman por personas, su cargo y los recursos financieros, físicos, mercado y por último la tecnología, el sector cuaternario de la economía ahora está en un punto clave para una organización, de manera que, las personas se ven enfrentadas a retos de mercado que exige economía y competencia de mercado, es así como la satisfacción del trabajo, el agrado y el valor profesional 54 de cada individuo (capacidades, habilidades, conocimientos) son de vital importancia en el lugar de trabajo, se debe estar preparado para lo que viene con las nuevas empresa y las estrategias que se deben usar, para sostenerla y desarrollarla de la mejor manera posible para entrar a un mercado global y de gran competencia como la que se encuentra en la actualidad.

4.5.2.4. COMUNICACIONES INTERNAS

La comunicación interna es un factor importante en las empresas, puesto que mediante una buena implementación de la información tanto interna como externa se puede transmitir y así mismo generar una cultura de apropiación, sentido de pertenencia y fidelidad hacia la empresa. No obstante, para que la comunicación interna de la compañía sea funcional y resolutive, es necesario e importante implementar diversas estrategias comunicativas a través de medios y espacios para que la información interna sea efectiva y aplicable en la corporación. Fernández (2007) señala que la necesidad de las organizaciones es "la de realizar análisis detallados sobre los medios usados al interior de la empresa, sobre la calidad de su contenido y plantear nuevos medios de comunicación que puedan ser implementados, que sirvan como canales de comunicación para el personal de la organización y, replantear, en consecuencia, los medios existentes de forma 56 lógica y periódica que le brinde la información a todos los empleados en el

momento oportuno". (p.36) Por consiguiente, la comunicación en la organización es fundamental a la hora de saber cómo, qué y cuándo se informa de forma que el objetivo principal del medio es plantear y generar nuevas formas de comunicación como por ejemplo las reuniones formales e informales, el uso de la internet para mantener cohesionados las metas organizacionales con las necesidades y proyectos de vida del empleado, los periódicos, los correos y las oficinas de atención a diferentes públicos.

Sumado a esto, cabe destacar la importancia de las revistas y los periódicos en la organización ya que este tipo de estrategias comunicativas generan en la corporación un sentido de pertenencia fidelidad en la organización. Para Piñuel (1997), los tres grandes cometidos del periódico o revista de empresa son informar, motivar e integrar al personal brindándoles facilidad en el intercambio de experiencias entre los miembros de la compañía, de modo que cualquier miembro de la organización puede acceder a este soporte para comunicarse con el resto de miembros de la empresa o institución (p.36). De modo que, los medios mencionados en el párrafo anterior son un elemento importante, cuya adecuada utilización e implementación son parte indispensable de la comunicación interna de la compañía, ya que son los únicos responsables de crear percepciones en los individuos entorno a la organización ya que a medida que un medio surge, influye y crea, genera en los empleados una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la organización porque incentivan al empleado a que por medio de la comunicación que se emplee a diario se sienta parte del comunicado y los acontecimientos que pasan a menudo en la organización. Así pues, las revistas internas y los comunicados de prensa son un método efectivo y dinámico porque permite la participación de los empleados para que se informen de lo que sucede a menudo en la organización y así mismo se incentive para creer y sentir que todo lo que pase en la empresa también lo beneficia y lo afecta.

.6. IDENTIDAD CORPORATIVA

4.6.1. IDENTIDAD CORPORATIVA: (MISIÓN, VISIÓN, VALORES CORPORATIVOS, OBJETIVOS CORPORATIVOS, HISTORIA, FILOSOFÍA)

VISIÓN: Ser la aerolínea líder en la aviación Latino Americana y la conexión preferida a través de Panamá al unir las ciudades principales ciudades del Norte, Sur, Centroamérica y el Caribe.

VALORES CORPORATIVOS:

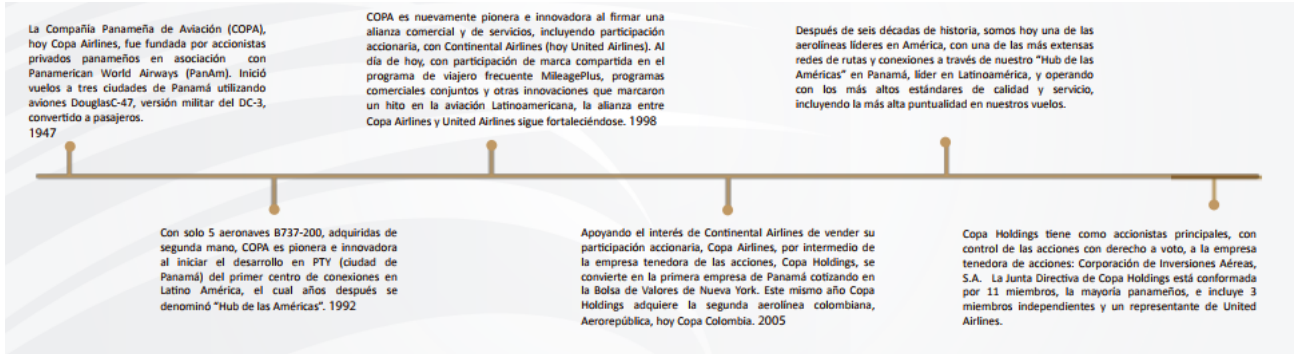
- ✓ Nuestro primer compromiso es con la seguridad
- ✓ Anticipamos y superamos las expectativas de nuestros clientes
- ✓ Trabajamos en equipo y contribuimos a un ambiente positivo
- ✓ Buscamos el mejoramiento continuo
- ✓ Somos honestos e íntegros en todas nuestras acciones

OBJETIVOS CORPORATIVOS: *Nuestro propósito único:* Es nuestra razón de ser, lo hacemos mejor para que nos prefieran.

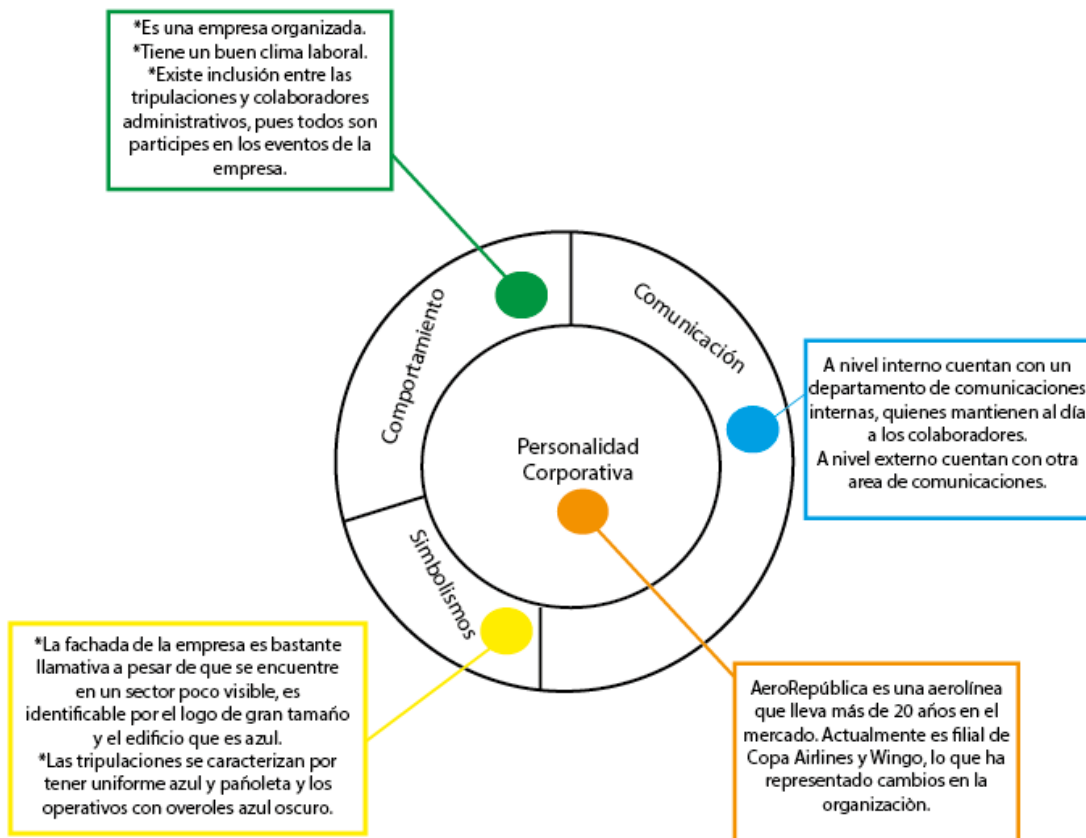
FILOSOFIA:

- ✓ Cumplimos y respetamos los derechos humanos, garantizando en sus prácticas laborales medidas que incentiven la no discriminación por razones de género, edad, origen étnico, nacionalidad, orientación sexual, discapacidad u otra condición de vulnerabilidad.
- ✓ Realizamos una gestión transparente, veraz y precisa, velando por el estricto cumplimiento de nuestros acuerdos sindicales, la legislación y normas vigentes en los países en donde operamos.
- ✓ Estamos comprometidos con nuestros colaboradores y con las comunidades donde tenemos presencia, desarrollando iniciativas y programas sostenibles como contribución e integración al progreso de nuestros países.
- ✓ Participamos en los programas de voluntariado y responsabilidad social empresarial de la empresa y la comunidad enfocados en proyectos para la niñez y educación.

HISTORIA



4.6.2. ANÁLISIS DE IDENTIDAD VISUAL: (MANUAL DE IMAGEN VISUAL)



.7. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN

4.7.1. ANÁLISIS, TRATAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En investigación una de las fases determinantes es la recolección de datos ya que se encuentra en un punto medio, pues está ligada al enfoque planteado en la exploración inicial y es la que va a arrojar los resultados de la parte final, por eso es que es vital escoger los instrumentos adecuados que permitan cuantificar o cualificar la realidad investigada en función de lo que se busca con el proyecto, a continuación se focaliza en la encuesta como instrumento a trabajar. La encuesta se configura como el instrumento base para cuantificar las formas y procesos de determinada población, según (García citado por Salas, 2000) puede definirse como una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de una población más amplia, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, donde se utilizan procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

Sin embargo es pertinente resaltar que la encuesta se puede clasificar y existen tipologías de acuerdo al fin último de la investigación. La encuesta es caracterizada porque la observación de hechos no se da de manera directa, indaga aspectos subjetivos y objetivos (dependiendo de la formulación de las preguntas) de los miembros de una sociedad, permite la aplicación masiva y arroja un gran volumen de información susceptible a tabulación para la interpretación de datos y como instrumento de investigación se puede clasificar según su fin científico, su aplicación y su contenido y dimensión temporal. Según su fin científico la encuesta puede ser descriptivo o explicativa; según su aplicación puede ser por entrevista personal, correos electrónicos o telefónicos y afines; según su contenido indaga sobre hechos, actitudes y motivaciones; y para finalizar hay unas formas que hacen referencia a la naturaleza de las preguntas (abiertas o cerradas) y la finalidad de las preguntas (directas o indirectas). Según Manuel Saco Porras, para realizar el cuestionario hay cierto tipo de reglas que se deben tener en cuenta en la formulación de las preguntas para la efectividad de este, de

modo que se garantice que los encuestados lleven un hilo conductor del cuestionario y sus respuestas sean más honestas. En las reglas destacan:

- Que sean pocas preguntas.
- Preguntas claras y sin muchos rodeos.
- Que sean de respuestas fáciles (Afirmativo o Negativo)
- Respuestas en números pueden facilitar la elección del encuestado y el análisis posterior será más preciso.

Ahora bien, la extensión de la encuesta, como se decía en el párrafo anterior es bueno que no sean muchas preguntas, ya que esto puede “fatigar” a los encuestados y que pierdan el interés por responder de manera adecuada, aunque en algunos casos el número de encuestados no afectan si se eliminan las preguntas repetitivas y si se pasa de un tema a otro con fluidez. Otro de los consejos que propone Saco Porras en su texto es el ordenamiento de las preguntas, según él es bueno siempre dejar las preguntas sencillas al principio, las más difíciles al final y las preguntas estrategias en el medio de la encuesta, aunque éste orden puede cambiar de acuerdo al investigador y la temática de su encuesta. Según el autor, en algunos casos es bueno realizar antes una prueba de la encuesta ante un grupo más pequeño, para definir cuáles preguntas no son respondidas (siempre hay una razón) y qué dificultades presentan los encuestados en el momento de la aplicación. La encuesta final debe tener:

- Título de la investigación.
- Identificación del organismo que lleva a cabo la investigación.
- Garantizar el anonimato del encuestado (Esto facilita la facilidad para responder)

Luego de tener los resultados de las encuestas se obtienen los datos estadísticos, ellos se llevan a las bases de datos para la cuantificación de la respuesta obtenida y posterior a ello interpretarlas de manera ordenada y completa.

PREGUNTAS:

1. ¿Usted se siente conforme en la empresa?

- a. Si
- b. No
- c. En ocasiones

¿Por
qué? _____

—

2. ¿La empresa le da incentivos (bonos, aumento de salario, becas, etc...) por su buen desempeño laboral?

- a. Si
- b. No
- c. En ocasiones Si su respuesta es NO, diga qué tipo de incentivo le gustaría:

3. ¿Cree usted que su desempeño en el cargo le genera estabilidad laboral?

- a. Si
- b. No
- c. En ocasiones

¿Por
qué?: _____

4. ¿Ha evidenciado problemas de relaciones interpersonales en la empresa?

- a. Si
- b. No
- c. En ocasiones

Si su respuesta es SI, diga en qué departamento:

5. ¿La información que manejan los directivos a nivel laboral es clara para usted?

- a. Si
- b. No
- c. En ocasiones

¿Por qué?, ¿Cómo se ve
afectado?: _____

6. ¿Conoce el código de ética de Aerorepublica?

- a. Si
- b. No
- c. Un poco

¿Por
qué? _____

7. ¿Usted considera que la empresa debe mejorar la comunicación con los empleados?

- a. Si
- b. No
- c. En ocasiones

¿Por
qué? _____

8. ¿Existe liderazgo en la empresa por parte de los directivos?

- a. Si
- b. No
- c. En ocasiones

¿Por
qué?: _____

9. ¿Los directivos le transmiten a sus empleados los valores corporativos?

- a. Si
- b. No
- c. En ocasiones

10. ¿Usted cree que el área de Bienestar es reconocida?

- a. Si
- b. No
- c. Un poco

11. ¿La empresa realiza reuniones para realizar retroalimentación de su desempeño laboral?

- a. Si
- b. No
- c. En ocasiones

¿Cada cuánto?: _____

12. ¿Se establecen metas por parte del líder de cada área?

- a. Si
- b. No
- c. En ocasiones

13. ¿La empresa fomenta el trabajo en equipo?

- a. Si
- b. No
- c. En ocasiones

Sí su respuesta es SI, diga porque razón cree que es necesario el trabajo grupal _____

14. ¿Tiene usted fácil acceso al internet?

- a. Si
- b. No
- c. En ocasiones

¿Por

qué?: _____

15. ¿La empresa le brinda a sus empleados condiciones de salubridad y seguridad?

- a. Si
- b. No
- c. En ocasiones

¿Por

qué?: _____

16. ¿Usted se entera de los acontecimientos importantes de la empresa?

- a. Si
- b. No
- c. En ocasiones

Si su respuesta es SI y EN OCASIONES: indique a través de qué tipo de medios lo hace:

17. ¿Cree que los directivos cuentan con su opinión con respecto a actividades que se realizan en la empresa?

- a. Si
- b. No
- c. En ocasiones

18. ¿Siente que las maquinarias y herramientas que utiliza para su trabajo se encuentran en buen estado?

- a. Si
- b. No
- c. En ocasiones

¿Por

qué? _____

19. ¿la empresa realiza eventos de integración social para sus empleados, directivos, proveedores y clientes?

- a. Si
- b. No
- c. En ocasiones

4.7.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE VARIABLES

SUBVARIABLE	FACTOR DE ESTUDIO	SEÑAL DOLENCIA	SEÑAL SALUD
CLIMA	Oportunidad de desarrollo y crecimiento personal	Hay casos de empleados que llevan trabajando bastante tiempo para la empresa pero sin ser ascendidos de su cargo, esto puede representar un conflicto para la organización pues el empleado puede sentirse aburrido en su cargo y empezará a buscar otras organizaciones que sí le provean posibilidades de fácil ascenso y crecimiento de acuerdo a su desempeño laboral.	
	Motivación		Los empleados de la organización sienten un clima amigable y cálido dentro de su sitio de trabajo, además de esto perciben unas muy buenas relaciones interpersonales, tanto entre sus compañeros del equipo de producción como con sus jefes y directivos. Por otro lado se les incentiva por sus esfuerzos siempre que la organización se lo puede permitir, lo que motiva al empleado a mejorar su desempeño laboral.

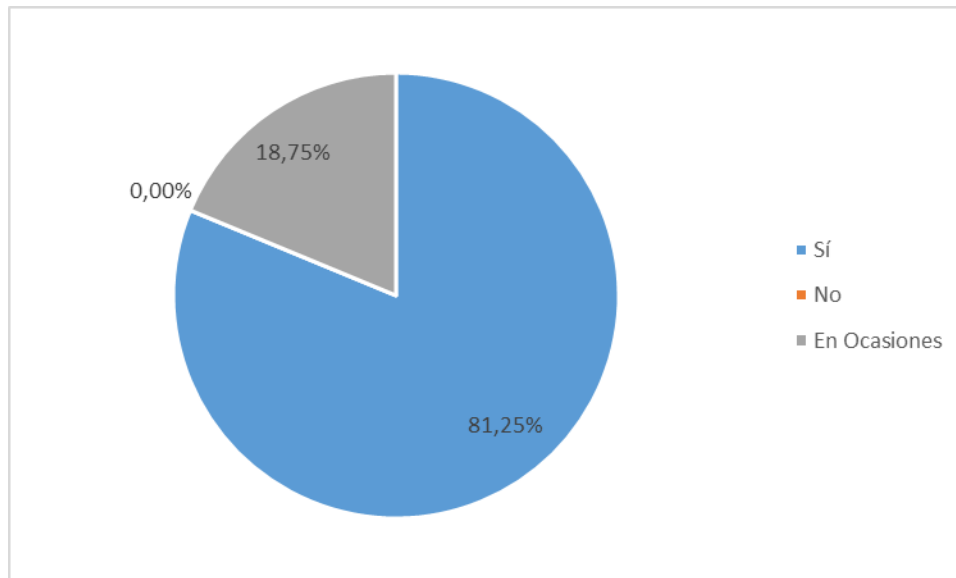
	Estabilidad laboral		<p>Los empleados tienen ejemplos directos en la organización con sus compañeros de trabajo de que si su desempeño de producción es bueno y satisfactorio de acuerdo a las demandas de la empresa, su contrato se renovará tantas veces como él lo quiera, lo que le genera al empleado una estabilidad y seguridad con la empresa en cuanto se puede asegurar que mientras cumpla con lo exigido con la empresa no será desempleado de esta.</p>
	<p>Recompensas como resultado del esfuerzo y el buen trabajo</p>	<p>No hay suficientes incentivos o recompensas que animen a los empleados a generar una mejor producción a la empresa, sí hay algunos pero no son los suficientes como para que el empleado sienta esa motivación de dar un mejor desempeño en cuanto a calidez y lo rápido que labora, claro está que, si existieran incentivos monetarios como bonos o también incentivos en especie como por ejemplo premios los</p>	

		trabajadores darían un mejor rendimiento a la organización.	
CONFLICTO	Conflictos de datos	A veces sucede que hay funcionarios en la organización (en las áreas de Panamá y Colombia) que olvidan compartir información u olvidan realizar actividades que estaban en sus responsabilidades y esto repercute en la producción y actividades de la empresa cuando se trata de presupuestos, entrega de cuentas o documentos de suma importancia para Aerorepublica.	
	Conflictos de valores	Sucede a veces con los empleados en el sector de producción que no se cumplen las normas y valores éticos establecidos con la empresa por falta de inculcación y recordación de estos, también puede suceder por falta de sentido de pertenencia con la organización y su cultura que tal vez no está muy marcada y presente en sus empleados.	
	Valores corporativos demarcados en la organización	Hace falta inculcarle a los empleados más los valores corporativos porque son muy pocos los que tienen conocimiento.	

CULTURA	Diferencias entre la cultura de comunicación	Los empleados tienen poca información acerca del manual de convivencia de la empresa lo cual afecta el clima interno de la compañía. Hace falta retroalimentación de las normas para una buena convivencia.	
	Potencial de desempeño		Al firmar contrato al empleado se le informa cuál será su función, esto genera que el desempeño sea óptimo porque los procesos están segmentados y así mismo la comunicación entre departamentos es mejor.
ESTRUCTURAS	Distribución de las funciones realizadas en cada área		Las funciones que se realizan en cada área son equitativas en todas las áreas.
	Procesos de comunicación en las áreas de la organización		Si hay un proceso de comunicación establecido entre las áreas. Si existe el área de comunicaciones.
COMUNICACIONES INTERNAS	Implementación de medios (plataforma de beneficios, boletín al Día Contigo y mailings internos)		Si hay una coordinación y organización en el envío de información tanto del boletín como de los mailings internos ya que todos tienen acceso al correo electrónico.

4.7.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS

1. ¿Usted se siente conforme trabajando en la empresa?



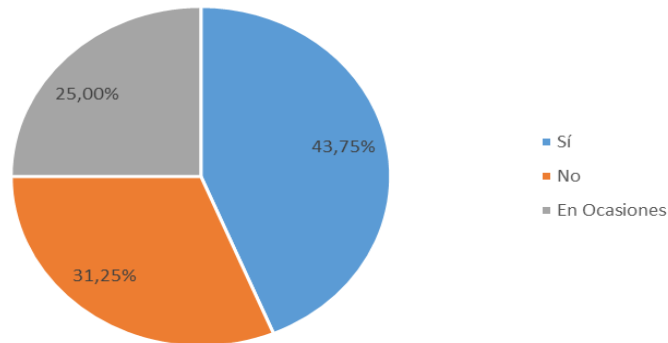
ANÁLISIS:

De 32 empleados encuestados que corresponden al 100% de la muestra representativa, el 81% respondió: sí sentirse conformes con el trabajo que tienen en la organización, mientras que un 19% dice sentirse conforme, en ocasiones.

INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los empleados de la empresa que contestaron esta pregunta están conformes por trabajar en Copa Airlines y Wingo, las principales razones son porque, tienen compañeros, en el tiempo que han estado en la compañía han aprendido sobre habilidades que no sabían que tenían, han adquirido conocimiento en el sector de la aeronáutica, hay tranquilidad, para otros es sin lugar a dudas su segundo hogar; por otro lado existe una minoría que manifiesta que debería haber más motivación hacia los empleados.

2. ¿La empresa le da incentivos (bonos, aumento de salario, becas, etc...) por su buen desempeño laboral?



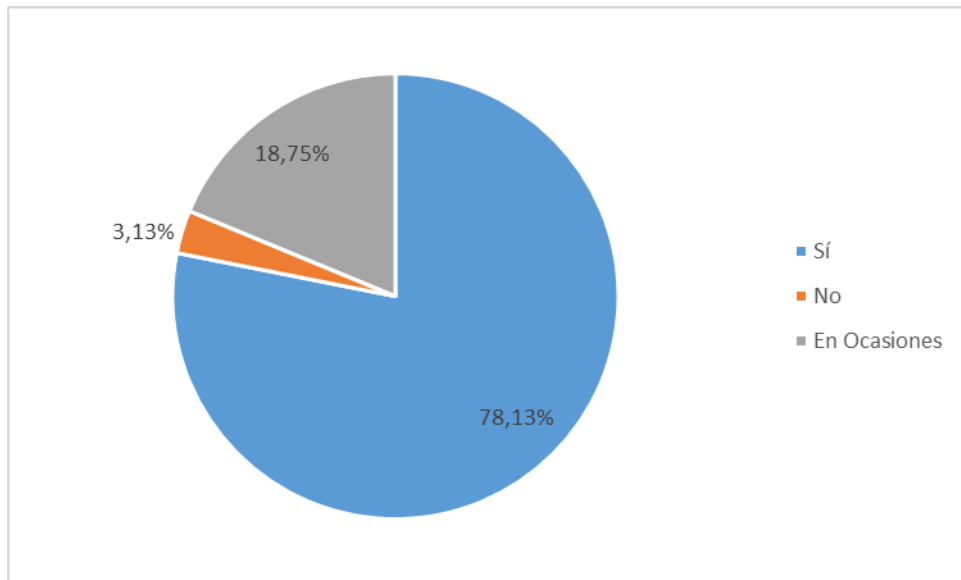
ANÁLISIS:

De 32 empleados encuestados que corresponden al 100% de la muestra representativa, el 44% respondió que sí se les otorgan incentivos como recompensa por su buen desempeño laboral; mientras que un 31% dice que no; frente a un 25% respondió ser reconocidas sus labores bajos ciertos incentivos en ocasiones.

INTERPRETACIÓN:

Los colaboradores consideran que a pesar de que si les dan incentivos para mejorar su desempeño laboral, les gustaría que hubiese aumento en su salario, que reconozcan el trabajo y la responsabilidad de las personas que laboran en este lugar, porque esto ayudaría a mejorar su práctica, además, les gustaría que la empresa les colaborara para que puedan superarse en su trabajo, y así cumplir proyectos y metas que tienen.

3. ¿Cree usted que su desempeño en el cargo le genera estabilidad laboral?



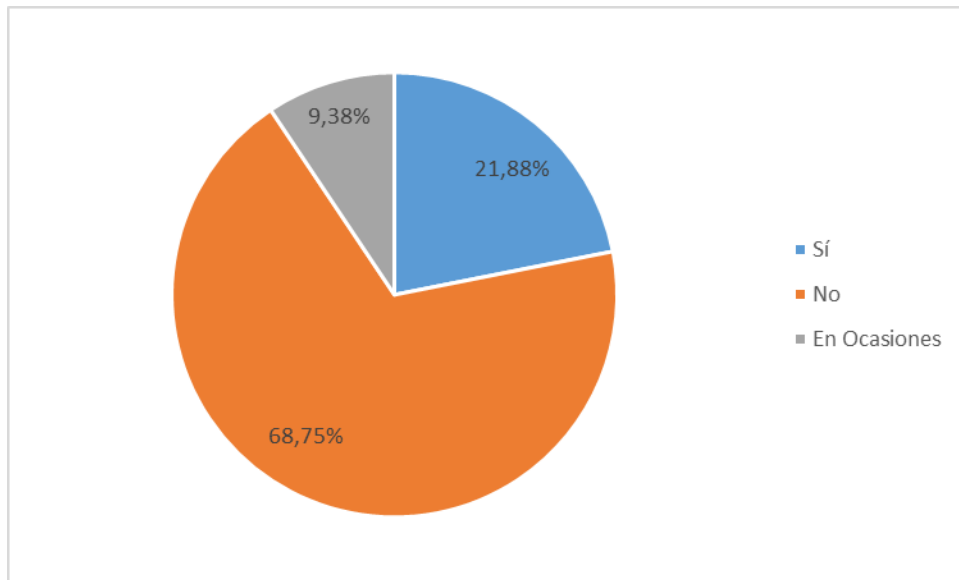
ANÁLISIS:

De 32 empleados encuestados que corresponden al 100% de la muestra representativa, el 78% respondió que sí sienten una estabilidad laboral con el cargo que ocupan en la empresa, mientras que un 19% dice que en ocasiones; frente a un 3% que le respondieron no sentirse estables en la organización.

INTERPRETACIÓN:

La mayoría de empleados se sienten estables en su cargo, porque ahí muestran su desempeño, la responsabilidad y el rendimiento que tienen en esa área debido a que conocen acerca de lo que efectúan, algunos consideran que son muy colaboradores a la hora de realizar las tareas que le ponen sus jefes, también, porque algunos empleados aportan buenas ideas para surgir mejor en su labor, pero la más importante, es porque tienen un sueldo fijo y se sienten tranquilos por tener este ingreso.

4. ¿Ha evidenciado problemas de relaciones interpersonales en la empresa?



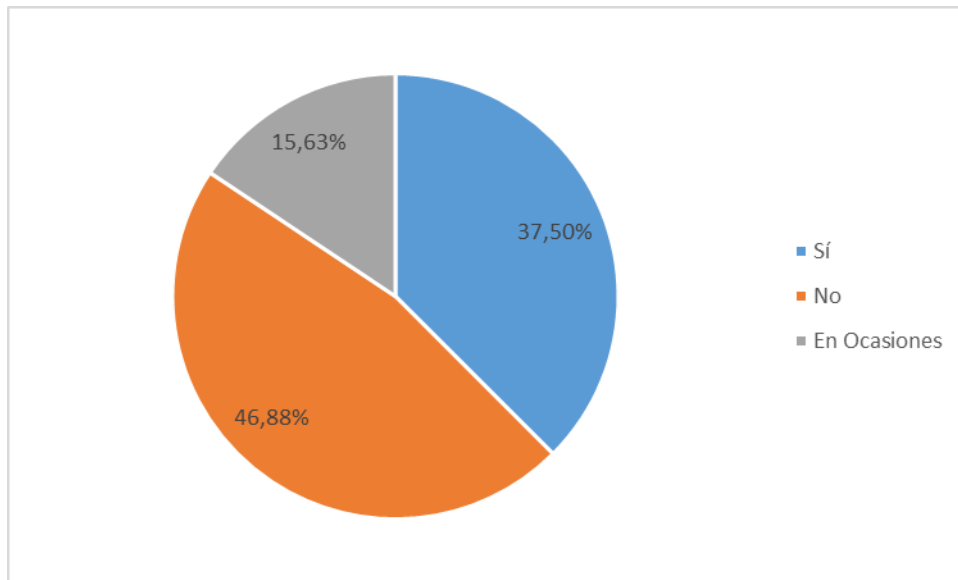
ANÁLISIS:

De 32 empleados encuestados que corresponden al 100% de la muestra representativa, el 69% respondió no haber presenciado problemas o conflictos de relaciones interpersonales en la organización, mientras que un 22% dice sí haberlos evidenciado, y otro 9% respondió que en ocasiones.

INTERPRETACIÓN:

Aunque la mayoría de empleados no han presenciado o visto problemas interpersonales, hay unos pocos que si lo han presenciado en las áreas operativas.

5. ¿La información que manejan los directos a nivel laboral es clara para usted?



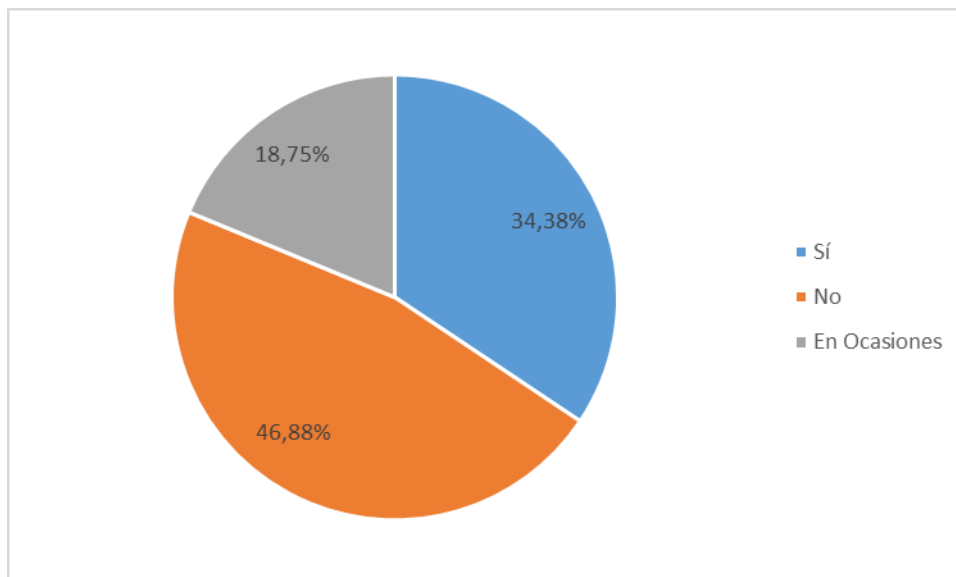
ANÁLISIS:

De 32 empleados encuestados que corresponden al 100% de la muestra representativa, el 47% respondió que la información que manejan los directos a nivel laboral no es clara; mientras que un 37% dice que si lo es; y otro 16% respondió que en ocasiones.

INTERPRETACIÓN:

Para la mayoría de empleados no es clara la información que los directivos manejan hacia ellos, porque no están muy pendientes de lo que le informan al sector de apoyo, por ende en ocasiones es errónea los datos, temas, cuestiones que les llegan, en ocasiones los directivos dicen una cosa pero al momento de llevarla a cabo es diferente a lo que en inicio se pactó o se dijo, las fechas de entrega en momentos no son las verdaderas, no hay buena organización y el empleado es quien resulta afectado porque es quien recibe el llamado de atención, pero una minoría si cree que la información es correcta y por eso es que realiza bien su trabajo.

6. ¿Conoce el Código de Ética de Aerorepublica?



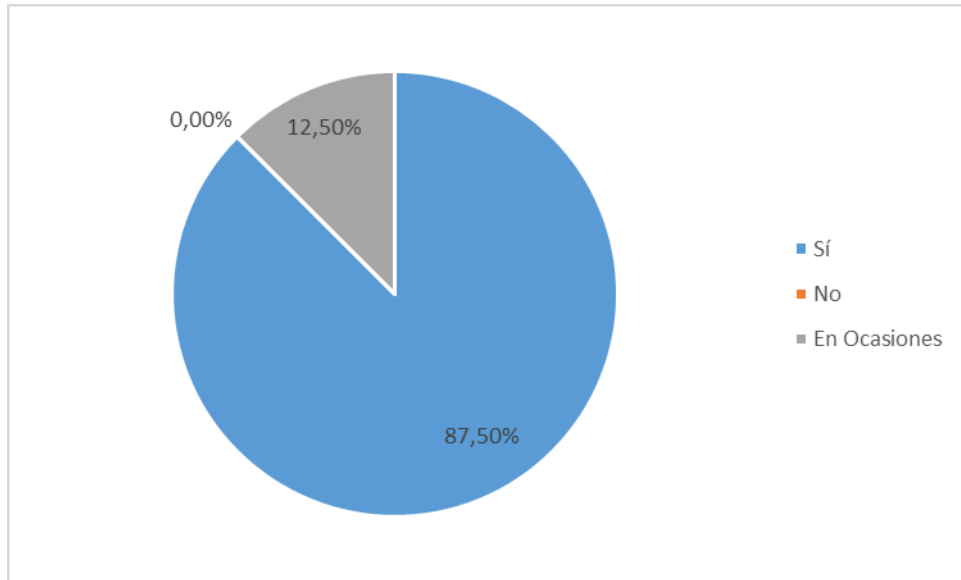
ANÁLISIS:

De 32 empleados encuestados que corresponden al 100% de la muestra representativa, el 47% respondió que no conocen las normas de la organización, mientras que un 34% dice conocerlas; y otro 19% respondió que en ocasiones, de acuerdo a la situación.

INTERPRETACIÓN:

El conocimiento de las normas está dividido, la gran mayoría no las tienen presentes, porque los directivos no las dan a conocer a sus empleados o el código no es claro para ellos, hace falta información sobre, algunos opinan que deberían hacerlo de una forma más didáctica o llamativa para que puedan entenderlas mejor. Por otra parte, las razones de los empleados que si conocen las normas son porque les ha tocado identificarlas debido problemas que han tenido, de esta manera, son muy pocos los que se interesan en llevarlas normas a cabo.

7. ¿Usted considera que la empresa debe mejorar la comunicación con los empleados?



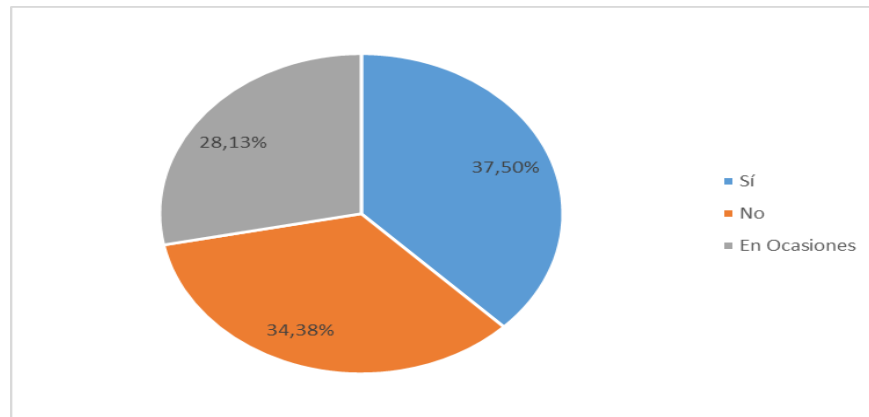
ANÁLISIS:

De 32 empleados encuestados que corresponden al 100% de la muestra representativa, el 87% considera que la empresa debe mejorar la comunicación con los empleados, mientras que un 13% no lo cree así.

INTERPRETACIÓN:

Los colaboradores sienten que la comunicación es mala porque ellos no son escuchados por sus jefes de área debido a que se preocupan es por cumplir su trabajo y nada más, dejando de lado las opiniones o sugerencias que el personal puede aportar, además, sienten que los avisos que llegan a la alta gerencia sobre lo que sucede en las áreas no es completa, no se enteran de cosas importantes (proyectos, actividades, reuniones), le hacen llegar la información a última hora a los colaboradores y se evidencia rumor de pasillo.

8. ¿Existe liderazgo en la empresa por parte de los directivos?



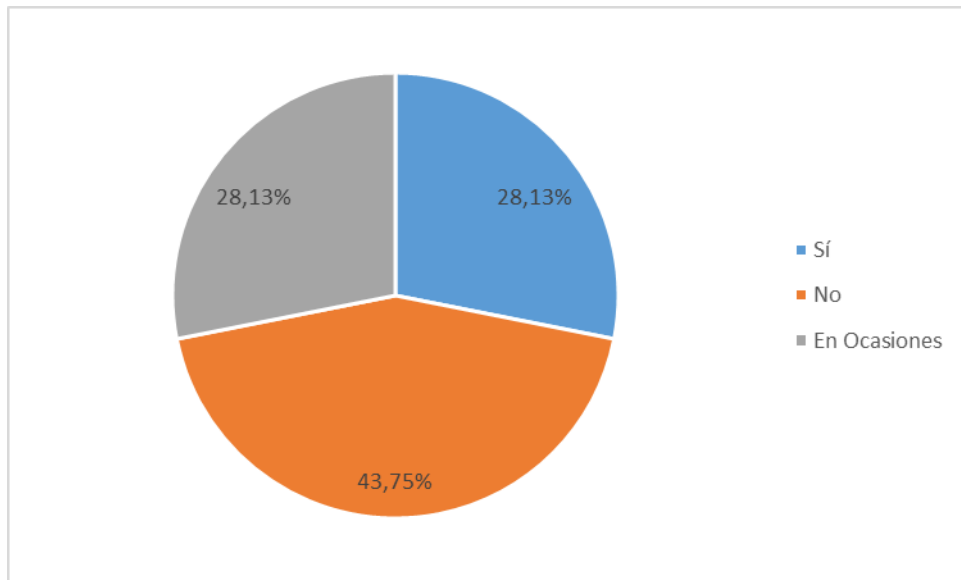
ANÁLISIS:

De 32 empleados encuestados que corresponden al 100% de la muestra representativa, el 38% respondió que hay liderazgo por parte de los directivos de la organización, mientras que un 34% dice no haberlo evidenciado y otro 28% respondió que en ocasiones si se evidencia ese liderazgo.

INTERPRETACIÓN:

El liderazgo en la empresa según los empleados se ve desde dos instancias, por un lado se refleja el trabajo del líder y en una segunda instancia los colaboradores no conocen el concepto de líder o jefe, creen que es necesario tener más un líder que no solo mande sino que también se incorpore y trabaje más con el personal de apoyo, teniendo en cuenta lo que ellos dicen porque le delegan funciones a los operación que son de los jefes de áreas, pero también resaltan que siempre buscan mejorar, innovar y realizar nuevos proyectos para que la empresa mejore.

9. ¿Los directivos le transmiten a sus empleados los valores corporativos?



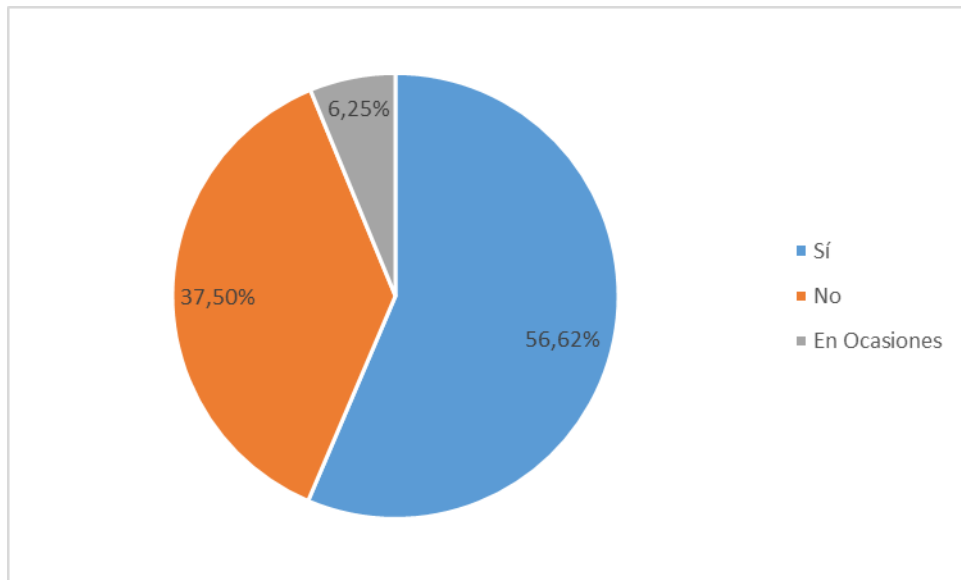
ANÁLISIS:

De 32 empleados encuestados que corresponden al 100% de la muestra representativa, el 44% respondió que los directivos no comparten los valores corporativos, mientras que un 28% dice sí haberlo evidenciado la trasmisión a sus empleados de los valores corporativos; y otro 28% respondió que en ocasiones los directivos les transmiten a sus empleados los valores corporativos.

INTERPRETACIÓN:

Creen los empleados que se debería profundizar en dar a conocer, cuáles son los valores que tiene la empresa, porque para la mayoría son desconocidos, quienes si sienten que Copa y Wingole transmite los valores corporativos, sugieren que debería ser más constante, y para quienes aún les hace falta que los directivos se preocupen más porque es necesario que todos vayan acorde con la empresa.

10. ¿Usted cree que el área de Bienestar es reconocida?



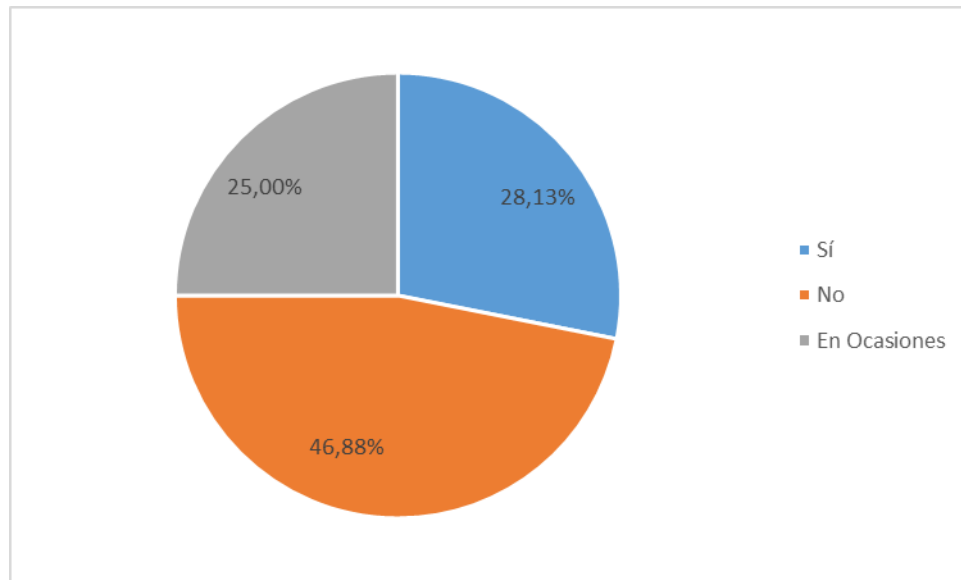
ANÁLISIS:

De 32 empleados encuestados que corresponden al 100% de la muestra representativa, el 57% respondió que consideran el área de Bienestar como una parte de la organización reconocida, mientras que un 37% no lo cree así; y otro 6% respondió que en ocasiones.

INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los empleados consideran que el área de Bienestar es una parte de la organización reconocida por los incentivos que les dan, mientras piensan lo contrario es porque han sido poco reconocidos y según ellos es un área que pasa desapercibida.

11. ¿La empresa realiza reuniones para hacer retroalimentación de su desempeño laboral?



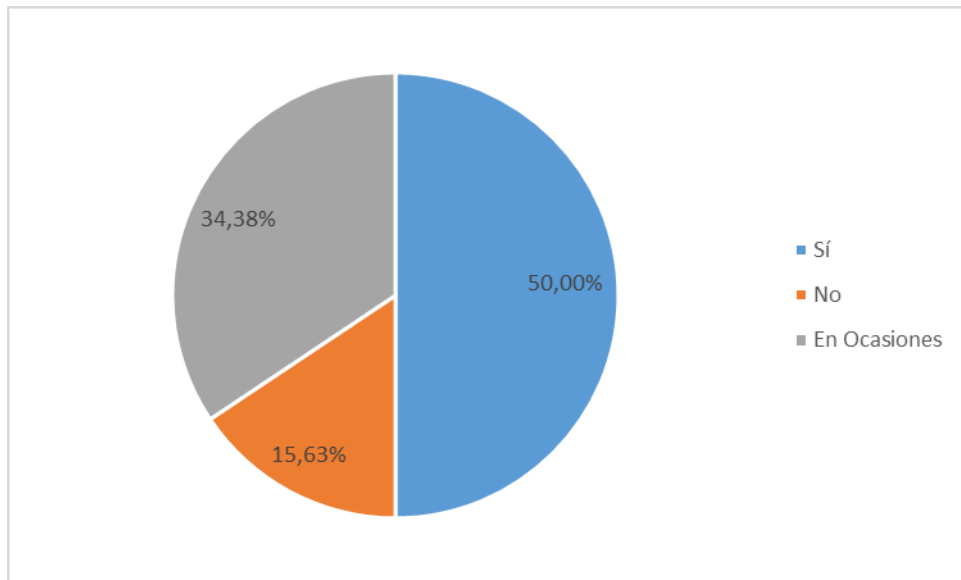
ANÁLISIS:

De 32 empleados encuestados que corresponden al 100% de la muestra representativa, el 47% respondió que se hacen reuniones de retroalimentación respecto al desempeño laboral; mientras que un 28% opina lo contrario frente a las reuniones; y otro 25% respondió solo en ciertas ocasiones se realiza ese intercambio de información.

INTERPRETACIÓN:

Si realizan reuniones pero son de forma esporádica, o solo cuando los directivos lo creen necesario (pedidos importantes, acontecimientos que afecten a toda la empresa o dependiendo lo que ocurra), pero los empleados consideran que retroalimentación de su trabajo y producción no se realiza de manera continua, creen que deberían ser reuniones mensuales.

12. ¿Se establecen metas por parte del líder de cada área?



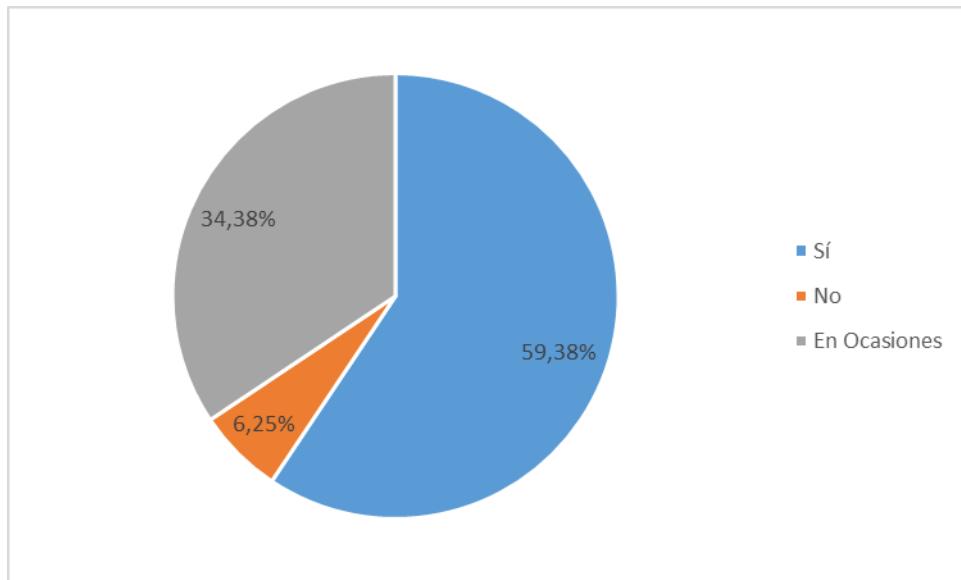
ANÁLISIS:

De 32 empleados encuestados que corresponden al 100% de la muestra representativa, el 16% respondió que los directivos no comparten las metas de producción por área, mientras que un 50% dice sí haberlo evidenciado; y otro 34% respondió que en ocasiones.

INTERPRETACIÓN:

Los jefes de cada área tienen establecidas ciertas metas en cuanto a la producción, los empleados de cada departamento creen que su labor respecto a esto, es acorde, con el resultado que la empresa quiere obtener en cuanto sus entregas.

13. ¿La empresa fomenta el trabajo en equipo?



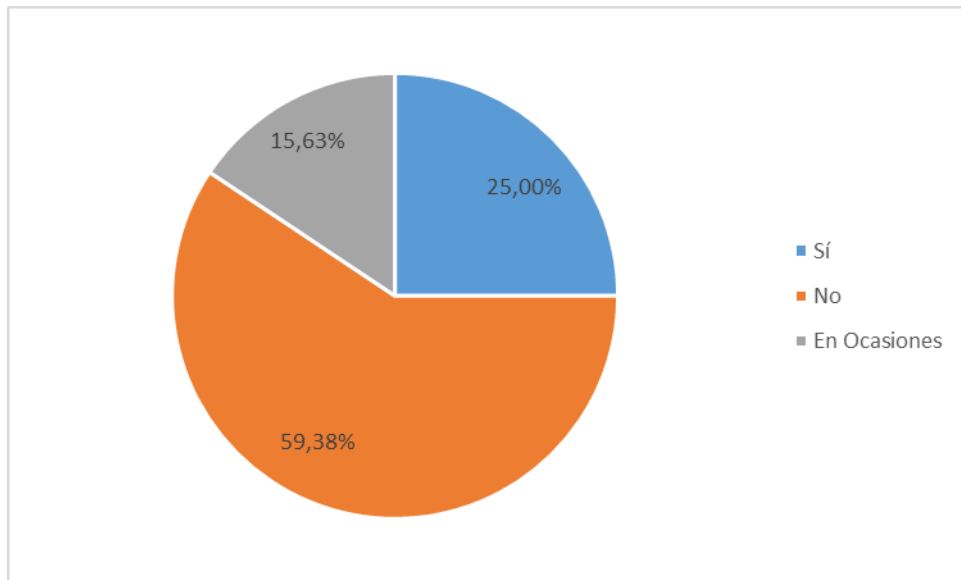
ANÁLISIS:

De 32 empleados encuestados que corresponden al 100% de la muestra representativa, el 59% respondió que la empresa si fomenta el trabajo en equipo, mientras que un 35% respondió que en ocasiones; y otro 6% no referencia trabajo en equipo.

INTERPRETACIÓN:

En la empresa se evidencian actividades en grupo y trabajo en equipo, ya que esto fomenta más participación e integración, pero al mismo tiempo da mejor calidad y rendimiento en los procesos de producción, al realizarse por medio de cadenas, los empleados consideran que es importante este proceso porque de esta manera todo saldrá mejor y con más rapidez.

14. ¿Tiene usted fácil acceso al internet?



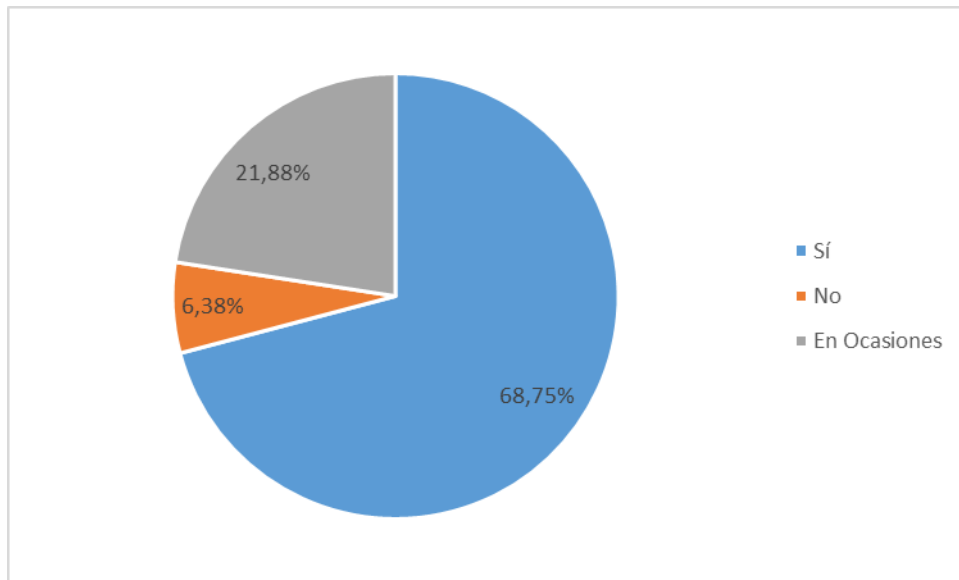
ANÁLISIS:

De 32 empleados encuestados que corresponden al 100% de la muestra representativa, el 59% respondió que no tiene acceso a internet mientras que un 25% dice sí tenerlo; y otro 15% respondió que en ocasiones.

INTERPRETACIÓN:

La mayoría de empleados no tienen acceso a internet, porque la mayoría son operarios de las aeronaves, de modo que solo los administrativos y Vps son los únicos con acceso a la red.

15. ¿La empresa le brinda a sus empleados condiciones de salubridad y seguridad?



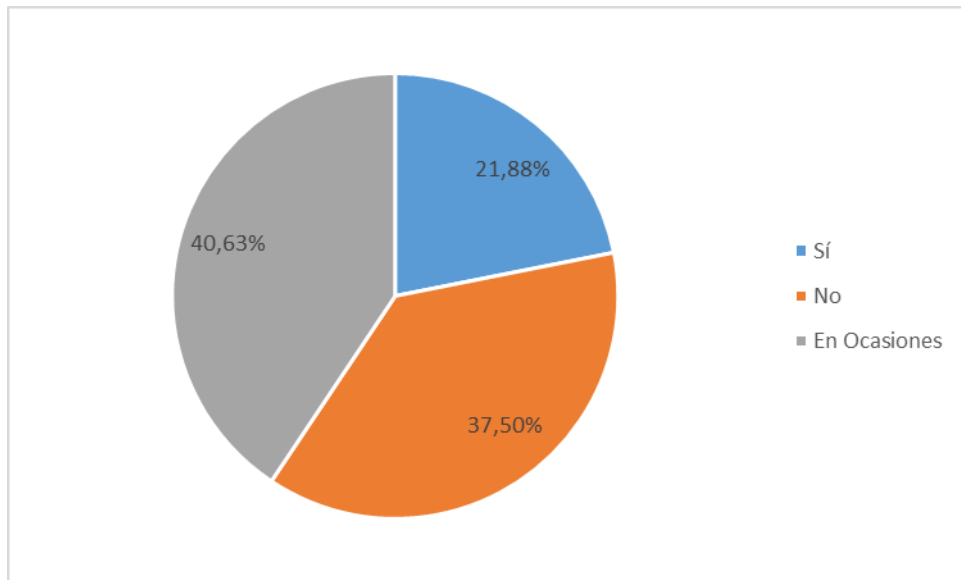
ANÁLISIS:

De 32 empleados encuestados que corresponden al 100% de la muestra representativa, el 69% respondió que la empresa le brinda a sus empleados condiciones de salubridad, mientras que un 22% dice que en ocasiones; y otro 6% respondió no haberlo percibido así.

INTERPRETACIÓN:

Los empleados se sienten conformes con las condiciones Aerorepublica le brinda para realizar su trabajo, porque se preocupan por darles buenos elementos de seguridad, en ocasiones realizan reuniones sobre estos temas, y por lo general se sienten protegidos, pero hay algunos que consideran que hace falta mejorar los botiquines de seguridad porque les hace falta varios elementos vitales y les hace falta incentivar más la salud ocupacional.

16. ¿Usted se entera de los acontecimientos importantes de la empresa?



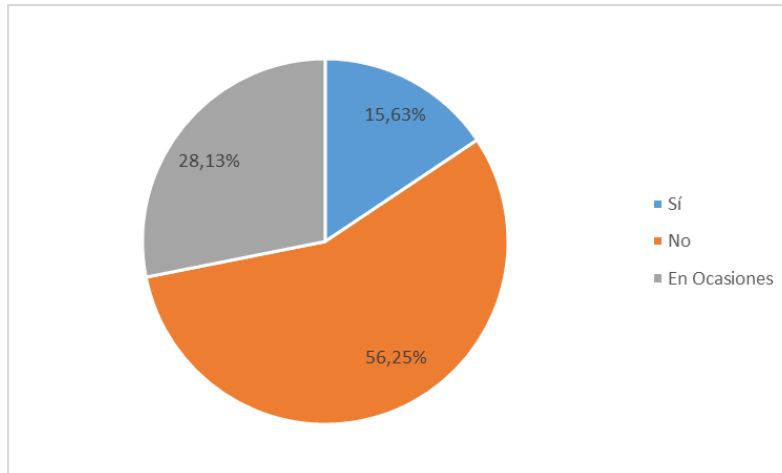
ANÁLISIS:

De 32 empleados encuestados que corresponden al 100% de la muestra representativa, el 41% manifiesta enterarse de los acontecimientos de la empresa, mientras que un 37% dice son estar al tanto; y otro 22% respondió que sí.

INTERPRETACIÓN:

Los empleados se enteran de las cosas que pasan en la empresa por medio de rumores, comentarios que se hacen los administrativos en los pasillos pero muy pocas veces por las reuniones la empresa le brinda a los empleados, la comunicación informal en la empresa es bastante amplia, aunque en algunas ocasiones el presidente de la empresa se encarga de darle a conocer dichos acontecimientos a los empleados pero es importante destacar que esto no sucede siempre.

17. ¿Cree que los directivos cuentan con su opinión con respecto a actividades que se realizan en la empresa?



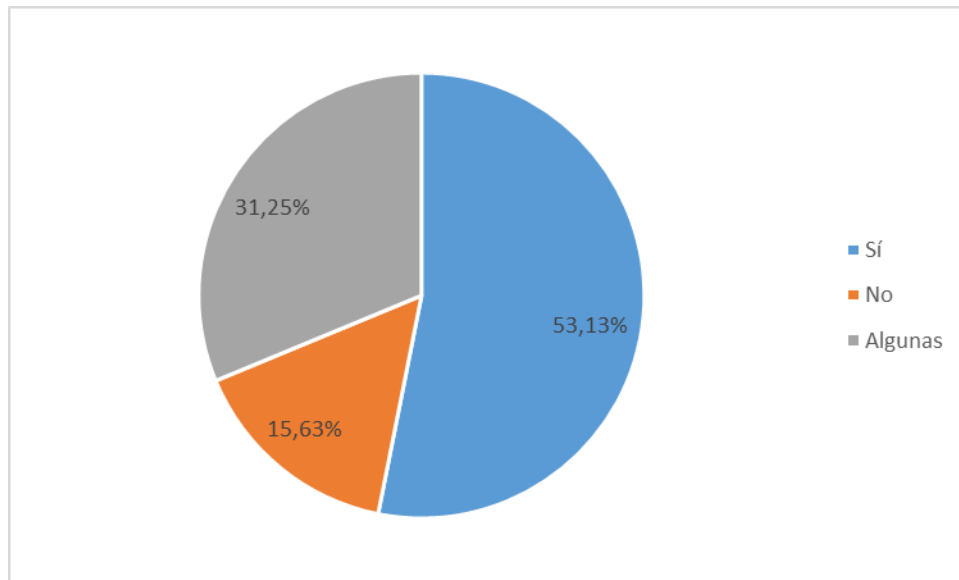
ANÁLISIS:

De 32 empleados encuestados que corresponden al 100% de la muestra representativa, el 44% respondió que los directivos no comparten los valores corporativos, mientras que un 28% dice sí haberlo evidenciado; y otro 28% respondió que en ocasiones.

INTERPRETACIÓN:

En pocas ocasiones los empleados se han sentido inmersos en la compañía porque sus opiniones las pasan por alto y los directivos no tienen en cuenta lo que ellos le pueden aportar a la empresa, por esta razón ellos no consideran que sus aportes sean importantes para la compañía, creen que es un punto clave que la empresa debe mejorar.

18. ¿Siente que las maquinarias y herramientas que utiliza para su trabajo se encuentran en buen estado?



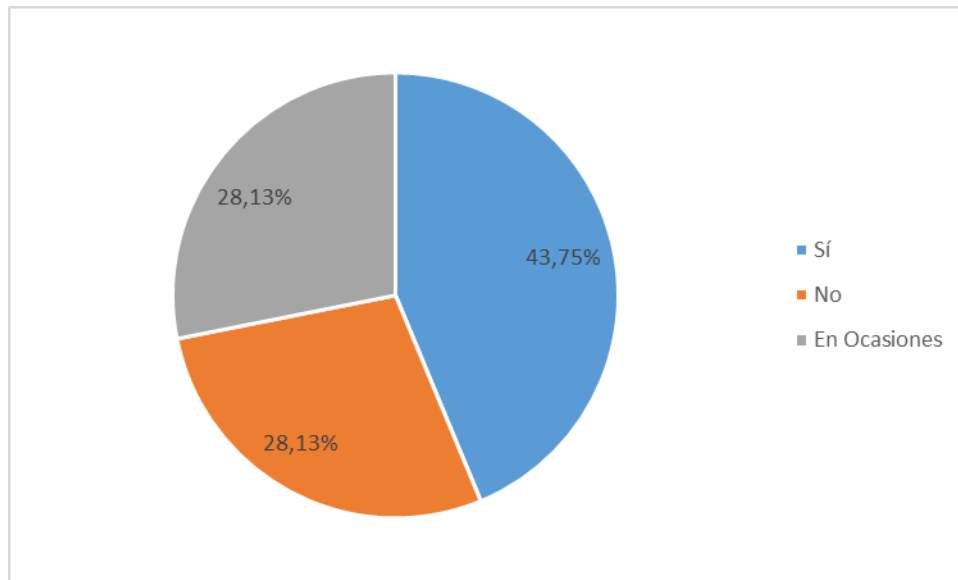
ANÁLISIS:

De 32 empleados encuestados que corresponden al 100% de la muestra representativa, el 53% respondió que las maquinarias usadas para su labor se encuentran en buen estado, mientras que un 31% dice que algunas veces; y otro 16% respondió que no.

INTERPRETACIÓN:

La mayoría siente que las herramientas que usa van acorde con su trabajo, pero que de igual manera deberían estar más pendientes del mantenimiento porque en ocasiones algunos computadores se dañan y esto afecta la producción y retrasa el trabajo que se realiza.

19. ¿La empresa realiza eventos de integración social para sus empleados, directivos, proveedores y clientes?




ANÁLISIS:

De 32 empleados encuestados que corresponden al 100% de la muestra representativa, el 44% respondió que sí han habido eventos de integración entre los públicos internos y externos de la organización, mientras que un 28% dice haberlo evidenciado muy pocas veces ; y otro 28% respondió que no.


INTERPRETACIÓN:

La mayoría de empleados cree que la empresa a pesar de que si realiza eventos de integración debería no sectorizarlos, porque en ocasiones han visto que las actividades que se realizan son por departamentos y ellos creen que se deberían hacer de forma general para que todos se conozcan con todos, de igual manera, incentivar las buenas relaciones interpersonales entre los empleados, directivos, proveedores y clientes.

4.8. MATRIZ INTEGRAL DE COMUNICACIÓN MIC (COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA)

<p>Análisis estructura interna Personalidad corporativa</p>	
<p>Razón de ser</p>	<p>Sector al que pertenece: Aerorepublica SA pertenece al sector terciario ya que es una industria aerocomercial que está formada por todas aquellas actividades vinculadas al transporte aéreo civil.</p> <p>Productos y/o servicios: el portafolio de AEROREPUBLICA es el siguiente:</p> <div data-bbox="662 653 1073 957" style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-bottom: 10px;">  <p style="text-align: center;">In partnership with UNITED</p> </div> <p>Salón V.I.P. exclusivo para pasajeros de Clase Ejecutiva, viajeros Star Alliance Gold y miembros del United Club. Actualmente, cuentan con Copa Clubs en los siguientes aeropuertos de la región:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aeropuerto Internacional de Tocumen, Panamá. • Aeropuerto Internacional de las Américas, Santo Domingo, República Dominicana. • Aeropuerto Internacional La Aurora, Guatemala, Guatemala. • Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, San José, Costa Rica.

	 <p>ConnectMiles CopaAirlines</p>	<p>Un programa tradicional de acumulación de millas por distancia volada: Se recibe como mínimo una milla por cada milla volada y la oportunidad de acumular millas adicionales en base a la tarifa comprada y según el estatus de PreferProgram.</p>
	 <p>CopaAirlines Courier</p>	<p>Copa Airlines Courier es el que transporta envíos de documentos y paquetes puerta a puerta.</p>
	 <p>CopaAirlines Cargo</p>	<p>Transporte de carga con las mejores frecuencias de vuelos y tiempos de entrega a través del Hub de Las Américas, a cualquier parte del mundo.</p>
	 <p>CopaAirlines CORPORATE</p>	<p>Programa diseñado para las empresas que realicen sus viajes de negocios con Copa Airlines y Copa Airlines Colombia obteniendo descuentos especiales sobre tarifas publicadas.</p>
	 <p>CopaAirlines CONVENTIONS</p>	<p>Programa diseñado para brindar a los participantes de su convención, congreso o evento excelentes descuentos y beneficios especiales, al viajar con nosotros a través de las principales ciudades de Norte, Sur, Centroamérica y el Caribe.</p>
	 <p>CopaAirlines VACATIONS</p>	<p>Paquetes</p>

		<p>vacacionales que ofrece en todo el mundo. También para clase ejecutiva y colaboradores de la organización.</p>
<p>Focalización estratégica</p>	<p>VISIÓN: Ser la aerolínea líder en la aviación Latino Americana y la conexión preferida a través de Panamá al unir las ciudades principales ciudades del Norte, Sur, Centroamérica y el Caribe.</p> <p>VALORES CORPORATIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nuestro primer compromiso es con la seguridad ✓ Anticipamos y superamos las expectativas de nuestros clientes ✓ Trabajamos en equipo y contribuimos a un ambiente positivo ✓ Buscamos el mejoramiento continuo ✓ Somos honestos e íntegros en todas nuestras acciones <p>OBJETIVOS CORPORATIVOS: <i>Nuestro propósito único:</i> Es nuestra razón de ser, lo hacemos mejor para que nos prefieran.</p> <p>FILOSOFIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplimos y respetamos los derechos humanos, garantizando en sus prácticas laborales medidas que incentiven la no discriminación por razones de género, edad, origen étnico, nacionalidad, orientación sexual, discapacidad u otra condición de vulnerabilidad. ✓ Realizamos una gestión transparente, veraz y precisa, velando por el estricto cumplimiento de nuestros acuerdos sindicales, la legislación y normas vigentes en los países en donde operamos. ✓ Estamos comprometidos con nuestros colaboradores y con las comunidades donde tenemos presencia, desarrollando iniciativas y programas sostenibles como contribución e integración al progreso de nuestros países. ✓ Participamos activamente en los programas de voluntariado y responsabilidad social empresarial de la empresa y la comunidad enfocados en proyectos para la niñez y educación. 	

	<p style="text-align: center;">Plan de Negocio:</p> <p style="text-align: center;">PUNTOS ESTRATÉGICOS DE MERCADO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. VENTAS: Coordinado por Diego Bermudez (gerente comercial) y tres ayudantes quienes son los que coordinan toda el área de ventas. <ul style="list-style-type: none"> • <i>Estrategia de mercado: teléfono y pagina web: Se buscan los clientes para el fortalecimiento de ventas. Personas contratadas por la empresa realizan diferentes llamadas y postean en la página web sobre las últimas novedades de la empresa.</i> 2. ESTACIONES: En este departamento está dirigido por Angelica Arbelaez (Gerente de estaciones) y tres personas más quienes supervisan toda esta área.
<p>Estructura organizacional</p>	<p>Departamentalización: Aerorepublica está compuesto por 8 diferentes departamentos que podemos contemplar dentro de su organigrama, los cuales se encargan de dirigir y coordinar diversas funciones dentro de sus respectivas áreas, de manera que todo marche apropiadamente dentro de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presidencia • Asesor Jurídico • Departamento de Contabilidad • Operaciones de Vuelo • Departamento de Gestión Humana • Departamento de Planeación • Departamento de Producción • Departamento de Negocios Corporativos • Departamento de Compras e Importaciones. <p>Unidades Estratégicas de Negocio:</p> <p>Clientes: Las ventas son dirigidas al público viajero.</p> <p>Marketing: Dentro del plan de negocios, el marketing se basa en obtener personal con experiencia para que así mismo puedan brindarle al cliente un buen servicio. Así pues, el objetivo de la empresa dentro de la estrategia de marketing es obtener un buen sistema de distribución para la comercialización y venta de los servicios, garantizándole al cliente la calidad de sus servicios. Así mismo, la ubicación de los diferentes puntos de venta ha sido estratégicos ya que se ubican en las zonas de industria y gran comercio.</p>

	<p>Entorno: La aplicación y el cumplimiento de los valores corporativos hacen parte del plan de negocios de la empresa, ya que la orientación que se les brinda a sus empleados cumple con los parámetros que exige los valores estipulados para que este se vea reflejado en la calidad de sus servicios a la hora de comercializar y vender el producto.</p> <p>División de poder y toma de decisiones: El poder en cuanto a la toma de decisiones en Aerorepública está representado dentro de su organigrama de manera horizontal en los cargos más grandes, es decir que el poder dentro de la organización está descentralizado horizontalmente, pero teniendo siempre la junta directiva, quien se encarga de dar la decisión final de decisiones que se quieran tomar referentes a la organización.</p> <p>Estructura en Red: Dentro de lo mencionado anteriormente sobre la departamentalización que hay en Aerorepública existen varias redes de comunicación, algunas formales y otras informales. Existen grupos de WhatsApp de los diferentes departamentos, ellos se comunican entre sí y lo que se tenga que escalar a altos cargos el encargado es el coordinador de área; así se da la comunicación dentro de la organización.</p>
--	--

INTERNO

PERFIL

Aerorepublica cuenta con 1200 empleados, los cuales en su mayoría son profesionales con altas capacidades para ejercer su rol dentro del área asignada. Sin embargo, en promedio el 15% no cuentan con el título profesional a pesar de ocupar el puesto de un profesional.

MARKETING

Como resultado de la calidad de sus servicios, Aerorepublica cuenta con una experiencia en el mercado internacional de más de 70 años siendo reconocida y destacada por ser una de las empresas líderes en aviación en el mundo. Aunque competencias como Avianca, Viva Colombia, Easy Fly estén posicionadas como antiguas marcas que ofrecen la misma calidad de sus servicios con diferentes estrategias de posicionamiento.

ENTORNO

Venta de tiquetes y beneficios con hoteles alrededor del mundo,

OBJETIVO ACTUAL DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

- Mejorar la motivación del conocimiento de los objetivos de la empresa, su futuro y expectativas a los empleados por medio del diálogo que incentiven a los funcionarios apropiarse más de la organización. Busca interactuar de manera directa con los empleados
- Mantener relaciones positivas con todo el entorno que rodea la organización, por medio de un liderazgo asertivo que les permita a los empleados conocerse y entablar una buena relación.

- Crear una imagen positiva y una identidad propia de la organización, con sus características y valores corporativos.
- Obtener un perfil, ante el cliente de empresa fiable, por medio de las redes sociales y los eventos que se realizan constantemente

- Integrar a sus clientes como agentes satisfechos que garantizan la calidad de sus servicios por medio de las redes sociales y videos que comprueban el resultado positivo de sus servicios

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ACTUAL

Dada la estructura organizacional que tiene Aerorepublica, en la organización hay una comunicación descendente ya que la gerencia es quien siempre toma decisiones donde inmediatamente esa información es transmitida a los supervisores, que tienen a cargo determinado grupo de empleados. Generalmente, la información se transmite oralmente primero, y posteriormente se entrega un comunicado formal a cada supervisor de área para que se publique en un lugar visible en el área de trabajo.

Las comunicaciones son un factor determinante para que todo el público se entere de las actividades que se realizan en el interior de la compañía. No obstante, aunque las redes sociales son también un factor importante en su publicidad es considerada un complemento no tan determinante para sus campañas publicitarias.

La comunicación existente entre Aerorepublica, y sus clientes es formal y confidencial ya que la confidencialidad de sus "socios o clientes" específicos debe ser estrictamente confidencial por políticas de la empresa. Así pues en los comunicados de Aerorepublica, se evidencian lineamientos específicos como la calidad de sus servicios.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

- Correos
- Comunicados de prensa
- Carteleras
- Reuniones
- Medios informales (whatsapp, redes sociales)

- Correos internos donde se ofrecen los precios de sus productos.

- Correos
- Cartas físicas
- Medio formales (cartas físicas, comunicados de prensa)

LIMITANTES COMUNICACIONALES

En Aerorepublica se da la comunicación formal o informal tanto en los directivos como en los empleados. Sin embargo, no todos los colaboradores tienen acceso a los medios informales (redes sociales) lo que genera un impedimento para que los funcionarios de la organización no puedan enterarse a tiempo de las actividades imprevistas en la organización.

En Aerorepublica se evidencia poca publicidad interna lo cual hace que no existan nuevos clientes potenciales ya que su objetivo es solo vender externamente. Sin embargo, Aerorepublica es reconocida a nivel general por la publicidad constante que se hace.

Aerorepublica cuenta con una plataforma de instagram para los colaboradores la cual es poco conocida por los colaboradores.

4.9. PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ENMARCADO EN LAS DISPOSICIONES LEGALES Y ÉTICAS Y RENTABILIDAD DE LA ACCIÓN SOCIAL

En este apartado se realizará un corto resumen del programa de Responsabilidad Social enmarcado en los temas legales y éticos que le ofrece la compañía a la sociedad, lo cual nos permitirá conocer el desarrollo sostenible que tiene en Colombia y Panamá.

La visión de responsabilidad social en Copa Airlines Colombia y Wingo (Aerorepública) está dirigida a la contribución y desarrollo sostenible de los países donde operan, enfocando prioritariamente los esfuerzos hacia: colaboradores, comunidad y medio ambiente. Estos son los pilares fundamentales de la filosofía social y los valores corporativos que caracterizan la compañía:

- Cumplimos y respetamos los derechos humanos, garantizando en sus prácticas laborales medidas que incentiven la no discriminación por razones de género, edad, origen étnico, nacionalidad, orientación sexual, discapacidad u otra condición de vulnerabilidad.
- Realizamos una gestión transparente, veraz y precisa, velando por el estricto cumplimiento de nuestros acuerdos sindicales, la legislación y normas vigentes en los países en donde operamos.
- Estamos comprometidos con nuestros colaboradores y con las comunidades donde tenemos presencia, desarrollando iniciativas y programas sostenibles como contribución e integración al progreso de nuestros países.
- Participamos activamente en los programas de voluntariado y responsabilidad social empresarial de la empresa y la comunidad enfocados en proyectos para la niñez y educación.

CAPITULO 5

PROPUESTA, PROGRAMA, PROYECTO (PECO)

En este capítulo se evidenciará el resultado de la investigación a través del manual de políticas, procesos y procedimientos del área de Bienestar en Aerorepública. De manera que, continuación se mostrará el resultado final del objetivo central de la investigación respondiendo a cada uno de los objetivos plasmados en el inicio del trabajo.



VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**DEPARTAMENTO DE BIENESTAR
CORPORATIVO**

**PROCESOS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
DE RECONOCIMIENTO**



MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
Aero República operado bajo la marca Copa Airlines Colombia y Wingo

Manual de Políticas, Procesos y Procedimientos

Aero República (Copa Airlines Colombia y Wingo)

Presentado de acuerdo a los requerimientos de la Gerencia de Comunicaciones Internas, RSE y Bienestar



MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
Aero República operado bajo la marca Copa Airlines Colombia y Wingo

INTRODUCCIÓN

El manual que a continuación se desarrolla, permite tener claridad de las actividades desarrolladas bajo los parámetros de la gerencia de Comunicaciones Internas, RSE y Bienestar en pro del bienestar de los colaboradores de Aerorepública (Copa Airlines Colombia y Wingo), enmarcado siempre dentro del aspecto legal y organizacional. A través de él, se da a conocer cada una de las actividades que la compañía realiza y bajo qué parámetros las lleva a cabo, siempre teniendo en cuenta los lineamientos de Copa Airlines Panamá, lo cual permite garantizar al colaborador interno las condiciones laborales óptimas para el desempeño de sus funciones, redundando en beneficio del usuario y su satisfacción.

La mayoría de las directrices del área de Bienestar Laboral provienen de la casa matriz en Panamá Sin embargo, Aerorepública vela por la implementación de prácticas y proyectos en: Bogotá, Bucaramanga, San Andrés, Barranquilla, Medellín, Cartagena, Cali y Pereira que es donde operan y cuentan con personal propio.

La consulta del presente manual permite identificar con claridad los procedimientos y responsabilidades de la Gerencia de Comunicaciones Internas, RSE y Bienestar, así como proporcionar los elementos necesarios para normar el criterio de ejecución de las rutinas de trabajo, siendo este un documento que regula las diferentes rutinas operativas para el cumplimiento de los objetivos y funciones encomendados a esta área.



MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
Aero República operado bajo la marca Copa Airlines Colombia y Wingo

CONTROL DE DOCUMENTO

1. Revisado por (Nombre/Cargo/Fecha)	
2. Aprobado por (Nombre/Cargo/Fecha)	
3. Control de Versiones/Fecha	



MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
Aero República operado bajo la marca Copa Airlines Colombia y Wingo

DEFINICIONES

RAE: Ruta al Éxito.

La Ruta al Éxito se compone de los objetivos anuales de la empresa, que nos guían para cumplir con la Visión del negocio. La Ruta al Éxito está compuesta por cuatro pilares, cada uno detalla los objetivos relacionados al pilar y son actualizados anualmente.

Pilares: fundamentos estratégicos sobre los cuales se apoya Aerorepublica (Copa Airlines Colombia y Wingo) para cumplir su visión. Cada pilar tiene un VP responsable, y se desagregan de la siguiente manera:

- **Volar para Ganar (VP Comercial y Planning)**
- **Lograr Costos Competitivos (VP Sr. de Finanzas)**
- **Fortalecer la Experiencia del Cliente (VP de Operaciones)**
- **Trabajo en Equipo (VPP de RRHH)**

Agenda de Liderazgo: plan de comunicación directa de la Compañía.

WINPLAN

El WinPlan se compone de los objetivos anuales de la marca, que nos guían para cumplir con la visión de la marca. El WinPlan está compuesto por cuatro pilares, cada uno detalla los objetivos relacionados al pilar y son actualizados anualmente.

- **Venderlo todo**
- **Hacer más con menos**
- **Así volamos**
- **Todos somos Wingo**

CREW: charla de resultados y expectativas Wingo.

ATO: Aeropuerto



MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
Aero República operado bajo la marca Copa Airlines Colombia y Wingo

TASB: Terminal Aéreo Simón Bolívar

VP: Vicepresidencia

CEO: Presidente Ejecutivo

RRHH: Recursos Humanos

CE: Comité Estratégico, grupo conformado por el Presidente Ejecutivo, el VP Senior de Fianzas, el VP Senior de Operaciones, el VP de Comercial y el VP de RRHH.

CE: Comité Ejecutivo, grupo conformado por el Presidente Ejecutivo y Vicepresidentes.

CEE: Comité Ejecutivo Extendido, grupo conformado por el Presidente Ejecutivo, Vicepresidentes, Directores y Sub - Directores.

CEA: Comité Ejecutivo Ampliado, grupo conformado por el Presidente Ejecutivo, Vicepresidentes, Directores, Sub-Directores y Gerentes.



MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
Aero República operado bajo la marca Copa Airlines Colombia y Wingo

CONTENIDO

Fundamento Estratégico	9
Objetivos	10
1. Focos de trabajo	11
2. Ámbito de Aplicación	13
3. Método de Revisión y Responsables	13
4. Procesos, Políticas y Procedimientos	14
4.1. Celebraciones por logros: "Eventos masivos"	14
4.1.1. Proceso: Día Familiar COL (Colombia) y Estaciones	14
4.1.2. Proceso: Apertura de Nuevas Rutas y Llegada de Aviones COL y PTY (Colombia - Panamá)	17
4.1.3. Proceso: Celebración Halloween Copa y Wingo para hijos de colaboradores COL (Colombia)	19
4.2. Reconocimientos por fechas especiales: "Momentos Copa" COL (Colombia)	22
4.2.1. Proceso: Tarjetas fechas especiales	22
4.2.2. Proceso: Celebración de Navidad para áreas operativas y administrativas COL (Colombia)	25
4.2.3. Proceso: Veranito Feliz para hijos de colaboradores COL (Colombia)	29



FUNDAMENTO ESTRATEGICO

El Manual de Políticas, Procesos y Procedimientos de la Gerencia de Comunicaciones Internas, RSE y Bienestar, describe uno de los procesos que se llevan a cabo en Bienestar buscando así documentar los pasos y operaciones que debe seguirse para la realización de las funciones del área.

A continuación, se exponen las premisas básicas, sobre las cuales el reconocimiento es enfocado en los colaboradores de Aerorepública (Copa Airlines Colombia y Wingo). Conoce a continuación el siguiente esquema para los colaboradores:





MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
Aero República operado bajo la marca Copa Airlines Colombia y Wingo

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Asegurar y facilitar al colaborador de la Gerencia de Comunicaciones Internas, RSE y Bienestar área de Bienestar Laboral la información necesaria para realizar las labores que le han sido encomendadas y lograr uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en su rol.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Facilitar los procedimientos del rol del colaborador a cargo del área.
- Proporcionar los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.



1. FOCOS DE TRABAJO

El Manual de Políticas, Procesos y Procedimientos es uno de los procesos de la Gerencia de Comunicaciones Internas, RSE y Bienestar, este describe los procesos que se dan en Bienestar buscando así documentar los pasos y operaciones que debe seguirse para la realización de las funciones del área.

A continuación, se exponen las premisas básicas, sobre las cuales el reconocimiento es enfocado en los colaboradores de Aerorepública. Es así que dentro del manual se muestran dos focos de trabajo:

RECONOCIMIENTOS POR FECHAS ESPECIALES: "**Momentos Copa**". Con el objetivo de fomentar el orgullo de pertenencia con la marca y demostrar agradecimiento hacia los colaboradores, **Momentos Copa** se caracteriza por reconocer a los colaboradores en fechas especiales. Esto incluye: Tarjetas para eventos y fechas especiales, Cena de Navidad para Áreas Administrativas y Operativas y Veranito para Hijos de Colaboradores.

CELEBRACIONES POR LOGROS: "**Eventos masivos**". Con el fin de fomentar la integración de los equipos de trabajo de Copa y Wingo promoviendo los valores organizacionales entre nuestros colaboradores para trabajar por un mejor lugar de trabajo, los **Eventos Masivos** se caracterizan por ser trascendentales para la organización. Esto incluye: Día Familiar COL (Colombia), Apertura de Nuevas Rutas, Llegada de Aviones, Halloween Copa y Wingo, Reconocimientos SkyTrax.

De manera resumida los focos de trabajo se distribuyen de la siguiente forma:



MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
Aero República operado bajo la marca Copa Airlines Colombia y Wingo

OBJETIVO	TIPO	AUDIENCIA	FRECUENCIA
Reconocimiento por fechas especiales: "Momentos Copa"	Tarjeta para Eventos y Fechas Especiales	COL	Cada vez que se presente el evento
	Cena de Navidad para Áreas Operativas y Administrativas	COL	Anual
	Veranito para Hijos de Colaboradores	COL	Anual
Celebraciones por logros: "Eventos Masivos"	Día Familiar	COL	Anual
	Apertura de Nuevas Rutas y Llegada de Aviones	COL	Cada vez que se presente el evento
	Halloween Copa y Wingo	COL	Anual
	Reconocimientos SkyTrax.	COL	Anual (Diciembre)



MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
Aero República operado bajo la marca Copa Airlines Colombia y Wingo

2. ÁMBITO DE APLICACIÓN

- ✓ Dentro del manual las políticas son aplicables a todas las empresas miembros de Copa Holdings y subsidiarias, servicios de terceros, planillas tercerizadas y todos sus colaboradores.

3. MÉTODO DE REVISIÓN Y RESPONSABLES

- ✓ La revisión y modificación de estas políticas corresponde en primera instancia a la Gerencia de Comunicaciones Internas, RSE y Bienestar. Sin embargo, cualquier miembro del Comité Ejecutivo de la empresa, pueden hacer propuestas para su consideración.
- ✓ El cambio de cualquier política será sometida al proceso de aprobación por parte del Comité Ejecutivo de la empresa.
- ✓ Se deberán realizar revisiones anuales de actualización.



4. PROCESOS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

4.1. CELEBRACIONES POR LOGROS: "EVENTOS MASIVOS"

4.1.1. Proceso: Día Familiar COL (Colombia) y Estaciones

POLÍTICAS

Con el fin de fomentar un ambiente de trabajo positivo de motivación y reconocimiento, la Compañía realiza anualmente el Día de la Familia, evento que ofrece Aerorepública (Copa Airlines Colombia y Wingo) a los colaboradores y sus familias.

El Día de la Familia estará direccionado por la Gerencia de Comunicaciones, RSE y Bienestar bajo los lineamientos y objetivos estratégicos de la VP de RRHH, y el presupuesto asignado corporativamente.

La Compañía buscará con las Cajas de Compensación, alianzas para organizar las actividades previstas para celebrar logros y fomentar la integración del personal con sus familias.

De acuerdo a los objetivos y al presupuesto del evento al Día de la Familia, asistirán el colaborador, su núcleo familiar en caso de que el colaborador, sea soltero, puede asistir con 1 acompañante o de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Gerencia de Comunicaciones, RSE y Bienestar.

Frecuencia - Anual

Audiencia - Colaboradores de Aerorepública (Copa Airlines Colombia y Wingo)

PROCEDIMIENTO

- Establecer el presupuesto anual para la celebración del Día de la Familia.
- Realizar la guía de ejecución de la celebración para ser ejecutada por los líderes de cada estación fuera de Bogotá.

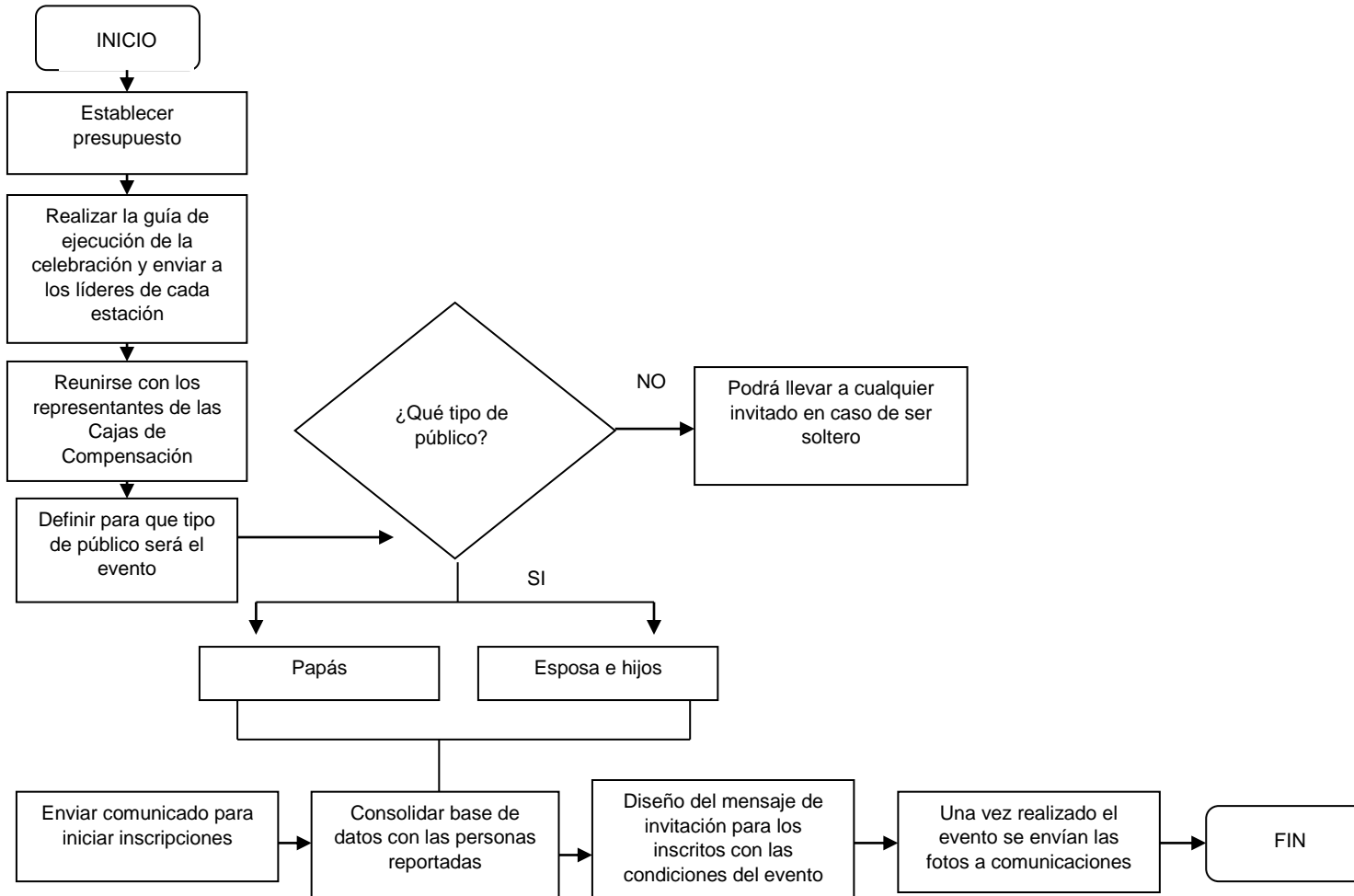


MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
Aero República operado bajo la marca Copa Airlines Colombia y Wingo

- Reunirse con los representantes de las Cajas de Compensación quienes ayudan a coordinar el evento, para definir posibles fechas y actividades.
- Debe ser un evento familiar, lo recomendable es que sea el fin de semana.
- Enviar comunicado para iniciar inscripciones, en el comunicado va adjunto el formato para que los colaboradores se puedan inscribir. Además, van los lineamientos bajo la gerencia de Comunicaciones Internas, RSE y Bienestar dependiendo del evento.
- Una semana antes, validar la lista de personas inscritas.
- Diseño del mensaje de invitación para los inscritos con las condiciones del evento.
- El evento será coordinado por la Gerencia de Comunicaciones, RSE y Bienestar o el gerente de estación para todos los colaboradores de todas las áreas.
- Todas las actividades que se planifiquen deben ir de bajo los lineamientos los valores de Copa Airlines y Wingo, es decir que de ninguna forma deben poner en juego la seguridad, integridad y respeto de nuestros colaboradores o sus familias.
- No está permitido ofrecer bebidas alcohólicas.



MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
Aero República operado bajo la marca Copa Airlines Colombia y Wingo





4.1.2. Proceso: Apertura de Nuevas Rutas y Llegada de Aviones COL y PTY (Colombia - Panamá)

POLITICAS

En pro de la integración, Aerorepública (Copa Airlines Colombia y Wingo) celebra con los colaboradores la llegada de nuevas aeronaves y la apertura de nuevas rutas.

El líder de estación (Ato, Ventas y Manto) será el responsable de la organización de la celebración. En las estaciones distintas a Bogotá, se buscará que el acontecimiento se celebre alterno en los Atos, Ventas y Manto.

A cada estación se le asigna un presupuesto por persona para que se le brinde al colaborador algo alusivo al acontecimiento.

Frecuencia - Anual

Audiencia - Colaboradores de Aerorepública (Copa Airlines Colombia y Wingo)

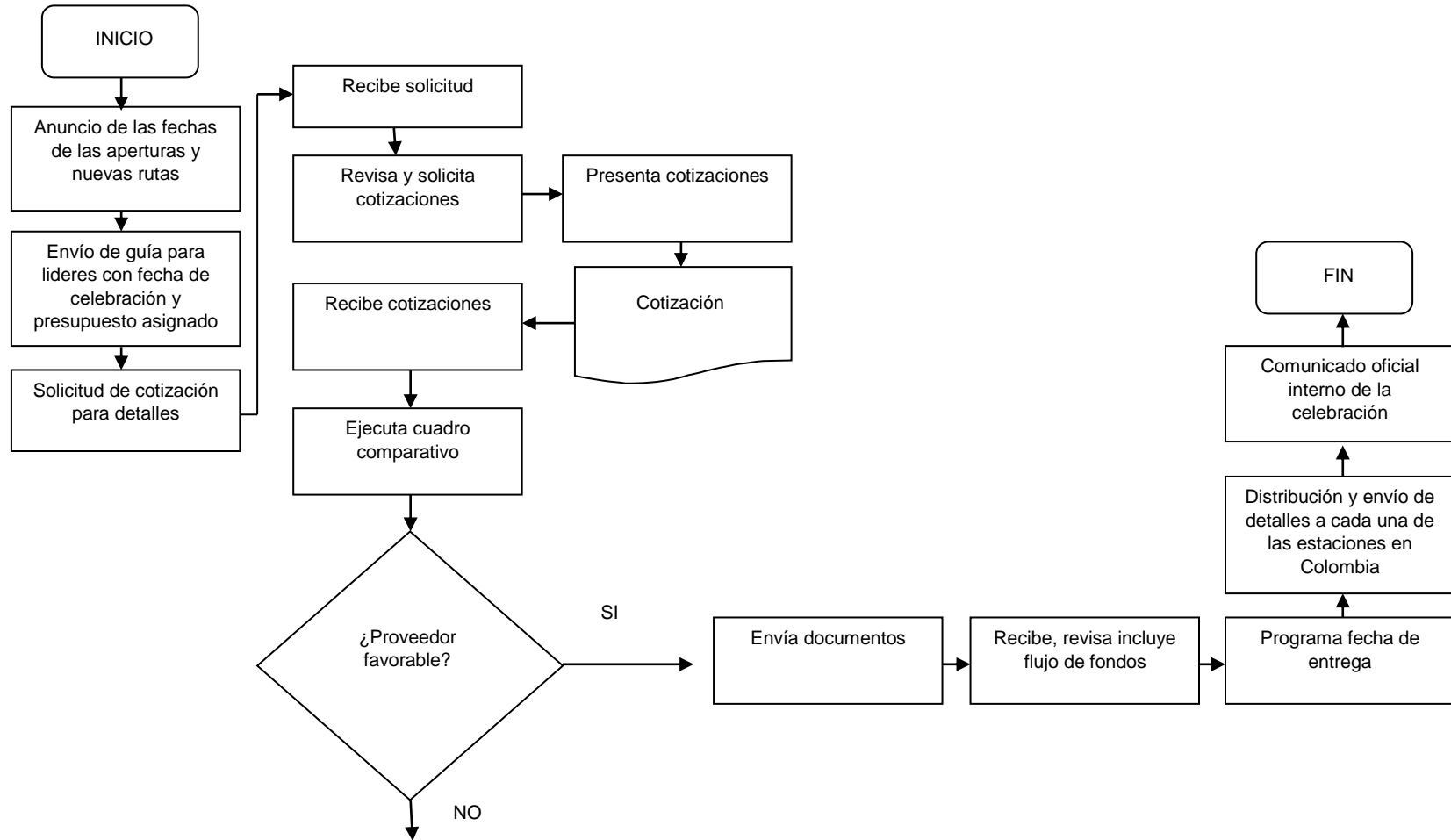
PROCEDIMIENTO

- La vicepresidencia comercial y de planificación anuncia con anticipación las fechas de las aperturas de las nuevas rutas a nivel sistema.
- Realizar la guía de ejecución de la celebración para ser ejecutada por los líderes de cada estación fuera de Bogotá.
- Se solicita la cotización de varios ejemplos de detalles que se puedan entregar ese día, de acuerdo al presupuesto establecido.
- Antes de la solicitud es indispensable tener en cuenta la cantidad de colaboradores, para esto hay que filtrar el maestro por ciudades, así mismo se solicita los detalles.
- La Gerencia de Comunicaciones, RSE y Bienestar, se encarga de escoger y distribuir a las áreas los regalos alusivos a la apertura de la nueva ruta o llegada de una nueva aeronave.
- Para las llegadas de nuevos aviones y la apertura de nuevas estaciones se comunica la noticia a través de los medios internos, boletín Al Día Contigo.



MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Aero República operado bajo la marca Copa Airlines Colombia y Wingo





4.1.3. Proceso: Celebración Halloween Copa y Wingo para hijos de colaboradores COL (Colombia)

Con el fin de fomentar un ambiente de trabajo positivo y de integración, la Compañía celebra el mes de Halloween con los colaboradores de Aerorepublica (Copa Airlines Colombia y Wingo) y sus hijos.

La Compañía buscará con las Cajas de Compensación, alianzas para organizar las actividades previstas para celebrar logros y fomentar la integración del personal con sus familias.

El líder de estación (Ato, Ventas y Manto) será el responsable de la organización de la celebración. En las estaciones distintas a Bogotá, se les asignará un presupuesto para la celebración.

En la celebración, asistirán el colaborador y su hijo (de 1 año hasta los 12) de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Gerencia de Comunicaciones, RSE y Bienestar.

Frecuencia - Anual

Audiencia - Colaboradores de Aerorepública (Copa Airlines Colombia y Wingo)

PROCEDIMIENTO

- Debe ser un evento familiar, lo recomendable es que sea el último sábado del mes de octubre.
- Realizar la guía de ejecución de la celebración y enviarla a los líderes de cada estación en Bogotá fuera de la ciudad para que estén al tanto de la celebración.
- Solicitar a PeopleSoft el maestro de hijos de colaboradores reportados.
- Filtrar por edades (a partir de 1 año hasta los 12) y estaciones.
- Cotizar con proveedores detalles dulces para enviar a los hijos de los colaboradores.
- Es importante informarle al proveedor que el pago se hará a los 30 días.
- Si el proveedor no está inscrito y acepta las condiciones de pago hay que enviarle el formulario de proveedores para que lo diligencie, lo firme y lo envíe, además solicitarle los siguientes documentos: certificación bancaria, cédula, RUT y cámara de comercio.



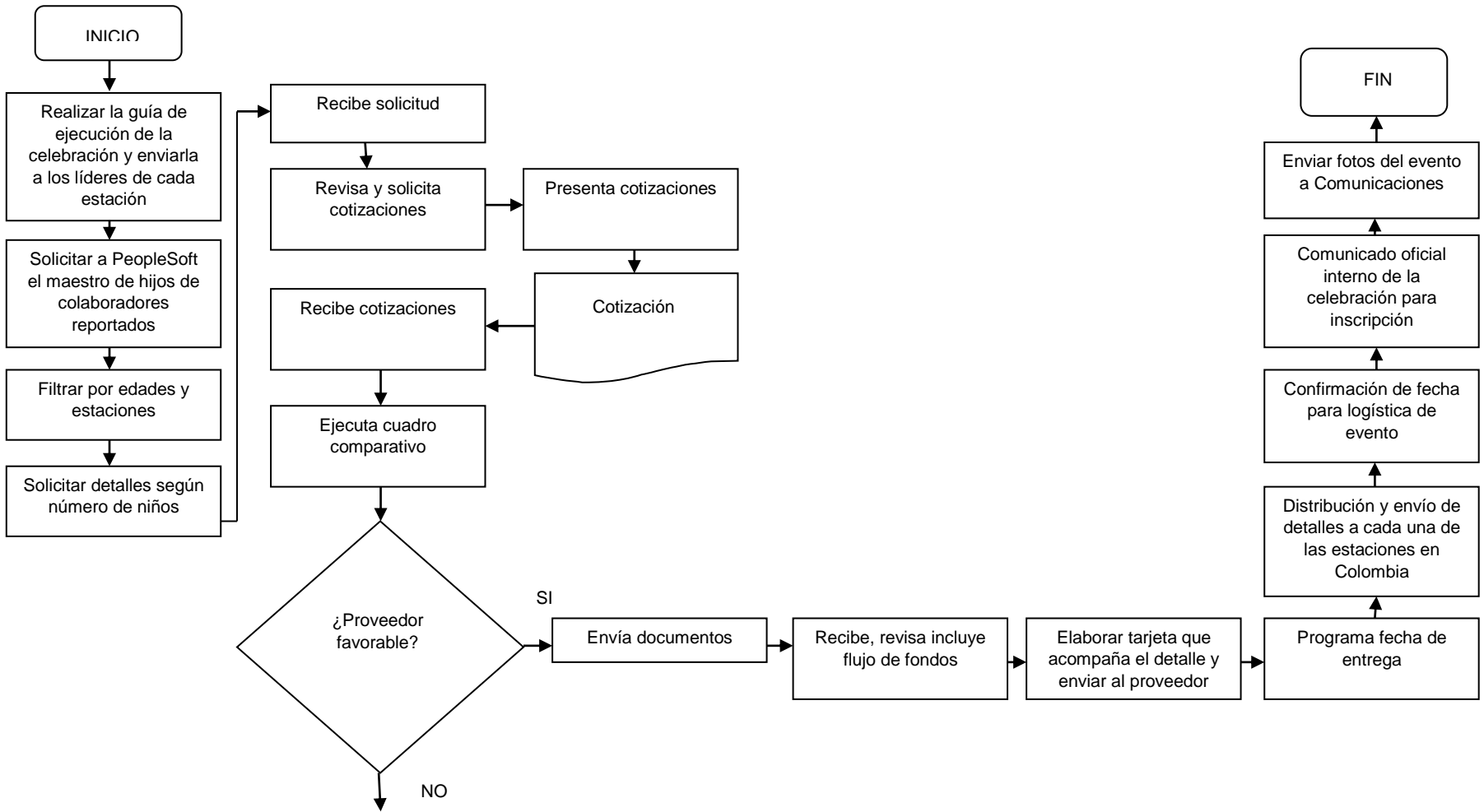
MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
Aero República operado bajo la marca Copa Airlines Colombia y Wingo

- Solicitar los detalles según número de niños.
- Elaborar tarjeta que acompaña los detalles y enviar al proveedor.
- Una vez se tengan los detalles, se empacan en un sobre y se envían a las estaciones, los sobres deben estar marcados con el nombre de la estación y remitente. Además, cada sobre debe tener el listado de personas de la estación para que así mismo puedan entregarse los detalles.
- Cotizar con proveedores decoración y logística del evento.
- Una vez se valide la fecha del evento y el proveedor contratado para la logística del evento en Bogotá, llenar el formulario de ingresos de seguridad y enviarlo al jefe de Seguridad y Asuntos Internos.
- Elaborar comunicado para inscripción del evento.
- En la celebración, los organizadores deben llegar antes del evento para organizar e iniciar la celebración a tiempo.
- No se pueden invitar terceros la compañía no cuenta con dinero adicional para estas personas.
- Todas las actividades que se planifiquen deben ir de acuerdo a los valores de Copa Airlines y Wingo, es decir que de ninguna forma deben poner en juego la seguridad, integridad y respeto de nuestros colaboradores o sus familias.
- No está permitido ofrecer bebidas alcohólicas.
- Enviar fotos del evento para que sean publicadas en comunicaciones internas.



MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Aero República operado bajo la marca Copa Airlines Colombia y Wingo





MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Aero República operado bajo la marca Copa Airlines Colombia y Wingo

4.2. Reconocimientos por fechas especiales: "*Momentos Copa*" COL (Colombia)

4.2.1. Proceso: Tarjetas fechas especiales

POLITICAS

La Compañía reconoce y comparte con los colaboradores de Aerorepublica (Copa Airlines Colombia y Wingo) las fechas especiales. El líder de las estaciones distintas a Bogotá (Ato, Ventas y Manto) será el responsable del reconocimiento (detalle) de la fecha especial.

Frecuencia - Anual

Audiencia - Colaboradores de Aerorepública (Copa Airlines Colombia y Wingo)

PROCEDIMIENTO

- Definir presupuesto para la conmemoración y entrega del detalle.
- Realizar la guía de ejecución de la celebración y enviarla a los líderes de cada estación en Bogotá fuera de la ciudad para que estén al tanto de la celebración.
- Dependiendo de la fecha (día de la madre, día del padre y mes del amor y la amistad), se solicita al área de Nomina las personas activas en la compañía.
- Una vez se tenga el maestro de las personas filtrar por estaciones.
- Cotizar con proveedores los detalles para enviar a los según la lista de colaboradores activos.
- Es importante informarle al proveedor que el pago se hará a los 30 días.
- Si el proveedor no está inscrito y acepta las condiciones de pago hay que enviarle el formulario de proveedores para que lo diligencie, lo firme y lo envíe, además solicitarle los siguientes documentos: certificación bancaria, cédula, RUT y cámara de comercio.
- Solicitar los detalles según número de colaboradores.
- Elaborar tarjeta que acompaña los detalles y enviar al proveedor.



MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Aero República operado bajo la marca Copa Airlines Colombia y Wingo

- Una vez se tengan los detalles, se empacan en un sobre y se envían a las estaciones, los sobres deben estar marcados con el nombre de la estación y remitente. Además, cada sobre debe tener el listado de personas de la estación para que así mismo puedan entregarse los detalles.
- Elaborar mailing conmemorativo a la fecha especial y enviar vía correo electrónico.

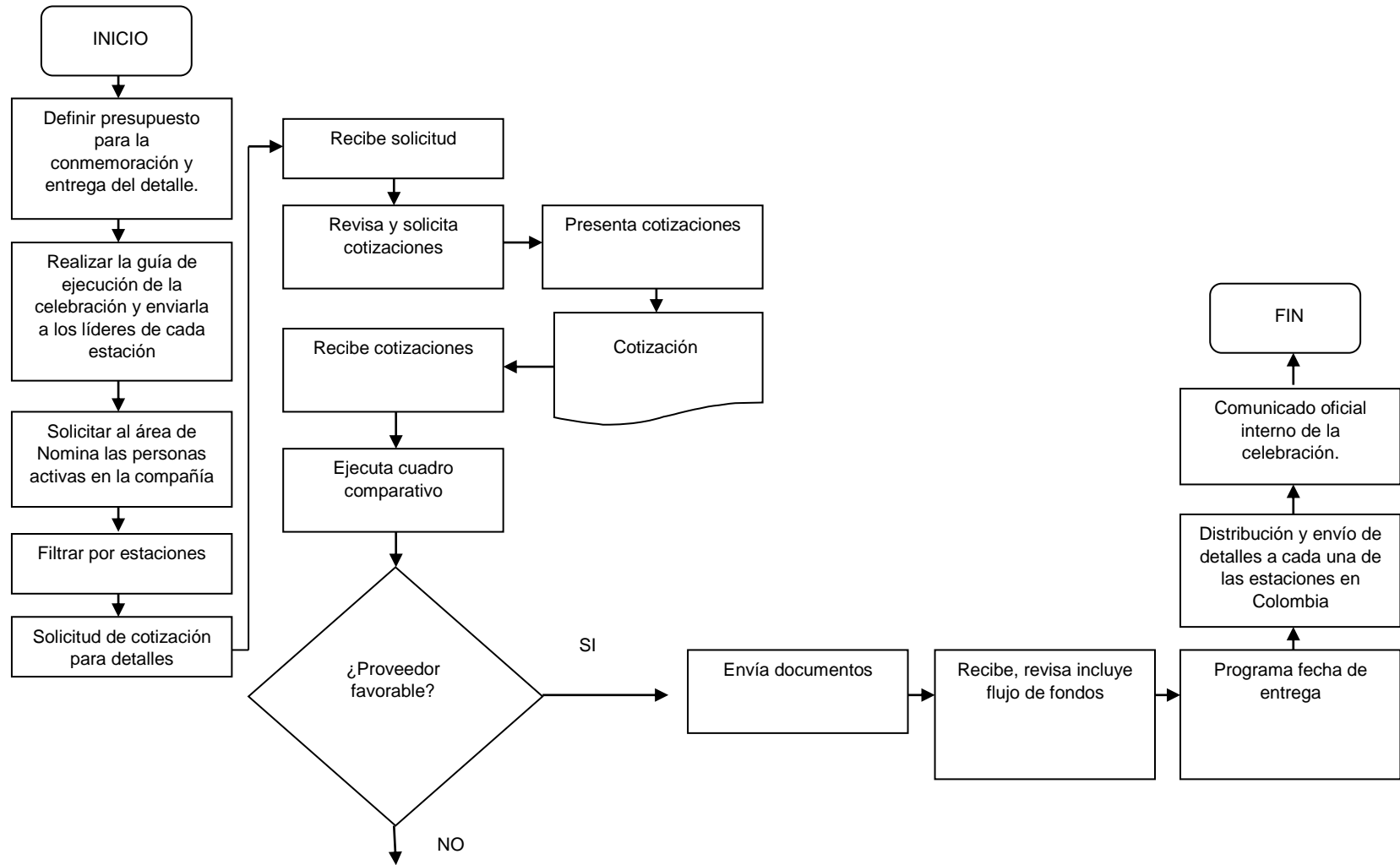
EJEMPLO:





MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Aero República operado bajo la marca Copa Airlines Colombia y Wingo





4.2.2. Proceso: Celebración de navidad para áreas operativas y administrativas COL (Colombia)

POLITICAS

Celebrar la época navideña en un ambiente de reconocimiento por los logros de la Compañía y además compartir un espacio de integración entre los colaboradores de todas las áreas. El objetivo es que los colaboradores de estas áreas tengan un almuerzo para celebrar la navidad y año nuevo. Debe ser un evento navideño y exclusivo para el colaborador.

La Cena de Navidad estará direccionado por la Gerencia de Comunicaciones, RSE y Bienestar bajo los lineamientos y objetivos estratégicos de la VP de RRHH, y el presupuesto asignado corporativamente.

El líder de estación (Ato, Ventas y Manto) será el responsable de la organización de la celebración de la cena de navidad. En las estaciones distintas a Bogotá, se buscará que la celebración se realice en todas las estaciones.

Frecuencia - Anual

Audiencia - Colaboradores de Aerorepública (Copa Airlines Colombia y Wingo)

PROCEDIMIENTO

- Elaborar una guía de ejecución y enviarla a los líderes de cada estación se les para que estén al tanto de la dinámica de la celebración y puedan estar acorde con las demás estaciones.
- Antes de la cena, en todas las estaciones de Colombia se realiza la novena de aguinaldos desde el 16 de diciembre hasta el 24.
- La novena se realiza por áreas, por lo tanto deberán solicitar el dinero con anticipo o pagar con factura de SAP con proveedores inscritos.
- Para el envío de las agendas que se hace en el transcurso de la navidad, se solicita al área de Nómina las personas activas en la compañía.
- Filtrar por estación.



MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Aero República operado bajo la marca Copa Airlines Colombia y Wingo

- Cotizar con proveedores los cuadernos para enviar según la lista de colaboradores activos en cada estación.
- Es importante informarle al proveedor que el pago se hará a los 30 días.
- Si el proveedor no está inscrito y acepta las condiciones de pago hay que enviarle el formulario de proveedores para que lo diligencie, lo firme y lo envíe, además solicitarle los siguientes documentos: certificación bancaria, cédula, RUT y cámara de comercio.
- Solicitar los cuadernos según número de colaboradores.
- Una vez se tengan los cuadernos se empacan en un sobre y se envían a las estaciones, los sobres deben estar marcados con el nombre de la estación y remitente. Además, cada sobre debe tener el listado de personas de la estación para que así mismo puedan entregarse los cuadernos.
- Para la navidad y noche buena (24 y 31 de diciembre) se les asignará un presupuesto de 5.000 por persona para un refrigerio únicamente para los colaboradores directos que estén laborando en estos días. El gerente de cada sede o lugar con personal disponible en estas fechas, Gerencias SAB y Ops. Vuelo será el encargado de coordinar la solicitud de los refrigerios.
- Es importante solicitar dinero con anticipo o pagar con factura de SAP con proveedores inscritos.
- Vincular a los colaboradores de toda la estación para maximizar los recursos.
- Los soportes y montos de cada gasto en las estaciones o sedes deben ser enviados y notificados a la gerencia de Comunicaciones Internas.
- Las facturas deben ser radicadas antes del 30 del mes, de lo contrario el monto será asumido por el área.
- Para la cena de navidad, cotizar con proveedores decoración, comida y logística del evento.
- Una vez se valide la fecha del evento y el proveedor contratado para la logística del evento en Bogotá, llenar el formulario de ingresos de seguridad y enviarlo al jefe de Seguridad y Asuntos Internos.
- En la celebración, los organizadores deben llegar antes del evento para organizar e iniciar la celebración a tiempo.



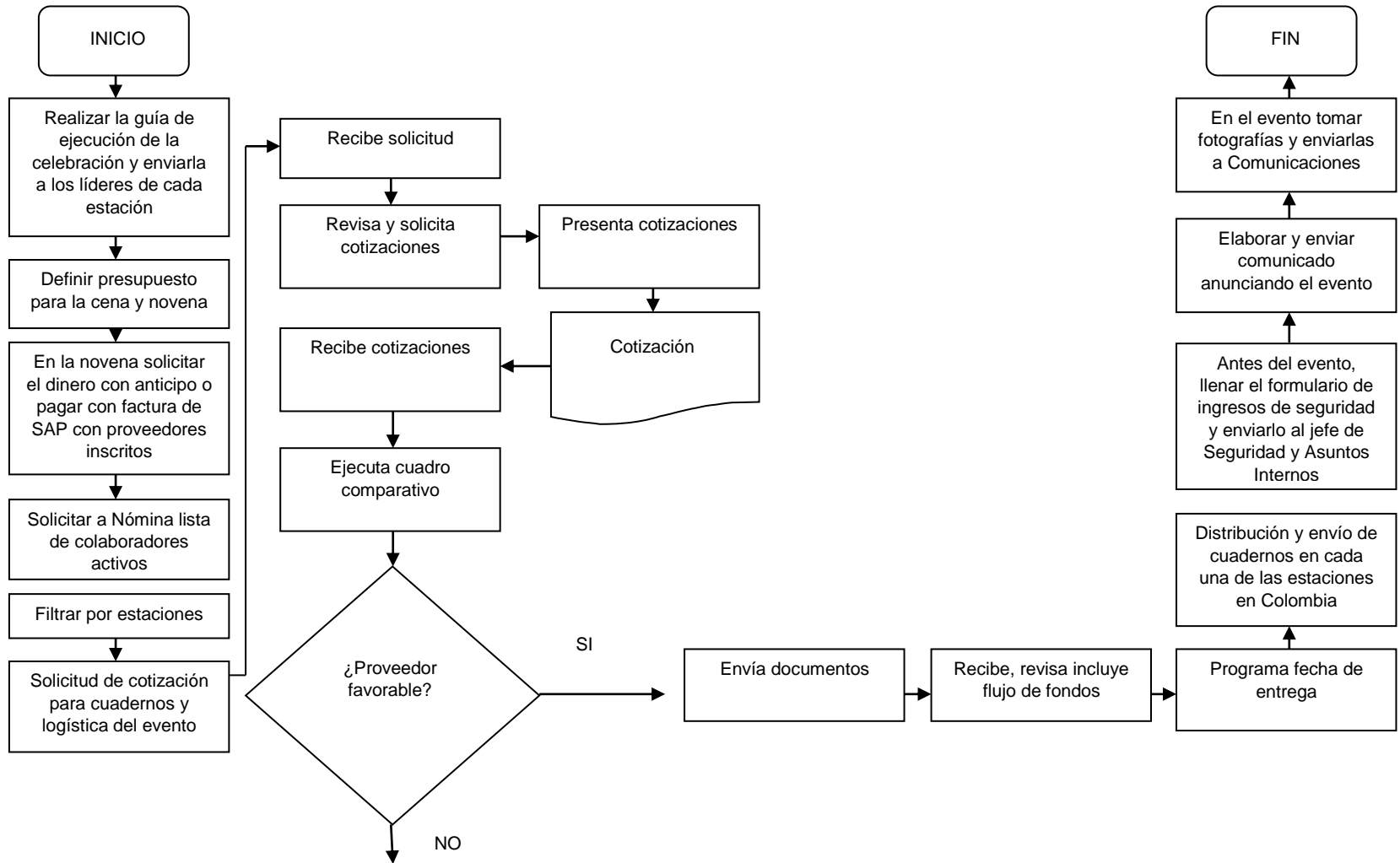
MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
Aero República operado bajo la marca Copa Airlines Colombia y Wingo

- No se pueden invitar terceros la compañía no cuenta con dinero adicional para estas personas.
- Todas las actividades que se planifiquen deben ir de acuerdo a los valores de Copa Airlines y Wingo, es decir que de ninguna forma deben poner en juego la seguridad, integridad y respeto de nuestros colaboradores o sus familias.
- No está permitido ofrecer bebidas alcohólicas.
- Enviar fotos del evento para que sean publicadas en comunicaciones internas.



MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Aero República operado bajo la marca Copa Airlines Colombia y Wingo





4.2.3. Proceso: Veranito Feliz para hijos de colaboradores COL (Colombia)

POLITICAS

El Veranito Feliz es una actividad realizada para hijos de los colaboradores, como parte de los beneficios ofrecidos a colaboradores, este programa consiste en brindarles a los hijos de los colaboradores una mañana diferente, con actividades y juegos.

El evento será coordinado la gerencia de Comunicaciones Internas, RSE y Bienestar o el gerente de estación en las estaciones para todos los colaboradores de todas las áreas.

Frecuencia - Anual

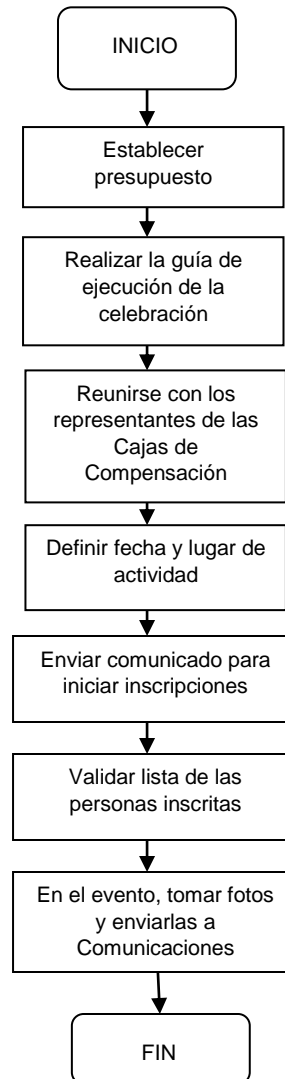
Audiencia - Colaboradores de Aerorepública (Copa Airlines Colombia y Wingo)

PROCEDIMIENTO

- Establecer el presupuesto anual para la celebración del Veranito Feliz.
- Realizar la guía de ejecución de la celebración y enviar a los líderes de cada estación fuera de Bogotá.
- Reunirse con los representantes de las Cajas de Compensación quienes ayudan a coordinar el evento, para definir posibles fechas y actividades.
- Debe ser un evento para los hijos de los colaboradores (desde 1 año hasta los 12), lo recomendable es que sea el fin de semana.
- Una vez se valide la fecha, enviar comunicado para iniciar inscripciones, en el comunicado va adjunto el formato para que los colaboradores se puedan inscribir. Además, van los lineamientos bajo la gerencia de Comunicaciones Internas, RSE y Bienestar dependiendo del evento.
- Una vez termine el plazo de inscripciones semana antes, validar la lista.
- El evento será coordinado por la Gerencia de Comunicaciones, RSE y Bienestar o el gerente de estación para todos los colaboradores de todas las áreas.
- Todas las actividades que se planifiquen deben ir de bajo los lineamientos los valores de Copa Airlines y Wingo, es decir que de ninguna forma deben poner en juego la seguridad, integridad y respeto de nuestros colaboradores o sus familias.
- Los coordinadores del evento deben estar antes de iniciar la jornada.
- Tomar fotos para que se publiquen en los medios internos.



MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
Aero República operado bajo la marca Copa Airlines Colombia y Wingo



CAPITULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

En este apartado se darán a conocer las conclusiones y recomendaciones a partir del proceso investigativo que se llevó a cabo durante el año. Además se presentará el DOFA UNA herramienta analítica que permitió trabajar con toda la información del negocio, lo cual fue útil para examinar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, de la compañía Aerorepública y el área de Bienestar.

6.1. DOFA

Debilidades	Oportunidades
Impulso de marca	Mercado
Poco posicionamiento de los temas de Bienestar	Liderazgo
Pocos incentivos laborales	Manufactura y comercial
No hay apropiación de los valores corporativos por parte de los empleados.	Implementar el liderazgo en los supervisores.
Tecnología	Líderes en cumplimiento

Fortalezas	Amenazas
Estabilidad laboral: Aerorepublica maneja los contratos de sus empleados a término indefinido, lo que le asegura al trabajador que si su desempeño es óptimo no corre riesgo de perder su empleo.	Motivación de crecimiento personal: La falta de incentivos a nivel de capacitación para ascensos, puede generar, que los funcionarios caigan en zona de confort y no vayan más allá de lo que la empresa necesita imposibilitando el crecimiento de la misma, opacando las habilidades y talentos de cada uno de ellos, afectando directamente a la organización. Esto hace que la compañía pierda ideas innovadoras que los empleados pueden aportar.
Buena comunicación con los empleados: Aerorepublica se ha mostrado como una empresa profesional, responsable, puntual y con estándares de alta calidad, y además maneja una buena comunicación con sus empleados, lo que los hace ser preferidos antes que otras aerolíneas nacionales e internacionales.	Reconocimiento en el sector: Un bache en el crecimiento de la compañía, es la falta de reconocimiento que tiene Aerorepublica frente a su competencia, que trabaja cada día a nivel comercial y publicitario posicionando más sus marcas, acción que Copa Airlines no hace.
Buena definición de la estructura organizacional: El organigrama de Aerorepublica muestra una estructura definida y funcional, que da cuenta de las labores y funciones que debe desempeñar cada cargo para el éxito de la organización y cumplir los objetivos planteados por esta.	Comunicación interna: el clima organizacional que existe en Aerorepublica es desfavorable en cuanto a las tripulaciones, por este motivo, el talento humano de la compañía, no trabaja satisfactoriamente, ni eficientemente con los temas de bienestar de los tripulantes, no se sienten escuchados.
Trabajo en equipo: La organización está dividida por departamentos, los cuales trabajan por áreas conformadas en equipos que son liderados por una persona destacada en rendimiento y desempeño, el equipo se encarga de entregar todo a tiempo y en óptimas condiciones.	Incumplimiento: El fallo en la logística, servicio, y cumplimiento puede ser un factor en contra de la empresa porque puede tener una multa o ser cerrada.
Cultura ecologica y ambiental: Aerorepublica es socialmente responsable con el medio ambiente y sus recursos naturales, es por esto que todas las prendas fabricadas por la organización son elaboradas con telas biodegradables.	Mercado: Es importante posicionar más la marca y motivar a los empleados a prestar un mejor servicio.
	05

6.2. CONCLUSIONES



- Dentro de la empresa se identificó un déficit en cuanto a la cultura organizacional de sus empleados, debido a que estos desconocen su misión, visión, valores y objetivos, lo que genera un impacto negativo en cuanto a las prácticas de los empleados dentro y fuera de la organización, cuando en el mundo organizacional actual se habla de ciudadanos corporativos que representen a la empresa en sus cotidianidades. Por otro lado, esto causa a su vez una afectación en cuanto a la producción, ya que no hay un sentido de pertenencia con la empresa, y el empleado no se propone cumplir con los objetivos organizacionales, sino que se enfoca solo en la realización personal.
- Se identificó que en las áreas no hay manuales ni instructivos que generen conocimiento, lo cual repercute de manera negativa en las actividades diarias que se realicen en el área de Bienestar Corporativo, en caso de que alguien llegue a tomar el puesto de analista o gerente.
- La calidad de servicios que se les brinda a los viajeros es exigente, por ello tienen la necesidad de contar con un personal bien capacitado, remunerado, motivado y comprometido para cumplir con los objetivos institucionales que exige la empresa. Sin embargo, en esta categoría se concluyó que se necesita dar mejores remuneraciones y reconocimiento por los logros laborales de los empleados.
- En esta categoría se concluyó que no hay buenos procesos de comunicación entre las áreas administrativas y los tripulantes (capitanes y tripulantes de cabina) por la ausencia de nuevas herramientas comunicativas que tengan como objetivo mejorar la comunicación. Además, se pudo evidenciar que la empresa no les brinda herramientas necesarias para que la comunicación sea efectiva y eficiente; ya que no se proporciona los medios necesarios para brindarle a los empleados una comunicación eficaz y eficiente a la hora de comunicar determinada información.
- Se identificó que la organización no cuenta con las herramientas necesarias para que los tripulantes tengan mejores formas de comunicarse, lo que repercute de manera negativa la comunicación interna de la organización a la hora de interrelacionar a los funcionarios de la empresa para que exista una mejor comunicación entre ellos mismos. Por otro lado, se identificó que la organización cuenta con pocos incentivos laborales lo cual repercute de manera negativa en las actividades diarias de los colaboradores. Sin embargo, los reconocimientos

trimestrales que se realizan muchos lo toman como un buen incentivo pero ser reconocido hay que esforzarse de forma muy exigente.

6.3. RECOMENDACIONES

- Se propone realizar un programa de capacitación y orientación semestral para que los trabajadores conozcan el manual instructivo de la organización y del área de Bienestar y así mismo se apropien de la importancia de cumplir los objetivos de la organización no solo para su beneficio propio sino para el de la empresa.
- En cuanto a los objetivos de la organización, es necesario desarrollar e implementar una estrategia en cada departamento, donde las reuniones deportivas, sociales, culturales y familiares sean un ente para que se dé una buena comunicación interpersonal entre directivos y empleados de la organización. Además, realizar juntas internas en cada departamento para escuchar inquietudes, proposiciones y sugerencias sería ideal para que los funcionarios sientan que son importantes en la organización. Por ello, es importante evaluar y así mismo incentivar a los empleados por medio de becas, asensos y premios su eficiente desempeño laboral.
- Se recomienda implementar un nuevo canal de comunicación que se encargue exclusivamente de brindarle a los tripulantes información oportuna y eficaz a la hora de atender cualquier tipo de reclamo o sugerencia. Por ende, es importante contratar un equipo profesional y calificado para proponer y desarrollar nuevas estrategias comunicativas que mejoren la comunicación interpersonal entre los funcionarios de la organización. Además, se recomienda que el departamento de comunicaciones sea el encargado de proponer nuevos espacios para que diversos públicos conozcan las actividades y todo lo que se hace constantemente desde el área de Bienestar.

ANEXOS

BITACORA DE OBSERVACIÓN					
FECHA	LUGAR	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN POSITIVA	OBSERVACIÓN NEGATIVA	ARCHIVO
03/04/17	Escuela de Entrenamiento	A las 10:00 a.m. Eduardo Lombana compartió la noticia de un bono para los empleados por los excelentes resultados que el 2016 le había dejado a la compañía. De manera que, para el área de comunicaciones los comentarios de los colaboradores son de gran importancia, por ende, la red social implementada en la intranet de la organización, tiene como objetivo leer	Antes de que el presidente diera la noticia, por medio de mensajes de expectativa se incentivó a la gente a que ingresaran a la plataforma de Bienestar para que comentaran y de un 100% el 45% participó y comento, hecho que antes nunca se había visto puesto que de un 100% el 15% participan en la red que está siempre activa en la intranet para que los colaboradores puedan comentar y recibir muchos beneficios que ofrece la plataforma.	Se pudo identificar que la gente no participó porque desconocen la plataforma y no les interesa comentar porque piensan que sus comentarios no van a ser leídos. Además, los mensajes de expectativa enviados los consideraron poco importantes ya que la mayoría no sabe cómo acceder a la plataforma o no la saben usar. Esto se pudo identificar por medio de un mensaje donde el colaborador dejaba en claro que nunca ha podido acceder a la plataforma porque no sabe cómo ingresar y nadie le da un instructivo clave o mensaje para que pueda acceder.	 <p>¿Tienes algo que decir? Envíanos tu mensaje sobre los retos que nos esperan en 2017 y cómo te sientes sobre esta gran noticia. Escribe en la Red Social de Bienestar Copa es Más para ti... ingresa ya a www.bienestarcopa.com</p> <p>Da clic aquí </p>


		<p>los comentarios de los colaboradores frente a los acontecimientos importantes de la empresa, por eso, el área de comunicaciones quiso fomentar por medio de un mailing el qué pensaban los colaboradores respecto a la noticia, todo esto con el fin que la gente se conectara a ingresar a la plataforma y comentaran que les había parecido.</p>			
17/04/17	Área de Carga	<p>La Gerente de Carga pidió de manera muy especial coordinar una cita para que le fuera explicado el tema de los reconocimientos</p>	<p>De los 5 que estaban presentes 2 conocían el programa, puesto que desde comunicaciones se ha tratado de explicar la importancia de conocer este tipo de programas y sobre todo para aquellos líderes que tienen un equipo a cargo para</p>	<p>Los 3 que no conocían el programa nos contaron que es porque la comunicación que dan cuando quieren contar por qué y de que se trata el programa es desarticulada y muy para el área de Recursos Humanos, pues consideraron que el área</p>	



os que se hacen en el área de Bienestar, realizamos la reunión y le explicamos de qué trataba el programa de reconocimientos llamado CopaWingo es reconocerte un programa que reconoce a los colaboradores que hacen la diferencia. Este está dividido en 4 pasos (así se lo explicamos a la gerente de Carga y su equipo en la reunión)
Estrellas
CopaWingo,
Talento
Estelar
CopaWingo,
Tú haces la diferencia
CopaWingo y
Talento
Gerencial,
cada uno tiene




reconocer por sus acciones. Los 4 que lo conocían nos contaron que por su antigüedad en la empresa para sus jefes era indispensable contarles la importancia de conocer este tipo de temas y lo que hacían era en las capacitaciones instruirlos con temas ajenos a su equipo.

reserva muchos temas que pueden ser importantes para la compañía.



		objetivos en cuanto a reconocimientos unos están ligados a los que hacen la diferencia en cuanto al trabajo en equipo y a los gerentes por destacarse como excelentes líderes.			
02/05/17	Sierra del Majuy	Copa Airlines y Wingo al ser dos marcas de AeroRepública poseen diferentes culturas, en una actividad de voluntariado llamada "Siembra un Árbol" se convocaron a colaboradores de Copa y Wingo para que participaran en la jornada, en la actividad solo	Solo dos personas de Wingo se inscribieron a la actividad pero por otros motivos no pudieron asistir.	Los colaboradores de Wingo no se sienten incentivados con las actividades que realiza el área, pues consideran que cada uno tiene su cultura y que no son iguales aunque sean todos de AeroRepública.	

		participaron colaboradores de Copa.			
16/05/17	Celebración Veranito Feliz Día del Niño	Para el día del niño se celebró en las instalaciones de Compensar Av 68. La actividad inició a las 10:00 a.m. y finalizó a las 3:00 p.m, la actividad consistió en juegos y comida para los hijos de los colaboradores además de un show de teatro.	Asistió personal que en la mayoría de veces no participan.	De las 1.000 personas invitadas solo 100 se inscribieron y asistieron 50, pues se recibieron comentarios que no están promoviendo otras actividades ya que en años anteriores se ha hecho lo mismo.	 <p>compensar VERANITO FELIZ 2017 ¡MAÑANA VENGE EL PLAZO DE INSCRIPCIÓN PARA EL VERANITO FELIZ! RECUERDA QUE MAÑANA, 18 de abril, es el último plazo para enviar el Formulario diligenciado con la información de los hijos para disfrutar de la actividad en el Día del Niño con Compensar. No dejes escapar esta oportunidad, ¡se comparte en familia y hacer un año especial con las actividades que están preparando para que todos vivan. Envía tu Formulario al correo: comunicacion@compensar.com</p>
30/05/17	Aeropuerto Día del Tripulante	Cada año se celebra el Día del Tripulante, esta vez se realizó en las salas de descanso de los Tripulantes, fue una jornada divertida, los premiaron y reconocieron	Se sintieron reconocidos por los premios y participaron en las actividades que tenían para ellos.	Poca apropiación del Día por parte de los funcionarios de la Compañía, para los funcionarios el día no es tan importante y son muy seccionadas las celebraciones.	 <p>A group of people, including staff and passengers, are gathered for a casino-themed event. They are wearing festive hats and holding signs that say 'CASINO' and 'SCSI TI'. There is a dartboard visible in the foreground.</p>

		por su labor.			
06/06/17	Escuela de Entrenamiento	En un comunicado un colaborador dejo en claro que no conoce las diferencias de los logos de Bienestar, pues para no hay diferencia cuando se envían los comunicados.	Los colaboradores se adaptan a la metodología de la comunicación.	La mayoría pasan desapercibidos a la importancia de los logos pues existen 8 logos en Bienestar para hacer determinadas publicaciones, hecho que los confunde y no saben si el mensaje es del área de Seguridad, Bienestar o Recursos Humanos.	
28/07/17	Estaciones de Bogotá: Aeropuerto, Escuela de Entrenamiento, Terminal Aéreo, Cto's Unicentro y Calle 100.	Visita a estaciones de Bogotá y aplicación de encuesta.	En el Aeropuerto, Terminal y Escuela la gente conoce los diversos programas que ofrece el área de Bienestar además participan en la plataforma, así mismo como en el Terminal y la Escuela, les gusta sentirse reconocidos, pues los jefes de cada área tienen conocimiento del programa de reconocimientos CopalWingo, realizan actividades enfocadas en las que ofrece el programa y las adaptan en sus equipos de trabajo. Además se interesan por los beneficios que ofrece la plataforma, pues la mayoría de ellos cuentan con la aplicación en sus celulares.	Al ser una organización tan grande muchos equipos están sectorizados, por ende desconocen la plataforma y no están al tanto de los comunicados y actividades de Bienestar, la mayoría de los colaboradores de los Cto's de Unicentro y Calle 100 expusieron que se sienten excluidos al estar sectorizados y no estar tan cerca al resto de la Compañía.	 

BIBLIOGRAFIA

VIGOYA, Valencia Angélica (2002). Bienestar Social Laboral Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Bogotá D.C., p. 25

MUÑOZ, Alvarez Biviana (2007). Importancia de la implementación del manual de procesos y procedimientos para el logro de los objetivos de las escuelas populares del deporte pertenecientes al Instituto de Deportes y Recreación de Medellín, inder. Medellín, p. 52

SCHMIDTZ David, GOODIN Robert (2000). Bienestar Social y responsabilidad individual. Madrid, p. 42

AMARTYA K, Sen (1997). Bienestar, justicia y mercado. Barcelona, p. 123

PASQUINO, Gianfranco (1997). Nuevo curso de ciencia política. Italia, p. 80

BORJA, Rodrigo (1997). Enciclopedia de la Política. Estados Unidos, p. 797

ROBBINS, Stephen (2004). Comportamiento organizacional. México, p. 67

MARTINEZ, Maria del Carmen (2003). La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores. Madrid, p. 89

ORTEGON, Edgar (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Chile, p. 70

Políticas empresariales Ecopetrol. (2011). Recuperado el 10 de marzo de 2011, de <http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/responsabilidad-corporativa/gobierno-corporativo/normatividad/politicas-corporativas>

HAX, Arnoldo, MAJLUF Nicolas (1997). Estrategias para el liderazgo competitivo. Argentina, p. 86

MUÑOZ, Alfonso (2008). El proyecto: concepto, proceso y representación. Barcelona, p. 89

MORENO, Jose (2006). Proceso, procedimiento administrativo y práctico. Madrid, p.67

Ballesta, J. (2001). Los medios de la comunicación en la sociedad actual. Universidad de Murcia, servicio de publicaciones. 2 Edición.

Borda, O. F. (2000). El territorio como construcción social. Bogotá, Colombia.

Taylor, S.J. Bogdan, R. (1986). Introducción: ir hacia la gente”, en Introducción a los métodos cualitativos de investigación. México. Editorial Paidós.

Gómez, Marcelo. (2006) Introducción a la metodología de la investigación científica. Editorial Brujas

HALPERÍN, Jorge (2007). La entrevista periodística: intimidades de la conversación pública. Argentina, p. 75

Álvarez, C. E. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Bogotá: Universidad El Rosario

Santos, R. Y. (2004). Negociación y Transformación de Conflictos: Reto entre Escasez y Bienestar. Guatemala: Serviprensa.

YUNEN, C. (2014). El Proceso de Liderazgo. Recuperado de: <http://carlosyunen.com/el-proceso-de-liderazgo/>

MAXWELL, J. (2016). Liderazgo: Lo que todo líder necesita saber: Thomas Nelson Inc

REYES, C. (s,f). Organización y Administración Educativa. Recuperado de: <http://mundouniversitario.jimdo.com/unidad-iv/4-1-direccion-autoridaddelegacion-y-responsabilidad/>

KATZENBACH, J. (2000). El trabajo en equipo: Ventajas y dificultades. Ediciones Granica S.A.

Chiavenato, I. Séptima edición, Libro: Introducción a la teoría general de la administración, recuperado de: <https://fundamentosadministracion.wordpress.com/2012/08/09/libro-deidalberto-chiavenato-introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion/>

Chiavenato, I. (2012), tipos de organizaciones, recuperado de: <https://pabloyela.files.wordpress.com/2012/05/tipos-de-organizaciones.pdf>

Mintzberg, H, (1979), Modelos organizaciones, recuperado de: <http://datos-administrativos.blogspot.com.co/2013/07/modelosorganizacionales-de-mintzberg.html>

Mintzberg, H.(2012), la estructuración de las organizaciones, recuperado de: <http://www.jvazquezyasociados.com.ar/files/estructuradelasorgs.pdf>

JÍMENEZ, J. (1988). LA COMUNICACIÓN INTERNA. ESPAÑA: DÍAS DE SANTOS

CARRETÓN, M (2007). LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA BANCA ESPAÑOLA. ESPAÑA: NETBIBLO, S. L.