

Propuesta de técnicas y procedimientos efectivos para el mejoramiento de los procesos de reclutamiento, selección, contratación y manejo de personal de la empresa Avianca

S.A., acorde a su visión 2020

María Camila Gutiérrez Villabona

ID: 000233120

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ingeniería

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2018

Propuesta de técnicas y procedimientos efectivos para el mejoramiento de los procesos de reclutamiento, selección, contratación y manejo de personal de la empresa Avianca

S.A., acorde a su visión 2020

María Camila Gutiérrez Villabona

Id: 000233120

Directora de la práctica

Jacqueline Santamaría Valbuena

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ingeniería

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2018

Tabla de Contenido

	pág.
1. Generalidades de la empresa	7
1.1. Nombre de la empresa	7
1.2. Actividad económica	7
1.3. Número de empleados:	8
1.4. Información de contacto	9
1.5. Reseña histórica	9
1.6. Descripción del área específica de trabajo	12
2. Diagnóstico de la empresa	13
2.1. Misión	13
2.2. Visión 2020	13
2.3. Valores	13
3. Antecedentes	15
4. Justificación	17
5. Objetivos	19
5.1. Objetivo general	19
5.2. Objetivos específicos	19
6. Marco teórico	20
6.1. Etapas del proceso de selección del personal	21

6.2.	Reclutamiento de personal	22
6.2.1.	Tipos de reclutamiento.	22
6.3.	Fuentes de esparcimiento de la información	23
6.4.	Proceso de planeación estratégica	23
6.5.	Misión, visión y valores	24
6.6.	Metas	25
6.7.	Análisis interno y externo	25
6.7.1.	Externo.	26
6.7.2.	Interno	26
6.7.3.	Análisis FODA	26
7.	Metodología	27
8.	Resultados y discusión	29
8.1.	Diagnóstico de Avianca oriente	29
8.2.	Análisis externo	29
8.3.	Análisis externo de Avianca según las cinco fuerzas de Porter	29
8.3.1.	Riesgo de ingreso de posibles competidores potenciales	29
8.3.2.	Poder de negociación de proveedores.	30
8.3.3.	Poder de negociación de compradores	30
8.3.4.	Amenaza de sustitutos	31
8.3.5.	Rivalidad de compañías que compiten en la industria	31
8.4.	Mapa de Grupos Estratégicos	32
8.4.1.	Riesgo de ingreso de posibles competidores potenciales.	33
8.4.2.	Poder de negociación de proveedores.	33

8.4.3. Poder de negociación de compradores.	33
8.4.4. Amenaza de sustitutos.	33
8.4.5. Rivalidad de compañías que compiten en la industria.	34
8.5. Matriz de perfil competitivo	34
8.6. Priorización oportunidades y amenazas	35
8.7. Matriz de evaluación de factores externos	36
8.8. Análisis interno	37
8.8.1. Análisis de las fortalezas.	37
8.8.2. Diagnóstico de las debilidades.	39
8.9. Matriz evaluación factores internos	41
8.10. Técnicas de reclutamiento implementadas en el oriente colombiano	45
8.10.1. Ausencia de manuales de procedimientos del cargo aprendiz socio de negocio	46
9. Conclusiones y recomendaciones	66
10. Referencias	67
Anexos	69

Lista de tablas

	pág.
Tabla 1. Matriz del perfil competitivo	34
Tabla 2. Priorización de oportunidades y amenazas	35
Tabla 3. Matriz de evaluación de factores externos	36
Tabla 4. Descripción de las debilidades encontradas	40
Tabla 5. Conclusión de debilidades y amenazas	40
Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos	41
Tabla 7. Matriz DOFA de la organización	42

Lista de figuras

	pág.
Figura 1. Logo de la empresa	7
Figura 2. Estructura organizacional de Avianca	8
Figura 3. Características del talento humano	14
Figura 4. Mapa de grupos Estratégicos	32

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO:	Propuesta de técnicas y procedimientos efectivos para el mejoramiento de los procesos de reclutamiento, selección, contratación y manejo de personal de la empresa Avianca S.A., acorde a su visión 2020
AUTOR(ES):	María Camila Gutiérrez Villabona
PROGRAMA:	Facultad de Ingeniería Industrial
DIRECTOR(A):	Jacqueline Santamaría Valbuena

RESUMEN

El informe presenta el desarrollo y planteamiento de una propuesta sobre técnicas y procedimientos efectivos para el mejoramiento de los procesos de reclutamiento, selección, contratación y manejo de personal de la empresa Avianca S.A., acorde con su visión 2020. Inicialmente y luego de conocer el manejo interno de los procedimientos realizados en el cargo fue posible evidenciar e identificar empíricamente los errores que se venían presentando y que habían sido omitidos anteriormente, esto llevó a la realización de un diagnóstico de la situación actual de la empresa a través de un análisis interno y externo del regional oriente. En los resultados de este análisis se ven reflejadas las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se tienen en la actualidad en el cargo, lo que permitió identificar de una forma más certera en qué procedimientos y técnicas es necesaria la implementación de mejoras. En casos puntuales se tiene el manejo de las incapacidades de otras ciudades, las técnicas de reclutamiento, las demoras en la gestión de documentos para los clientes internos, entre otras situaciones que afectaban los resultados de la regional, la cual está en la constante búsqueda de excelentes resultados.

PALABRAS CLAVE:

Diagnóstico, mejoramiento, proceso, talento humano, manejo interno

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Proposal of effective techniques and procedures for the improvement of the processes of recruitment, selection, hiring and personnel management of the company Avianca S.A., according to its 2020 vision

AUTHOR(S): María Camila Gutiérrez Villabona

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Jacqueline Santamaría Valbuena

ABSTRACT

The paper presents the development and approach of a proposal about techniques and effective procedures for the improvement of the management of human resources after knowing the internal management of the procedures carried out in the position it was possible to evidence and empirically identify the errors that were presented and that have been omitted previously, this led to the realization of a diagnosis of the real situation of the company through a internal and external analysis of the eastern region. The results of this analysis have referred to the capabilities, strengths, opportunities and threats that currently have in the position, which means identifying a more accurate way in which procedures and techniques is necessary to implement improvements. In specific cases it is about the incapacities of other cities, recruitment techniques, delays in the management of documents for internal clients, among other situations that affect the results of the region, which is in constant search of excellent results that will be reflected in the achievement of the 2020 vision of Avianca.

KEYWORDS:

Diagnosis, improvement, process, human talent, internal management

Introducción

Avianca Holdings es una multinacional pronta a cumplir 100 años de servicio excepcional, cuya misión es conectar a Latinoamérica con el mundo, buscando siempre dar más. Al tratarse de una empresa tan grande es necesario dar un manejo excelente en todas las regiones que abarca y es por esto que surge la necesidad de mejorar las técnicas y procedimientos de talento humano empleados en el oriente colombiano con el fin de obtener una mayor satisfacción de los clientes internos.

En la actualidad el oriente colombiano de Avianca se encuentra manejado por un analista socio de negocio y su aprendiz socio de negocio de talento humano, quienes tienen a su cargo todos los procesos referentes a Talento Humano en la regional; tales como los procesos de reclutamiento, selección, contratación y manejo de personal tienen su centro en la ciudad de Bogotá, lo que genera la necesidad de implementar nuevos métodos que se adapten a esta situación.

Como aprendiz socio de negocio de Talento Humano se llega a la empresa con unos conocimientos adquiridos recientemente lo que permite que se tenga un criterio objetivo acerca de la situación interna en la compañía; se pueden identificar con facilidad las falencias que se están presentando en cuanto a las técnicas y los procedimientos que requieren una mejora.

Si bien en todos los casos no es posible realizar un cambio debido a la magnitud de la empresa estas recomendaciones son bien aceptadas y tomadas en consideración para la toma de decisiones futuras ya que todas las decisiones deben estar alineados con la visión 2020.

1. Generalidades de la empresa

1.1. Nombre de la empresa

El nombre corporativo de la empresa es: AEROVÍAS DEL CONTINENTE AMERICANO S.A AVIANCA S.A. A continuación, se muestra el logo comercial de la organización (Ver figura 1).



Figura 1. Logo de la empresa

Fuente: Avianca (2017). Disponible en: <https://www.avianca.com/co/es/>

1.2. Actividad económica

La empresa Avianca comprende dentro de su portafolio servicios diferentes tipos de actividades económicas. Estos se muestran a continuación, bajo su código CIIU:

5111 - Transporte aéreo nacional de pasajeros

5112 - Transporte aéreo internacional de pasajeros

5121 - Transporte aéreo nacional de carga

5122 - Transporte aéreo internacional de carga (DANE, 2012).

1.3. Número de empleados:

El número de empleados directos de la Empresa Avianca es 22.000. (Avianca, 2017).

Asimismo, la organización cuenta con una estructura organizacional horizontal, que le permite definir los procesos organizacionales, misionales y de apoyo, para el desarrollo de cada una de sus actividades económicas. A continuación, se muestra el organigrama de la empresa (Ver figura 2).



Figura 2. Estructura organizacional de Avianca

Fuente: Avianca (2017). Disponible en: <https://www.avianca.com/co/es/>

1.4. Información de contacto

La organización cuenta con diferentes canales de contacto para comunicarse con sus clientes, proveedores y demás agentes estratégicos; dentro de los cuales se destaca la línea telefónica y su dirección directa, respectivamente: 6573888 + Ext 525 y Calle 52 # 35ª – 29 piso 2.

1.5. Reseña histórica

Fundada el 5 de diciembre de 1919 bajo la razón social Sociedad Colombo Alemana de Transporte Aéreo, SCADTA. (Enter.co, s.f.)

En 1920 llegaron los primeros aviones Junkers, llegando a operar 25 aeronaves, en septiembre se realizó el primer vuelo entre Barranquilla y Puerto Berrío. Posterior, se establecen rutas entre Barranquilla, Girardot y Neiva. (Enter.co, s.f.)

El 23 de Julio de 1929 se establecieron las rutas regulares entre Girardot y Bogotá. Para 1931 la aerolínea para Transportes Aéreos Centroamericanos (TACA) estaba siendo fundada en Tegucigalpa, Honduras.

En 1934 se TACA se expande hacia Centroamérica. Su expansión es exitosa y en 1939 se posiciona fuertemente en el mercado del transporte de carga. (Enter.co, s.f.)

En 1940 se constituyó Aerovías Nacionales de Colombia S.A. como resultado de la fusión entre SCADTA y la compañía Servicio Aéreo Colombiano SACO, mientras que TACA centralizaba sus operaciones en New Orleans. (Avianca, 2017)

En 1943 TACA logró unir las Américas con Estados Unidos. Tres años después, en 1946 TACA centralizó sus operaciones en New Orleans. (Avianca, 2017)

En 1950 AVIANCA realizó un vuelo de 61 horas de operación a bordo se encontraba la delegación colombiana, hacia Australia con escalas exclusivas. Durante 1960 ambas empresas adquirieron sus primeros Jets. (Avianca, 2017)

En 1976 Avianca se convierte en la primera aerolínea latinoamericana en operar un Jumbo 747. Cuatro años más tarde, en 1980 la construcción y apertura del Terminal Puente Aéreo en la que Avianca servía una variedad de rutas. (Avianca, 2017)

En 1989 mientras que TACA se consolidaba como una de las más importantes en la región a través de la adquisición de operadores como Lacsá, Aviateca, Nica, Sahsa y otras cinco más. (Enter.co, s.f.)

En 1994 se estableció una alianza estratégica entre Avianca, SAM y HELICOL, lo que le dio vida al sistema Avianca, TACA fue el nombre que se le dio a estas aerolíneas que fueron adquiridas en la década anterior. (Avianca, 2017)

En el 2000 TACA se expande hacia Suramérica con TACA Perú. En el 2001 TACA inicia un plan de transformación de su flota y la optimización de su estructura de costos. En el 2002 Avianca, SAM y Aces conforman la Alianza Summa. (Enter.co, s.f.)

El 21 de febrero del 2008 llega el primer Airbus A320 a Avianca. En octubre del 2009 se firma un acuerdo entre Avianca y TACA con el fin de dar marcha a la integración entre ambas, se inicia la colocación de bonos en el mercado. (Avianca, 2017)

En el 2010 se oficializa la integración entre ambas, se reorganizan administrativamente, se homologaron los procesos, se integraron las redes de rutas. (Avianca, 2017)

Se lanza en marzo del 2011 el programa LifeMiles, se emiten acciones por el valor de 500.000 millones de pesos colombianos las cuales superaron los 2.8 billones de pesos, se da marcha al plan de fortalecimiento del negocio de carga por medio de la adquisición de nuevos aviones. (Avianca, 2017)

El 21 de junio del 2012 se ingresa oficialmente a la red Star Alliance, la más importante del mundo. Se inaugura la sala VIP en el Aeropuerto Internacional El Dorado. Finalmente, en el 2014, se incorpora oficialmente el Boeing 787. (Avianca, 2017)

1.6. Descripción del área específica de trabajo

El área se denomina Socio de negocio de Talento Humano, esta área se encarga del manejo del oriente colombiano conformado por las siguientes bases: Bucaramanga, Barranca, Yopal, Cúcuta, Villavicencio, los últimos meses Medellín llegó a estar bajo el cargo lugar que anteriormente era ocupado por Europa. (Aguilar, 2018)

Una de las funciones del cargo es dar apoyo en los procesos de reclutamiento, contratación e inducción del mejor talento humano disponible en el mercado atendiendo los requerimientos de vacantes a nivel nacional, los colaboradores de la empresa son los clientes directos, otra de las funciones que desempeñamos es velar por su bienestar dentro y fuera de la empresa, a diario sus requerimientos y necesidades son atendidos de una manera efectiva por medio de las herramientas tecnológicas que se tienen a disposición. (Aguilar, 2018)

2. Diagnóstico de la empresa

2.1. Misión

La misión de la empresa es: Conectamos al mundo con Latinoamérica, buscando dar siempre más.

2.2. Visión 2020

Con la mejor gente y tecnología para una experiencia excepcional, seremos la aerolínea latinoamericana preferida en el mundo.

2.3. Valores

Los valores que rigen las actividades operativas y gerenciales de la empresa son:

- Vivimos la seguridad.
- Servimos con pasión e integridad.
- Somos uno y disfrutamos lo que hacemos.
- Innovamos con impacto sostenible.

Actualmente Avianca es una empresa que tiene miras a la expansión de sus operaciones, sin dejar de lado la seguridad que es lo más importante.

Para realizar una expansión exitosa es necesario contar con las mejores personas y es por eso que los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal juegan un papel fundamental.

A continuación, se muestra una gráfica donde que contiene la información de los colaboradores internos de Avianca; en esta se evidencian características claves para conocer con qué tipo de población se va a trabajar (Ver figura 3).

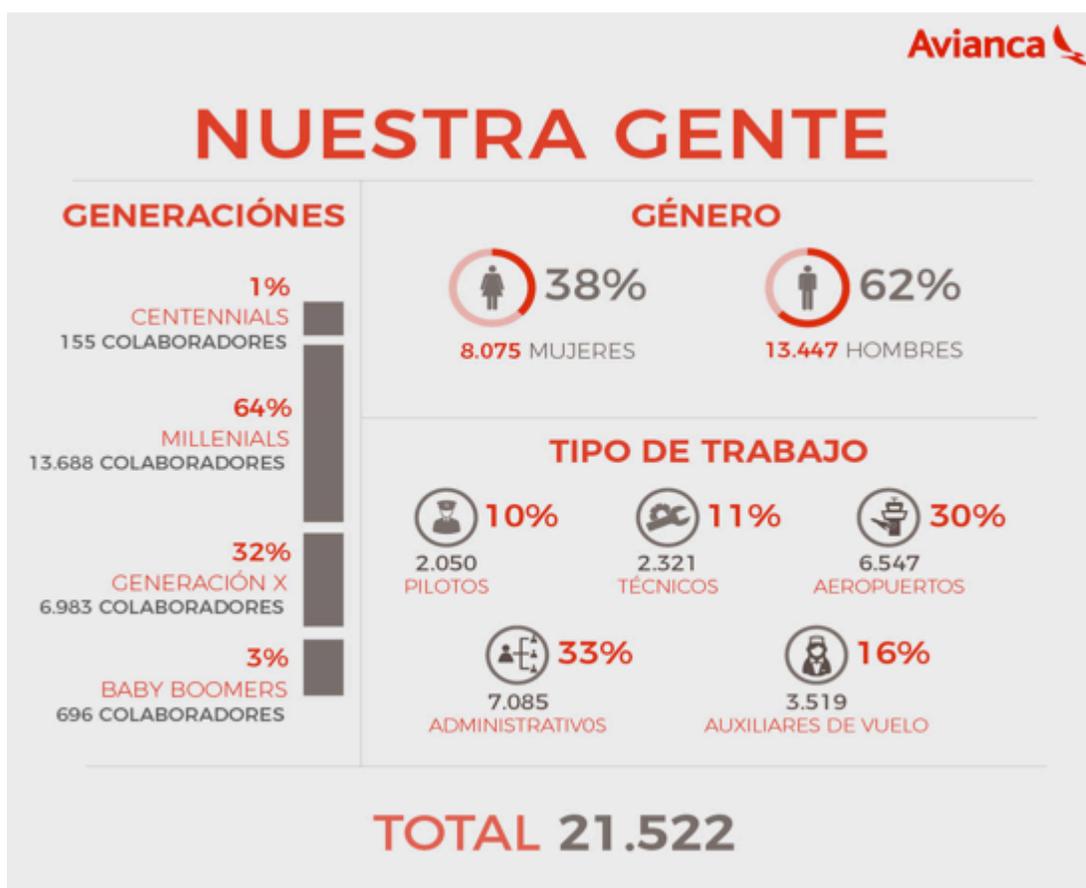


Figura 3. Características del talento humano

Fuente: Avianca (2017). Extraído de: <https://aviancaholdings.com/about-avianca-holdings-sa/default.aspx?section=executive>

3. Antecedentes

El área de Talento Humano de Avianca regional oriente cuenta con trabajos realizados por practicantes en los que se han desarrollado temáticas que se toman como punto de referencia para la realización de este trabajo, a continuación, se encuentran 2 trabajos recientes.

Como antecedentes a esta práctica se tiene el trabajo desarrollado por Herrera (2017) en el que se analizaba el proceso de selección de auxiliares de vuelo donde los porcentajes de personas que no avanzaban en el proceso eran altos, Herrera realizó un cambio en los procedimientos ya estipulados a nivel nacional y decidió incluir una pre prueba de inglés, dicha prueba permitió que quienes no se encontraban con las capacidades para iniciar el proceso no iniciarían el proceso a nivel nacional, generando más estabilidad en el proceso de selección y una disminución en la deserción de aspirantes.

Además se analizó el trabajo de Rincón (2017) donde se realizó una implementación de la herramienta del Balance Score Card donde se evaluaron las distintas estrategias implementadas en el área de talento humano de la regional oriente, por medio de las 4 perspectivas que son financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento, esto permitió identificar que las necesidades del cargo y la forma en el que fueron planteadas y analizadas por Rincón si bien muchas de estas estrategias han sido implementadas en la actualidad no todas están funcionando en el momento.

Otro trabajo que fue tomado como antecedente es la tesis de Ponce Iturriaga (2001) denominada La Administración del Talento Humano como Factor Clave de Éxito en la Gestión Empresarial en la que se enuncia la importancia que tiene el manejo adecuado del talento humano en el alcance del éxito de las organizaciones, la forma en que la globalización impacta y como los colaboradores son el recurso más valioso con el que se cuenta.

La necesidad de diseñar un plan estratégico para los procesos de formación y desarrollo de Talento Humano, con un énfasis en la gestión del conocimiento de una fábrica de Jeans en Ibagué, en la que se identificó la necesidad y cuan valioso es el poseer una gestión del conocimiento para de esta forma alcanzar los objetivos organizacionales, fortalecer los conocimientos, competencias y habilidades de los colaboradores en miras de alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en los procesos.

Todos coinciden en que las organizaciones, independientemente de su funcionalidad o naturaleza, requieren de personas talentosas para su subsistencia. (correa, 2007) en este artículo se enuncia cuan importante es buen manejo del talento humano para el alcance de las metas planteadas en las organizaciones.

Es posible evidenciar luego de investigar en la literatura cuan importante para la organización es el adecuado manejo del Talento Humano dentro de las organizaciones.

4. Justificación

Para Avianca Holdings S.A la importancia de este proyecto se ve reflejada en la mejora de los procesos y técnicas a cargo de los aprendices socio de negocio de talento humano en las distintas asignaciones del cargo.

La implementación de nuevas técnicas de reclutamiento y selección de personal, para las distintas vacantes presentadas a nivel nacional, traerá inmensos beneficios para la organización, las personas que estarán en los distintos procesos serán las idóneas para los cargos presentados, ya que quienes ocupan estos cargos son la carta de presentación de la empresa y en sus hombros recae la responsabilidad de llevar a cabo correctamente esta misión, que es la de prestar un excelente servicio que va más allá de satisfacer las necesidades de los clientes que día a día escogen a Avianca como su compañero de viajes y quien hace posible sus sueños.

El análisis de la situación actual de Avianca en su regional oriente se realiza con el fin de identificar internamente las debilidades que se deben erradicar y las fortalezas que se deben mantener con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

Además, de la identificación de las oportunidades que es necesario aprovechar y las amenazas que permiten la creación de estrategias oportunas con el fin de contrarrestar sus efectos en la compañía, generando un impacto positivo en las distintas áreas.

La creación de un manual de procedimientos en el que se describen los principales procesos llevados a cabo se ve reflejada al momento de realizar el cambio de aprendiz, ya que la inducción será más rápida y completa trayendo beneficios en la efectividad de los procesos, además se tendrá un referente para que en los años próximos quienes ocupen el cargo puedan revisar la forma en la que los procedimientos eran llevados a cabo con el fin de identificar posibles mejoras y correcciones.

La satisfacción del cliente interno será superior debido a que existirán menos reprocesos, los tiempos de espera se verán reducidos pues se sabrá que hacer y de qué forma hacerlo, no será necesario perder tiempo investigando la forma de resolver un problema, sino que el cargo tendrá la autonomía para la toma de decisiones en el caso que no se encuentre presente la jefa inmediata.

En cuanto a los procesos de reclutamiento y selección de personal, al utilizar las metodologías adecuadas se podrá contar con el personal idóneo para llevar a cabo un proceso de selección exitoso, la contratación traerá consigo personas cuyo perfil será el requerido por la empresa.

5. Objetivos

5.1. Objetivo general

Proponer técnicas y procedimientos de mejoramiento para los procesos de reclutamiento, selección, contratación y manejo de personal de Avianca, acordes con la visión 2020 en el oriente colombiano.

5.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis interno y externo de la situación actual de Avianca en el regional oriente.

- Identificar las técnicas de reclutamiento, selección, contratación y manejo de personal implementadas en el oriente de Avianca durante el último semestre del 2017.

- Documentar los procedimientos correspondientes al cargo aprendiz socio de negocio, del área de talento humano del oriente colombiano.

6. Marco teórico

La administración de las personas es una de las áreas que ha sufrido más cambios y transformaciones en años recientes. Estos no sólo han tocado sus aspectos tangibles y concretos sino, sobre todo, han modificado los conceptuales e intangibles. La visión del área que se tiene hoy es enteramente diferente de la que tenía su configuración tradicional, cuando se llamaba Administración de Recursos Humanos (ARH). (Chiavenatto, 2008)

El talento humano está enfocado en los procesos de reclutamiento, selección, contratación y manejo de personas dentro de la organización, basa sus procedimientos en la planeación estratégica realizada al interior de la empresa.

Las empresas funcionan al igual que una máquina, cada una de sus partes cumple una función específica y si alguna no se encuentra funcionando acorde con el fin único de “la máquina” no se van a tener los resultados esperados, es ahí en donde entra a formar un papel fundamental el área de talento humano que se encarga de todos los procesos de reclutamiento, selección, contratación y manejo de personal.

Dada la actual situación social que atravesamos, llena de continuos cambios, la empresa debe adelantarse tanto a las posibles demandas de los usuarios como a sus propias demandas internas. En la conjunción de ambos factores, se encuentran procesos como el de selección de personal, por el cual la empresa, recluta y selecciona al personal idóneo para ocupar un determinado puesto dentro de la misma. (tutores, 2007)

Es de vital importancia que los procesos de selección de personal de cualquier empresa sean identificados dentro de su planeación estratégica ya que en ella se evidencian sus fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades. Los objetivos pasan de ser estratégicos a ser tácticos y de ahí se pasa a determinar la cantidad y la calidad del capital intelectual para el logro de las metas propuestas. (vertice, 2008)

La formulación de una estrategia es la tarea de analizar el entorno interno de la organización y el externo para después escoger las estrategias adecuadas. (Charles W. L. Hill, 2015)

6.1. Etapas del proceso de selección del personal

Las etapas del proceso de selección del personal son las siguientes:

1. Análisis y valoración de los puestos, dentro de esta etapa se identifican y determinan los atributos de los puestos, junto con los elementos que los componen, pueden ser debidas o causadas las vacantes disponibles. (Chiavenatto, 2008)

2. Reclutamiento (hay que tener en cuenta que no solo es externo sino también interno), y consiste principalmente en captar el interés de todas las personas que cumplen con los atributos seleccionados en la etapa anterior para así tomar una decisión. (Chiavenatto, 2008)

3. Selección que es la etapa en la que luego de conocer los posibles candidatos se recopila su información para así tomar la decisión de quien va a ocupar la vacante. (Chiavenatto, 2008)

4. Incorporación a la organización, básicamente comprende la integración de la persona a la empresa y es aquí en donde se debe tener más precaución porque se le muestra al nuevo empleado los objetivos de la organización y la situación actual dentro de la organización. (Chiavenatto, 2008)

6.2. Reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal, es una acción dinámica que, sin seguir un procedimiento determinado, trata de buscar un candidato idóneo para un puesto de trabajo. (Chiavenatto, 2008)

6.2.1. Tipos de reclutamiento. Los tipos de reclutamiento se dividen en tres grupos: Interno, Externo y Mixto

6.2.1.1. Interno. Dentro de esta categoría se encuentran:

➤ Rotación: es la promoción en sentido horizontal de una persona, como todo tipo de medida trae sus ventajas y desventajas, dentro de las cuales se encuentra principalmente el hecho de que puede surgir una resistencia al cambio. (Chiavenatto, 2008)

➤ Promoción: en sentido vertical en la que las personas ascienden a cargos con mayor número de responsabilidades. (Chiavenatto, 2008)

6.2.1.2. Externo. Por medio de bases de datos de solicitudes, empleados como agentes de reclutamiento, agencias de empleo, centros de formación, asociaciones y colegios profesionales, internet y anuncios de prensa. (Chiavenatto, 2008)

6.2.1.3. Mixto. Es utilizado en ciertas empresas en las que la persona que llega a ocupar el puesto debe ser muy alta calidad. (Chiavenatto, 2008)

6.3. Fuentes de esparcimiento de la información

Si la información de la vacante no llega a oídos de quienes cumplen con las características y cualidades necesarias para el cargo el proceso de reclutamiento y selección no puede ser llevado a cabo exitosamente. Es por eso que las fuentes que la empresa utiliza para esparcir la información sobre la vacante que se ha generado son muy importantes y dependiendo de estas y la forma en que se utilicen se crea la posibilidad de abastecerse con los candidatos adecuados. (Charles W. L. Hill, 2015)

6.4. Proceso de planeación estratégica

Para realizar un proceso de planeación estratégica es necesario partir del hecho de que se debe tener un modelo de negocio ya existente y teniendo como base este modelo se sigue a los

siguientes pasos que son la declaración de la misión, visión, valores y metas. (Charles W. L. Hill, 2015)

Es importante reconocer que además del modelo de negocios de una compañía y de las estrategias correspondientes, las características de la industria en la que compite también determinan su desempeño. Las industrias presentan diferentes condiciones competitivas que las caracterizan. (Charles W. L. Hill, 2015)

6.5. Misión, visión y valores

La misión es el principal propósito de una compañía, la razón de ser y en esta se enuncia lo que se pretende realizar, está ligada al entorno en el que se encuentre ubicada, si no se tiene conocimiento y claridad acerca de lo que se quiere en el presente muchos menos se va a conocer acerca del futuro. (Charles W. L. Hill, 2015)

En esencia, la definición responde estas preguntas: “¿Cuál es nuestra actividad?, ¿Cuál será en el futuro?, ¿Cuál debería ser? (Charles W. L. Hill, 2015)

Al declarar la visión se está respondiendo a la pregunta de qué se quiere ser en un futuro próximo, este es considerado como el primer paso a seguir cuando de planeación estratégica se trata. (Charles W. L. Hill, 2015)

La visión se entiende como la meta que se pretende alcanzar, esta enuncia el norte estratégico en el cual todos los colaboradores y directivos deben tener puestos sus ojos, es divulgada abiertamente para que todos tengan conocimiento y que sus acciones sean acordes. (Charles W. L. Hill, 2015)

En cuanto a los valores son los lineamientos sobre los que los colaboradores rigen su forma de actuar, expresan la manera en la que los directivos conciben la empresa y están conectados a la ventaja competitiva de la empresa. (Charles W. L. Hill, 2015)

6.6. Metas

Al tener planteada la misión, visión y valores de la empresa es necesario fijar metas, que muestran el norte estratégico que se quiere alcanzar.

- Estas metas deben ser medibles y precisas para calificar el rendimiento real.
- Deben significar un reto para los colaboradores, pero al mismo tiempo ser realistas.
- Tienen un plazo específico, aunque no es una característica de todas. (Charles W. L. Hill, 2015)

6.7. Análisis interno y externo

6.7.1. Externo. Las amenazas y oportunidades externas se obtienen luego de que la empresa realiza un análisis del entorno en el que se encuentra operando, es necesario identificar a la competencia y el comportamiento de la industria a la que la empresa pertenece.

6.7.2. Interno. Este análisis está basado en la auto examinación que hace la empresa para identificar los recursos, capacidades y competencias con las que cuenta para así determinar sus fortalezas y debilidades.

6.7.3. Análisis FODA. Como se mencionó anteriormente, al realizar los análisis externos e internos se obtienen las FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES y AMENAZAS de la empresa. La comparación que se realiza entre ellas se denomina el análisis FODA y su fin es identificar las estrategias que permitirán a la empresa explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar las fortalezas y deshacerse de las debilidades, para alinee sus capacidades a las del entorno en el que se encuentra desarrollándose.

7. Metodología

El enfoque del proyecto denominado propuesta de técnicas y procedimientos para el mejoramiento de los procesos de reclutamiento, selección, contratación y manejo de personal de Avianca acorde a su visión 2020 es de tipo no experimental ya que no se realiza una manipulación deliberada de las variables, pero si se realizará una revisión de los procesos existentes en el cargo aprendiz socio de negocio de talento humano; explicativa ya que su finalidad es encontrar los procedimientos y técnicas que deben ser mejorados como también la relación que tienen los actuales y su visión 2020.

El área en la que se desarrolla el proyecto es el área del oriente colombiano, compuesta por las bases Cúcuta, Barrancabermeja, Villavicencio, Yopal y Bucaramanga.

La población son los clientes internos de Avianca y quienes se encuentren interesados en un proceso de selección para hacer parte de la empresa.

El procedimiento para la obtención de la información será el siguiente:

Primero se realizará un conocimiento del cargo, se entenderán el cómo y el porqué de los procesos dentro del cargo.

Luego se realizará un análisis interno y externo que determinará las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

Se identificarán los procedimientos y técnicas a los que es necesario mejorar. Finalmente, se socializarán con el analista socio de negocio las recomendaciones de estas mejoras.

8. Resultados y discusión

8.1. Diagnóstico de Avianca oriente

La importancia de realizar un diagnóstico organizacional proviene de la posibilidad que brinda de conocer realmente cual es la situación real de Avianca, permitiendo identificar todo lo que está ocurriendo actualmente y de qué forma se pueden corregir las prácticas o situaciones en las que la organización no se ve beneficiada.

8.2. Análisis externo

Para la realización del análisis externo se van a usar las siguientes herramientas: el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter y La Matriz De Perfil Competitivo esto con el fin de evidenciar las oportunidades y amenazas más prioritarias e importantes que tiene Avianca.

8.3. Análisis externo de Avianca según las cinco fuerzas de Porter

8.3.1. Riesgo de ingreso de posibles competidores potenciales. Estos se describen a continuación:

- La barrera de entrada bastante significativa es la gran inversión que es necesaria realizar con el fin de iniciar a competir en este negocio, a esta barrera de entrada es necesario sumarle el reconocimiento y trayectoria que Avianca posee en el mercado.

- La lealtad a la marca que posee Avianca sobre sus competidores es muy alta pues la trayectoria que posee y su participación en el mercado hacen que los clientes la prefieran.
- La fuerza laboral especializada que compone a Avianca hace que cada quien se desempeñe en su cargo exitosamente.

8.3.2. Poder de negociación de proveedores. Estos se describen a continuación:

- La demanda de la industria es bastante alta y estas empresas poseen varios clientes lo que aumenta su poder de negociación. (Dinero, 2018).
- La reputación de los proveedores que proveen a las aerolíneas debe ser la mejor pues los clientes desean tener una grata experiencia y para esto los proveedores juegan un papel fundamental.
- Integración hacia atrás de los proveedores de la industria no es tan fácil de realizar en este tipo de industria debido a que es necesaria una alta inversión y experiencia.

8.3.3. Poder de negociación de compradores. Estos se describen a continuación:

- La facilidad con la que los compradores pueden acceder a información de precios y destinos hace que puedan escoger entre las distintas opciones que se les presentan. (portafolio e. , 2018)

- La asociación que ciertos clientes pueden adquirir con cualquier aerolínea hace que los clientes busquen entre la competencia que beneficios se adecuan a sus necesidades. (portafolio e. , 2018)
- La alta reputación con la que Avianca cuenta en el mercado permite que los compradores tomen una decisión sobre quien elegir. (portafolio e. , 2018)

8.3.4. Amenaza de sustitutos

- El nivel de satisfacción de los clientes está ligado a las elecciones personales de cada cliente, las experiencias anteriores y las preferencias. (portafolio, 2018)
- La participación en el mercado de Avianca debido a la cantidad de rutas que se cubren y las frecuencias. (portafolio, 2018)
- La amenaza que representan los sustitutos para los competidores de Avianca es similar, ya que los demás medios de transporte pueden llegar al mismo lugar, pero por otro medio. (portafolio, 2018)

8.3.5. Rivalidad de compañías que compiten en la industria. Estos se describen a continuación:

- El acceso a la información de los precios y los términos de venta es muy fácil ya que con el simple hecho de ingresar a la página web ya se encuentra esta información, lo que es común en la industria.

- La industria se encuentra dominada por competidores de menos tamaño que Avianca ya que esta a ser la más grande de Colombia posee una ventaja sobre sus rivales.
 - Ingresos anuales de la industria aérea para el 2017 aumentarán en comparación al 2018.
- (A21MEX, 2018)

8.4. Mapa de Grupos Estratégicos

En el siguiente mapa estratégico se evidencian las empresas aeronáuticas que operan en Colombia, Avianca se encuentra junto a su competencia directa que son Easyfly y Latam, empresas con precios elevados y un nivel medio de frecuencias, en el otro grupo se ubican Wingo y Viva Colombia empresas de la modalidad low cost, por último, encontramos a Aeroméxico, Copa Airlines, Delta, Lufthansa (Ver figura x).

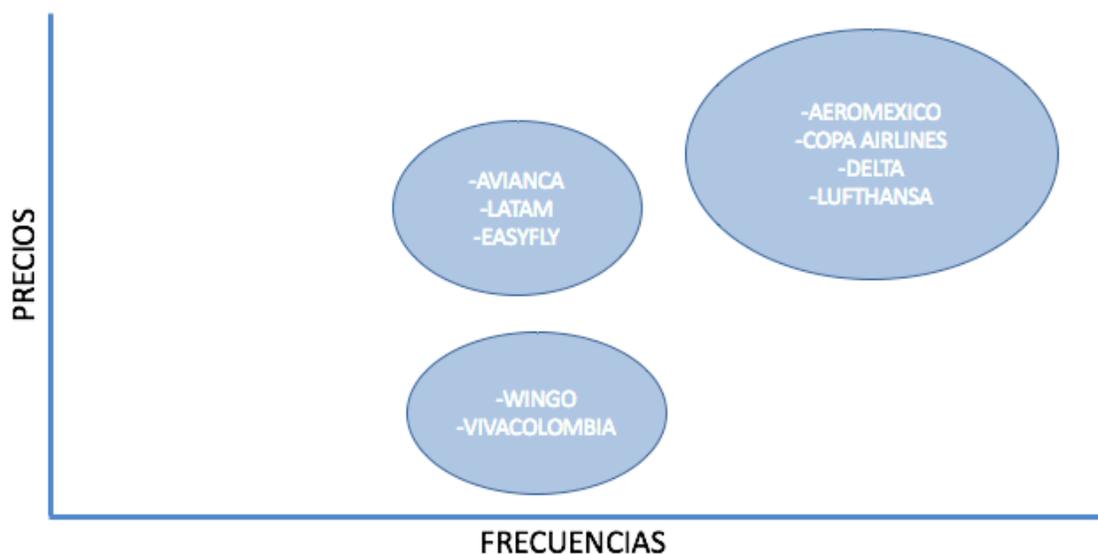


Figura 4. Mapa de grupos Estratégicos

Fuente: Elaboración propia

8.4.1. Riesgo de ingreso de posibles competidores potenciales. Los posibles competidores de una empresa aeronáutica se van a encontrar con unas barreras de entrada como lo son la alta inversión, la lealtad a la marca y la fuerza laboral especializada a la que se ven enfrentados.

8.4.2. Poder de negociación de proveedores. Avianca tienen la posibilidad de elegir entre las distintas opciones de proveedores presentes en el mercado, que en muchos casos no es muy amplia siendo esta una amenaza para Avianca.

8.4.3. Poder de negociación de compradores. Si bien la industria aérea es un medio de transporte esencial, Avianca fija sus tarifas teniendo en cuenta factores tales como temporada, disponibilidad de asientos y los servicios. Pero los compradores tienen a su disposición otras opciones con otras aerolíneas y por medio de la elección de las demás pueden realizar presión a Avianca y no comprar boletos, generando un alto poder de negociación.

8.4.4. Amenaza de sustitutos. En cuanto a los sustitutos tenemos otros medios de transporte que pueden ser utilizados, como el carro, buses, trenes estos últimos no son utilizados como medio de transporte de pasajeros en nuestro país, pero si en otros países en los que Avianca opera. Teniendo en cuenta la rapidez con la que la aviación se desplaza de un punto a otro existen preferencias por este medio, además de que Avianca se encuentra incluyendo nuevas rutas que anteriormente no existían.

8.4.5. Rivalidad de compañías que compiten en la industria. Cómo se mencionó en el poder de negociación de los compradores existen varias opciones de empresas que proveen el servicio de transporte aéreo, algunas emplean la modalidad LOW COST en la que los precios son más económicos, pero no incluyen ciertos servicios a bordo, siendo atractivas para un grupo de viajeros, los competidores emplean estrategias para apoderarse de una parte del mercado.

8.5. Matriz de perfil competitivo

El Porcentaje que se le atribuye al peso está relacionado con la importancia que tienen los factores clave del éxito dentro de la industria aeronáutica, y la calificación es de 1 siendo el más débil a 4 siendo el más fuerte (Ver tabla 1).

Tabla 1. Matriz del perfil competitivo

Factor clave del éxito	Peso	AVIANCA		LATAM		EASYFLY	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Variedad de servicios	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60
Participación en el mercado	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
Lealtad de los clientes	0.20	4	0.80	4	0.80	2	0.40
Competitividad de precios	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Calidad de los servicios	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
Reconocimiento marca	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
	1.00		3.80		3.45		2.55

fuentes: Elaboración propia.

Los competidores que hicieron parte de este análisis son LATAM y VIVACOLOMBIA.

Como conclusiones de este análisis de los competidores se puede decir que Avianca posee una ventaja competitiva respecto a sus principales competidores, incluso cuando estas empresas funcionan basándose en las características de una LOW COST.

Si bien fue posible evidenciar la importancia que Avianca posee en el transporte de pasajeros y carga luego de que diversos sectores económicos se vieron afectados frente al paro de pilotos pertenecientes a la ACDAC. (tiempo, 2018).

8.6. Priorización oportunidades y amenazas

Luego de aplicar la herramienta de las 5 fuerzas de Porter, realizar el mapa estratégico de la industria y el análisis competitivo fue posible evidenciar las siguientes oportunidades y amenazas enunciadas a continuación (Ver tabla 2).

Tabla 2. Priorización de oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Aumento de los ingresos de la industria aeronáutica.	Precios bajos en los tiquetes de sus competidores Low Cost VIVACOLOMBIA y LATAM.
Altas barreras de ingreso a la industria.	Ingreso de nuevos competidores como WINGO al mercado con varios destinos internacionales y nacionales a precios bajos.
Porcentaje de participación alto en el mercado de los vuelos domésticos.	Cese de operaciones debido al paro de ACDAC.
Competitividad de los precios basándose en los servicios ausentes en la competencia.	Alto poder de negociación de los proveedores.

Fuente: Elaboración propia.

8.7. Matriz de evaluación de factores externos

A continuación, se muestra la tabla perteneciente a la matriz de evaluación de factores externos (Ver tabla 3).

Tabla 3. Matriz de evaluación de factores externos

Factores determinantes del éxito	Peso	AVIANCA	
		Calificación	Calificación ponderada
OPORTUNIDADES			
Aumento de los ingresos de la industria aeronáutica.	0.20	4	0.80
Altas barreras de ingreso a la industria.	0.10	4	0.40
Porcentaje de participación alto en el mercado de los vuelos domésticos.	0.12	4	0.48
Competitividad de los precios basándose en los servicios ausentes en la competencia.	0.10	3	0.30
AMENAZAS			
Precios bajos en los tiquetes de sus competidores low cost	0.10	3	0.30
Cese de operaciones por ACDAC	0.08	2	0.16
Alto poder de negociación de los proveedores.	0.20	2	0.40
Ingreso de competidores extranjeros	0.10	2	0.20
	1.00		3.04

Dentro de la anterior matriz se recopiló la información obtenida luego de la aplicación de las 5 fuerzas de Porter, las oportunidades y amenazas fueron clasificadas de 1 a 4 cada una con un peso diferente basándose en la importancia de la misma.

Se llegó a que Avianca tiene un puntaje de 3.04 ubicando a Avianca por encima de la media, demostrando como es la relación de Avianca con su entorno.

8.8. Análisis interno

Para el análisis interno que fue enfocado en el oriente colombiano de Avianca se diseñó un cuestionario relacionado con las variables internas de la empresa: Talento humano, contabilidad, servicios y mantenimiento, y operaciones. Con las respuestas del cuestionario se extrajeron las fortalezas y debilidades. El cuestionario se encuentra disponible como anexo (Ver anexo A).

8.8.1. Análisis de las fortalezas. Luego de aplicar la encuesta anterior en el oriente colombiano, fue posible encontrar las siguientes fortalezas en el área. Fueron clasificadas como recursos o habilidades y se definió cual fue su orientación estratégica (Ver tabla 4).

FUENTE	DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZAS	ORIENTACION ESTRATÉGICA DE LAS FORTALEZAS
Habilidad	Excelente clima laboral	Capacidad de satisfacer a los clientes internos
Recursos	Definición clara de la estructura laboral del oriente colombiano	Eficiencia en operatividad
Habilidad	Adecuada definición del flujo de información entre los niveles de la organización	Eficiencia en operatividad
Habilidad	Actuar conforme a los valores organizacionales	Calidad en el servicio
Habilidad	El ambiente de trabajo evita que se presenten accidentes	Eficiencia en operatividad / Calidad en los procesos
Recursos	Excelentes niveles salariales, prestacionales y bonificaciones a los colaboradores	Capacidad de satisfacer a los clientes internos
Habilidad	El personal tiene la posibilidad de hacer carrera dentro de la empresa	Capacidad de satisfacer a los clientes internos
Recursos	Se cuenta con el personal capacitado para la realización de las labores de cada área	Eficiencia en operatividad / Calidad en los procesos
Recursos	Plataformas tecnológicas que permiten a los colaboradores un autoservicio a sus requerimientos de talento humano como el Oracle, el siga y Office 365	Capacidad de satisfacer a los clientes internos/ Eficiencia en operatividad
Recursos	Medios de esparcimiento de la información referente a talento humano como correos, intranet y contacto directo con líderes	Capacidad de satisfacer a los clientes internos/ Eficiencia en operatividad
Habilidad	Pocos reprocesos dentro del área de talento humano en oriente	Eficiencia en operatividad / Calidad en los procesos
Habilidad	Excelente comunicación con todas las áreas del oriente colombiano	Eficiencia en operatividad
Habilidad	Es excelente el servicio al cliente en las ventas	Calidad en el servicio
Habilidad	La empresa es responsable socialmente	Capacidad de satisfacer a los clientes
Habilidad	La empresa cuenta con una ventaja competitiva dentro de la industria	Eficiencia en operatividad
Habilidad	Se realizan controles de las ventas	Eficiencia en operatividad
Recursos	La situación de liquidez es aceptable	Eficiencia en operatividad
Habilidad	Existen planes de inversión a futuro	Innovación en el servicio

Habilidad	El porcentaje de vuelos On Time es bastante alto	Eficiencia en operatividad
Habilidad	Los colaboradores de mantenimiento realizan capacitaciones contantes	Calidad en el servicio
Recursos	Creación del MRO, centro de mantenimiento	Innovación en el servicio
Recursos	La flota de aviones es moderna	Capacidad de satisfacer a los clientes
Recursos	Equipos de computo y espacios adecuados para el desarrollo de las actividades	Eficiencia en operatividad

Fuente: Elaboración propia.

Es posible evidenciar que en cuanto a fortalezas Avianca posee una cantidad significativa, siendo esto el resultado de la labor conjunta de todos los colaboradores que componen no sólo el área de oriente sino de todas las bases que hacen parte de la organización.

8.8.2. Diagnóstico de las debilidades. En cuanto a las debilidades, luego de resolver el cuestionario indicado se encontraron las siguientes debilidades que se relacionan en la tabla a continuación (Ver tabla 4).

Tabla 4. Descripción de las debilidades encontradas

FUENTE	DESCRIPCIÓN DE LAS DEBILIDADES	ORIENTACION ESTRATÉGICA DE LAS DEBILIDADES
Recursos	En muchos casos la plataforma Oracle presenta fallas	Eficiencia operativa
Habilidad	Demora en la respuesta de las solicitudes de talento humano que no pueden hacerse en la modalidad de autoservicio	Calidad en el servicio
Habilidad	Inconformidades en los pagos de nómina a los colaboradores	Calidad en el servicio
Recursos	Aparición de convocatorias falsas que afectan a las reales por falta de una plataforma de unificación de las vacantes	Eficiencia operativa
Habilidad	Reprocesos en ciertas actividades por falta de un manual de procedimientos	Eficiencia operativa

Fuente: Elaboración propia.

Al realizar un análisis interno del área de talento humano oriente se llega a la conclusión que es necesario tomar acciones para mejorar la logística interna, las vacantes disponibles y la ausencia de manuales de cargo (Ver tabla 5).

Tabla 5. Conclusión de debilidades y amenazas

Fortalezas	Debilidades
La infraestructura con la que Avianca cuenta para el desempeño de las actividades diarias (mantenimiento, áreas administrativas, servicios de tierra) es la adecuada	En ciertos casos el área de talento humano se demora en dar solución a las inconsistencias de nómina, siendo esto una falla de la logística interna
La planeación operativa hace que los vuelos sean On Time, las tripulaciones cumplan con los tiempos reglamentarios de vuelo y la tripulación de reserva necesaria	La aparición de convocatorias falsas hace que las reales pierdan veracidad
La experiencia adquirida a través de los años hace que se viva la seguridad	La ausencia de manuales del cargo aprendiz de talento humano
El excelente clima laboral	Fallas en la plataforma Oracle

Fuente: Elaboración propia.

8.9. Matriz evaluación factores internos

Para la realización de esta matriz se tomó en cuenta los resultados obtenidos luego de la aplicación del cuestionario, se le dio un peso a cada uno de los factores y posteriormente se calificaron (Ver tabla 6).

Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos

Factores críticos para lograr el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
FORTALEZAS			
Infraestructura	0.1	4	0.4
Planeación operativa	0.2	3	0.6
Clima laboral	0.14	3	0.42
Experiencia	0.06	3	0.18
Recursos tecnológicos	0.15	3	0.45
DEBILIDADES			
Lógica interna	0.2	2	0.4
Fallas de Oracle	0.05	3	0.15
Manejo de vacantes	0.05	2	0.1
Ausencia de manuales del cargo	0.05	2	0.1
TOTAL	1		2.8

fuelle: Elaboración propia.

La seccional oriente de Avianca se encuentra unos puntos por encima de la media, evidenciando que si bien se encontraron debilidades estas no hacen que la situación de la regional se vea altamente afectada y es posible que estas debilidades se conviertan en fortalezas dependiendo de la estrategia empleada (Ver tabla 7).

Tabla 7. Matriz DOFA de la organización

<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de los ingresos de la industria aeronáutica. • Altas barreras de ingreso a la industria. • Porcentaje de participación alto en el mercado de los vuelos domésticos. • Competitividad de los precios basándose en los servicios ausentes en la competencia. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precios bajos en los tiquetes de sus competidores Low Cost VIVACOLOMBIA y LATAM. • Ingreso de nuevos competidores como WINGO al mercado con varios destinos internacionales y nacionales a precios bajos. • Cese de operaciones debido al paro de ACDAC. • Alto poder de negociación de los proveedores.
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La infraestructura con la que Avianca cuenta para el desempeño de las actividades diarias (mantenimiento, áreas administrativas, servicios de tierra) es la adecuada. • La planeación operativa hace que los vuelos sean On Time, las tripulaciones cumplan con los tiempos reglamentarios de vuelo y se tenga la tripulación de reserva necesaria. • La experiencia adquirida a través de los años hace que se viva la seguridad • El excelente clima laboral. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • En ciertos casos el área de talento humano se demora en dar solución a las inconsistencias de nómina, siendo esto una falla de la logística interna. • La aparición de convocatorias falsas. • La ausencia de manuales del cargo aprendiz de talento humano. • Fallas en la plataforma Oracle.

Fuente: Elaboración propia.

➤ **FO**

- Las barreras de ingreso y la experiencia que Avianca posee hace muy complicado que nuevos competidores ingresen al mercado y puedan estar a su altura.
- La capacidad de Avianca para servir la demanda que se encuentra en aumento, con la creación de nuevas rutas y frecuencias.

- El excelente clima laboral que los colaboradores experimentan hacen que el cumplimiento de los objetivos fijados se cumpla, aumentando su ventaja competitiva.

Estrategias FO: continuar con la ampliación de rutas y frecuencias, aprovechar al máximo los espacios dentro de la empresa que fortalecen el clima laboral.

➤ **DO**

- Así existan inconsistencias referentes a la nómina las barreras de ingreso hacen que no sea fácil acceder a la industria, es necesaria la creación de herramientas que le permitan a los aprendices llevar un mejor control de estas.
- La gran participación en el mercado de Avianca y las convocatorias falsas hacen que no se pierda la credibilidad si se dispersa la información por medios confiables.
- El crecimiento de la industria aeronáutica genera la necesidad de que las labores sean desempeñadas exitosamente, en búsqueda de la disminución de los reprocesos surge la necesidad de crear manuales del cargo.

Estrategias DO: la creación de estrategias para el manejo de las inconsistencias de nómina que se puedan llegar a presentar, el uso de medios confiables para el esparcimiento de la información de convocatorias y la creación de un manual del cargo.

➤ **FA**

- Con el paro de ACDAC se evidencia que el clima laboral se ve afectado por esta estrategia utilizada por la asociación, reduciendo los tiempos de respuesta a las inconsistencias generadas.

- La planeación operativa puede verse altamente afectada por el alto poder de negociación que los proveedores poseen, la realización de una matriz de proveedores hace que no sólo se dependa de unos pocos.
- Aunque ingresen nuevos competidores tipo Low Cost, la experiencia que Avianca posee es significativa dentro del mercado esto debido a su trayectoria.

Estrategias FA: mejorar el nivel de inglés de los auxiliares de vuelo ya contratados y quienes se contraten que tengan un excelente nivel. La realización de manuales de proveedores por las áreas encargadas de compras.

➤ **DA**

- Las fallas en logística interna hacen que quienes pertenecen a la ACDAC decidan tomar medidas más extremas con el fin de que sus requerimientos sean atendidos.
- Las fallas que presenta Oracle y su importancia dentro de la organización demuestran el alto poder que tiene este proveedor sobre la empresa.
- La aparición de convocatorias falsas y el ingreso de nuevos competidores hacen que el talento decida acceder a la competencia, pero por medio del uso de fuentes confiables para el esparcimiento de la información llega a los posibles aspirantes.

Estrategias DA: Las fuentes confiables y las redes sociales verificadas deben ser las que compartan la información acerca de convocatorias a realizar. El uso de Office 365 en el manejo de requerimientos y no sólo Oracle.

8.10. Técnicas de reclutamiento implementadas en el oriente colombiano

Avianca al tener su centro en Bogotá unifica sus procesos de atracción y selección de talento humano, implementando estrategias como el uso de empresas que prestan sus servicios en estas áreas.

En el caso específico de oriente la información es difundida por medio de www.eempleo.com y computrabajo donde aparecen todas las vacantes disponibles en las áreas de auxiliares de vuelo, servicio al cliente y agente de equipajes, quienes se encuentran interesados en alguna vacante deben subir su hoja de vida para que esta sea analizada y el proceso de selección inicie.

En el caso de auxiliares de vuelo las hojas de vida se reciben en físico en la oficina principal en Bucaramanga, donde se lleva a cabo una entrevista grupal en inglés que sirve como filtro para iniciar el proceso de selección; esta es desarrollada por el aprendiz de talento humano y una psicóloga de la empresa que esté llevando el proceso.

Para los cargos del área de mantenimiento se llevan a cabo jornadas de selección en las bases, en el caso de oriente no se requieren vacantes para estas bases, pero sí para Rionegro, Antioquía donde queda localizado el MRO. La información para estas vacantes es difundida por medio de las redes sociales oficiales de Avianca como Facebook y Twitter.

Estas formas que a simple vista parece efectivas no lo fueron del todo, ya que durante el tiempo de práctica se pudo evidenciar la aparición de una convocatoria falsa por medio de una

bolsa de empleo, situación bastante grave ya que la cantidad de personas que se veían atraídas por esta convocatoria y cuyas hojas de vida no poseían las cualidades requeridas para las vacantes disponibles era superior al número de personas que si cumplían con los requisitos.

8.10.1. Ausencia de manuales de procedimientos del cargo aprendiz socio de negocio. Esta situación se vio resuelta con la creación del manual de procedimientos del cargo, en el que se especifica de una manera fácil y práctica la forma en que todos los procedimientos del cargo deben ser desempeñados, esto con el fin de evitar los reprocesos que se pueden generar.

A continuación se presentan los manuales del cargo aprendiz socio de negocio de talento humano.

A. Manual de procedimientos del cargo

El cargo aprendiz de talento humano socio de negocio cuenta con distintas funciones tales como la nómina, procesos de selección de auxiliares de vuelo, procesos de contratación e inducción de aprendices para las áreas que comprenden el oriente colombiano.

A continuación, se encuentra un manual de procedimientos de dicho cargo cuya necesidad de creación surge del hecho de que la información es empírica, transmitida de un aprendiz a otro en los 15 días de inducción, afectando la productividad del cargo en los primeros meses del periodo de prácticas, se llega a la realización de dicho manual.

a. Proceso de selección Auxiliares de Vuelo

Todos los jueves a partir de las 2:00 de la tarde, se inicia la convocatoria para auxiliares de vuelo.

Este proceso es acompañado por una psicóloga de acción plus quien tiene como funciones:

1. El recibimiento inicial de los postulantes
 2. Pesar y medir a los convocados
 3. Revisión de las hojas de vida para identificar quienes cumplen con el perfil de auxiliar de vuelo
- Mayores a 21 años
 - Carrera técnica, tecnológica o profesional
 - Experiencia de 1 año en servicio al cliente
 - Disponibilidad de radicarse en cualquier ciudad de Colombia
 - Nivel de inglés mínimo del 50%.

Luego de que las personas finalizan esta etapa deben ingresar a la sala de juntas, en grupos de a 4 personas para proceder con las entrevistas.

Al ingresar se les indica a las personas que tomen asiento, se hace una presentación formal cuyo fin es darle a entender a las personas que somos aprendices quienes estamos haciendo la entrevista, no profesores de inglés esto les permite que se desarrolle la entrevista en un ambiente más amigable.

Se procede a describir la estructura de la entrevista que está conformada por 3 preguntas de una base de datos ya estipulada.

Se seleccionan las preguntas y se realizan. Se evalúan a las personas teniendo en cuenta los formatos de evaluación ya creados.

Es necesario que las personas que avancen a la siguiente fase tengan la posibilidad de desenvolverse en la entrevista ya que es una de las características de los auxiliares de vuelo de Avianca, ellos al ser la cara de la empresa deben tener una comunicación impecable con los clientes.

Se le indica amablemente y se le agradece por el tiempo a quienes no cumplen con los requisitos es importante hacer esta parte de una forma agradable pues no es un momento grato para los postulados.

En cuanto a quienes avanzan se les entrega el formato hoja de vida Avianca que deben diligenciar, importante recalcar que los teléfonos y correos electrónicos deben estar activos ya que por estos medios es que se contactan con ellos, se le responde cualquier duda respecto al diligenciamiento del formato y luego de esta parte ya se pueden retirar.

b. Manejo de vacaciones

Por cada año de trabajo se conceden a los colaboradores 15 días de vacaciones pagas.

En el caso de que el colaborador sea sindicalizado (ACMA) se le conceden 16 días.

Para la solicitud de las vacaciones es necesario que los colaboradores diligencien el formato de solicitud de vacaciones, que se encuentra en la carpeta de formatos.

Este formato debe estar completo y autorizado por el jefe.

Se les recibe el formato y se procede a la creación de la carta de vacaciones con la información suministrada por el colaborador (Ver figura 1).

Bucaramanga , 11 de enero de 2018 GTH 19-2017	
Colaborador (a) ABEL ALEJANDRO VERA Cédula: 91.531.560	
Estimado(a) y respetado(a) Abel	
Nos complace informarte que ha sido aprobada tu solicitud para disfrutar de Quince (15) días de vacaciones, así:	
Periodo causado:	Del 06 de Mayo del 2016 al 05 de Mayo del 2017
Fecha inicio disfrute:	05 de Agosto de 2017
Fecha terminación disfrute:	24 de Agosto de 2017
Fecha reintegro:	25 de Agosto de 2017
Días totales:	Quince (15) días
Días pendientes:	Cero (0) días.
Es nuestro deseo que disfrutes al máximo de estos días, haciendo todo aquello que te divierte, te agrada y te hace feliz con los tuyos.	
Que tengas felices y saludables días,	
 Giselle Aguilar Sanchez Analista Socio de Negocio Regionales Oriente y Europa	
<small>Copias: Compensación y Nómina Jefe Inmediato Hoja de Vida</small>	

Figura 5.Formato para carta de vacaciones

Luego se procede a imprimir 3 copias de la carta firmadas por Giselle.

Una de ellas se envía con la nómina, las otras dos se entregan al colaborador, una de estas para su papelería personal y la otra se regresa firmada y se archiva en la carpeta de vacaciones.

c. Reporte de novedades de nómina

Durante el mes los colaboradores de la base Oriente traen los documentos que se deben ir almacenando.

En la siguiente lista aparecen todas las novedades que deben ser reportadas.

1. Abonos a Préstamos Avianca
2. Alivios Tributarios
3. Auxilios
4. Caja de Compensación
5. Cambio de Cuenta de Nómina
6. Cambio EPS y/o Fondo Cesantías – Pensiones
7. Carnet Corporativo
8. Carta Retiro Cesantías Ley 50

9. Certificaciones
10. Compensatorio Jornada Electoral
11. Cuentas AFC – AFP
12. Legalización Auxilio Educativo
13. Legalización Cesantías Régimen Tradicional
14. Licencias
15. Lustros
16. Préstamos
17. Fondo de Vivienda
18. Radicación Incapacidad Médica
19. Radicación Paz y Salvo Davivienda
20. Retiro Cesantías Régimen Tradicional
21. Vacaciones

Cada una de estas novedades debe ir con los documentos de soporte pertinentes, completos ya que al no ser así no se puede procesar la novedad.

Se debe ingresar al siguiente link: <https://avianca.sharepoint.com/sites/novedadescsocol>

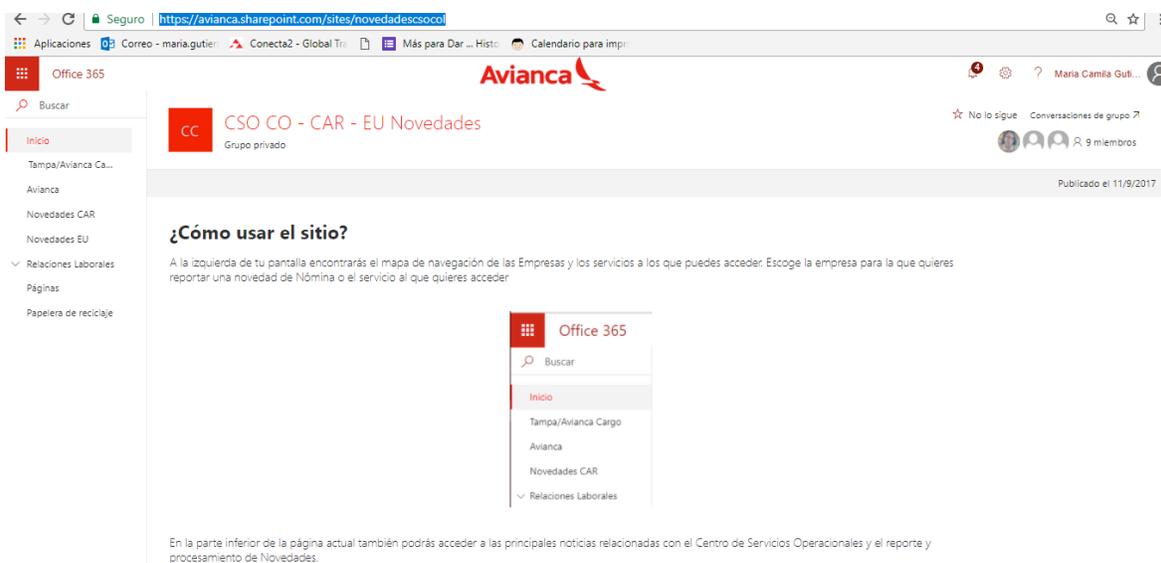


Figura 2. Descripción del proceso

Al ingresar debe aparecer la plataforma de esta manera (importante el ingreso SOLO está permitido desde el correo de GISELLE AGUILAR analista socio de negocio.). Al lado superior izquierdo se selecciona la opción de AVIANCA

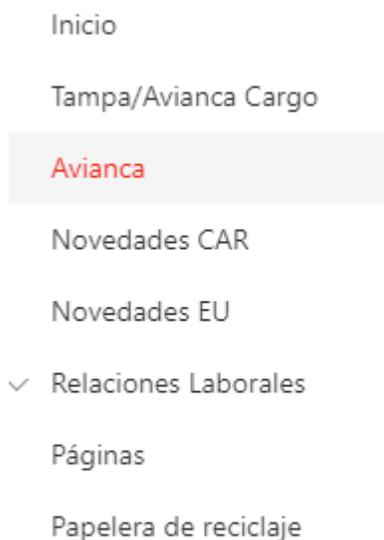


Figura 3. Secuencia de la descripción del proceso

Aparecen las siguientes opciones de las cuales se selecciona: crear una nueva novedad de nómina

En este sitio puedes realizar una de las siguientes acciones:

Ingreso de Novedad

- [Crear una novedad de Nómina.](#)

Consultas

- [Consultar tus novedades ingresadas.](#)
- [Consultar tus novedades pendientes de procesamiento.](#)
- [Consultar tus novedades procesadas.](#)

Luego de seleccionar la anterior opción que permite ingresar al siguiente formulario:

Los elementos de esta lista requieren aprobación de contenido. El envío no aparecerá en las vistas públicas hasta que haya sido aprobado por un usuario con los derechos adecuados. [Obtener más información sobre la aprobación de contenido.](#)

Inicio

Tampa/Avianca Cargo

Avianca

Novedades CAR

Novedades EU

Relaciones Laborales

Solicitudes de Certificación

Entregas de Certificados

Páginas

Recientes

Reporte de Novedades Avianca Cargo - Tampa Cargo 2018

Reporte de Novedades Avianca 2018

Novedades EU

Novedades CAR

Papelera de reciclaje

Nombre de Novedad *

Ingrese un nombre corto y claro que incluya la novedad específica (Ej. válidos Abril población tierra)

Tipo de Novedad *

Descripción

Haga clic para obtener ayuda sobre cómo agregar formato HTML básico. Diligencia para dar información adicional o específica que aplique a la novedad.

Mes de Aplicación *

Mes en el que se verá reflejada la novedad en Nómina (recuerda que los días de novedades aplican el pago/descuento para el siguiente mes)

Quincena Aplicación *

Número de registros reportados *

Indique cuántas líneas (novedades) componen el archivo que está reportando. Tenga en cuenta que un colaborador puede tener varias líneas asociadas.

Acceptación <NO DILIGENCIAR>

Campo de uso exclusivo por el CSO Novedades

Pendiente

Guardar Cancelar

Debe ser diligenciado de la siguiente forma:

Los elementos de esta lista requieren aprobación de contenido. El envío no aparecerá en las vistas públicas hasta que haya sido aprobado por un usuario con los derechos adecuados. Obtener más información sobre la aprobación de contenido.

Nombre de Novedad *

SOLICITUD VACACIONES ORIENTE
ingrese un nombre corto y claro que incluya la novedad específica (Ej. viáticos Abril población tierra)

Tipo de Novedad *

Pago

Descripción

Vacaciones colaboradores oriente, Giselle Aguilar, Henry Rinzón, Juan Guillermo Diaz

Haga clic para obtener ayuda sobre cómo agregar formato HTML, básico.
 Diligencia para dar información adicional o específica que aplique a la novedad.

Mes de Aplicación *

Enero

Quincena Aplicación *

1a Quincena

Número de registros reportados *

3

Aceptación <NO DILIGENCIAR>

Pendiente
Campo de uso exclusivo por el CSO Novedades

Guardar Cancelar

El nombre de la novedad debe ser un título que indique que tipo de novedad de la lista corresponde a la novedad reportada.

El tipo de novedad puede ser pago o descuento dependiendo de la novedad.

La descripción abarca una explicación detallada de la novedad.

El mes de aplicación es el mes posterior al que se está reportando la novedad.

La quincena de aplicación siempre será la primera.

El número de registros reportados son la cantidad de novedades del mismo tipo que se van a reportar en el caso explicativo serían 3 pues comprende las vacaciones de 3 colaboradores.

Se adjuntan los documentos completos de la novedad y se guarda.

Luego de reportada la novedad aparecen todas las novedades reportadas en una lista, que contiene el estado de la novedad.

Reporte de Novedades Avianca 2018 

[+ nuevo elemento](#)

ca Cargo [Todos los elementos](#) [IngresadasAvianca2018](#) [PendientesAvianca2018](#) *** 

✓ ID Nombre de Novedad Tipo de Novedad Mes de Aplicación Descripción Quincena Aplicación Creado Creado por Aceptación <NO DILIGENCIAR> Estado de aprobación  Número de registros reportados

AR
U
borales
is de
ión
de Certificados

le Novedades
argo - Tampa
18
le Novedades
018

Lo que permite que se identifique el estado de las mismas.

Es de vital importancia no olvidar ninguna novedad el día del cierre de nómina pues esto implicaría un reproceso para el área del CSO y un no pago al colaborador que reportó los documentos.

d. Contratación

La contratación es un proceso que se encuentra bajo las funciones del cargo que es realizado en varias ocasiones dependiendo de la temporada en la que el aprendiz se encuentre ejerciendo el cargo.

Para la realización de este proceso Heidi Carina Hurtado analista de atracción de talento humano se comunica con el aprendiz, solicitando una fecha y hora para la realización de la jornada; es de vital importancia conocer el cronograma de actividades y la agenda para no interferir con ninguna otra obligación.

Se recomienda agendar a las personas para la jornada en las horas de la mañana pues pueden presentarse inconvenientes que llegan a posponer la hora de finalización de la actividad.

A cada una de las personas que va a ser contratada le llega un correo con la fecha y hora de la cita, además de los documentos que deben anexar para la firma del contrato (esto se realiza desde Bogotá).

Las contrataciones pueden ser grupales o individuales, es importante presentarse de una forma amable y ser claro acerca de la forma en la que la jornada va ser llevada a cabo.

Se corrobora si recibieron la información acerca de los documentos necesarios, se debe preguntar si están completos y en el orden de la lista de chequeo, quien no los tenga debe traerlos completos ya que de lo contrario no puede recibir su copia del contrato.

Se llaman a los futuros colaboradores uno a uno para hacer la revisión de la lista, si están completos se procede a entregar el contrato y la copia para que estos sean leídos, llegado el caso en el que existan errores informar por correo a Heidi Carina Hurtado para que envíe los contratos con las correcciones

B. INCAPACIDADES

Las incapacidades se reciben durante la semana a los colaboradores, es necesario verificar que contengan todos los documentos que se requieren para su legalización como también que se encuentren diligenciados los formatos correctamente (con firma y huella).

Las incapacidades de los colaboradores de tierra se deben escanear y enviar al siguiente correo: cav.incapacidades@usconsultores.com **TODOS LOS VIERNES**

En el caso de los auxiliares de vuelo las incapacidades deben ser enviadas al siguiente correo: pteaavianca.incapacidades@usconsultores.com **TODOS LOS VIERNES**

El asunto de cada uno de los correos debe ser INCAPACIDADES BGA y debe contener la siguiente estructura

Hola buenas tardes.

En este correo se encuentra adjunto las incapacidades de los colaboradores

FECHA DE RADICACION	CEDU LA	NOMB RE	FECH A INICIO	FECH A FIN	TOT AL DIAS	EPS	EVEN TO
------------------------	------------	------------	---------------------	---------------	-------------------	-----	------------

Quedo atenta para el envío físico de las incapacidades.

Gracias.

Saludos !!

a. Tipos de incapacidad

ENFERMEDAD COMÚN EPS

- Diligenciar el formato de incapacidad (con firma y huella)
- Anexar la incapacidad original
- Fotocopia de la cédula
- Fotocopia del carnet de la EPS (no es necesario en todos los casos)
- Historia clínica si es mayor a 3 días.

ENFERMEDAD COMÚN MEDICINA PREPAGADA

- Diligenciar el formato de incapacidad (con firma y huella)
- Diligenciar el formato de transcripción de la incapacidad (con firma y huella)
- Fotocopia de la cédula
- Fotocopia del carnet de medicina prepagada
- Historia clínica (se solicita en todos los casos)

- Original de la incapacidad

LICENCIA DE MATERNIDAD

- Diligenciar el formato de incapacidad (con firma y huella)
- Diligenciar el formato de transcripción de la incapacidad en el caso de ser por medicina prepagada (con firma y huella)
- Anexar la incapacidad original
- Fotocopia de la cédula
- Fotocopia del carnet de la EPS/ medicina prepagada
- Historia clínica con semanas de gestación
- Registro civil de nacimiento
- Certificado de nacido vivo

LICENCIA DE PATERNIDAD

- Diligenciar el formato de incapacidad (con firma y huella)
- Diligenciar el formato de transcripción de la incapacidad en el caso de ser por medicina prepagada (con firma y huella)
- Fotocopia de la cédula (madre y padre)
- Fotocopia del carnet de la EPS/ medicina prepagada
- Historia clínica con semanas de gestación
- Registro civil de nacimiento

- Certificado de nacido vivo

Toda licencia de paternidad debe de enviarse quince días después del nacimiento del bebé.

ACCIDENTE DE TRANSITO

- Diligenciar el formato de incapacidad (con firma y huella)
- Anexar la incapacidad original
- Fotocopia de la cédula
- Fotocopia del carnet del plan complementario de salud o medicina prepagada cuando la atención haya sido dada por entidades adscritas a la red de estos planes
- Historia clínica
- Reporte del accidente (puede ser emitido por el SOAT o por la clínica)

ACCIDENTE DE TRANSITO DE ORIGEN LABORAL

- Diligenciar el formato de incapacidad (con firma y huella)
- Anexar la incapacidad original
- Fotocopia de la cédula
- Fotocopia del carnet de la ARL
- Historia clínica
- Reporte del accidente (puede ser emitido por el SOAT o por la clínica)

ACCIDENTE DE TRABAJO

- Diligenciar el formato de incapacidad (con firma y huella)

- Anexar la incapacidad original
- Fotocopia de la cédula
- Fotocopia del carnet de la ARL
- Historia clínica
- Reporte ARL
- FURAT

En el caso de que la incapacidad sea por una prórroga es necesario aclarar que es una prórroga y anexar los documentos de la anterior incapacidad con el fin de evitar reprocesos a quienes reciben esta información.

Importante no olvidar agregar la información al archivo de Excel denominado ausentismo

Luego de que el PTE y el CAV aprueben las incapacidades se envían en físico con todos los documentos escaneados a las siguientes personas:

- Cindy Ximena bautista en el caso de las incapacidades de tierra.
- Jacqueline Guzmán en el caso de auxiliares de vuelo

Ambas cuentan con el perfil creado en la página de:

<https://conectados.avianca.com/conecta2/login.seam?cid=66492>

ENVÍOS DEPRISA

Se ingresa a la siguiente página

<https://conectados.avianca.com/conecta2/login.seam?cid=66492>

Las credenciales son las siguientes

USUARIO: GA801150000-07

CONTRASEÑA: Avianca.2017

C. CREACIÓN DE UNA RECOLECCIÓN

En RECOLECCIONES en el menú de la izquierda se pica en la opción solicitud de recolección



Luego se selecciona como cliente AVIANCA

The image shows the 'Solicitud de recolección' form. The 'Ordenante' section is highlighted in red. Below it, the 'Cliente' dropdown is set to '00006659-08 AVIANCA - CCI - A80115000' and the 'Direcciones de Recolección' dropdown is set to 'Dirección General del Cliente'.

Se diligencian los datos para la recolección

The image shows the 'Datos de Recolección' form. A checkbox 'Usar los Datos del Ordenante' is checked. The form contains the following fields:

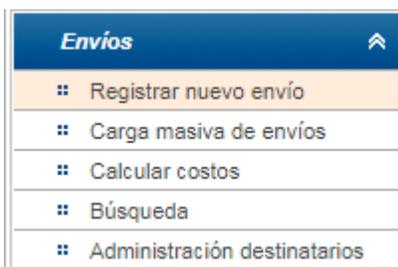
- Nombre: AVIANCA - CCI - A801150000
- Dirección: VI CALLE 52 # 35ª-10
- Referencia: (empty)
- Observaciones: (empty)
- Horario: Mañana (08:00 - 10:00) and Tarde
- 680003 BUCARAMANGA COLOMBIA-057 BGA (with a 'Cambiar' link)
- Contacto: GISELLE AGUILAR
- Teléfono: 6573888
- Fecha Recolección: 18/10/2017 (with a calendar icon) and Hora Corte: 15:00
- Embalaje: Sobre and Caja

Importante especificar si el envío es un sobre o una caja

Se guarda la solicitud de recolección y se procede a generar la guía del envío.

D. GENERACIÓN GUÍA DEL ENVÍO

En ENVÍOS en el menú de la izquierda se pica en la opción registrar nuevo envío



Luego se selecciona como cliente AVIANCA

Se pica en la opción nuevo envío nacional



En población se selecciona a la que se desea enviar

The image shows a form titled 'Datos del Destinatario' with a red header. Below the header, there are two input fields. The first is labeled 'País' and contains the text 'COLOMBIA - 057' with a dropdown arrow. The second is labeled 'C.P./Población' and is an empty text box with a search icon (magnifying glass) to its right.

Luego de seleccionarla aparece un directorio con las personas a las que se les han realizado envíos en el pasado

Cod	C.P.	Población	Nombre	Dirección	NIT	Tel
1620171	110911	BOGOTA	AIDDY JOHANA GOYENECHÉ MOGOLLÓN	AVENIDA CALLE 26 # 59-15 PISO 6	8901005776	58777002135
1179715	110911	BOGOTA	ALEXANDER RODRIGUEZ	AVENIDA CALLE 26 # 59-15 PISO 6	8901005776	58777002135
1090184	110911	BOGOTA	ALEXIS CUTA	AVENIDA CALLE 26 # 59-15 PISO 6	8901005776	58777002135
1818552	110911	BOGOTA	ANA MARIA CEBALLOS	AV CALLE 26 # 59-15 P6	8901005776	5877700

Se busca la persona y se selecciona (en el caso de que no se encuentre se debe crear el destinatario)

Luego de seleccionarla se diligencian los campos

Datos del Destinatario			
País	COLOMBIA - 057	Destino	BOG BOGOTA
C.P./Población	110911 BOGOTA CUNDINAMARCA	Nombre	CINDY XIMENA BAUTISTA PARRA
Cliente/Dest	99999999 99	Teléfono	58777002124
Dirección	AVENIDA CALLE 26 # 59 - 15 P6, BOGO Seleccione PV	Contacto	CINDY XIMENA BAUTISTA PARRA
NIT	890100577	Valor Declarado (\$)	10000 <input type="checkbox"/> Asegurar envío <input checked="" type="checkbox"/>
Tipo Flete	Pagados	Piezas	1
Peso (Kg)	1	Largo (cm)	
Ancho (cm)		Alto (cm)	
Volumen (m3)			
Datos de la Mercancía			
Referencia			
Descripción General	SOBRE		
Observaciones	INCAPACIDADES		
Servicio	7000 SERVICIO		
<small>Advertencias al remitente: (i) Este envío está sujeto a revisión por las diferentes autoridades colombianas como de los países de tránsito y de destino. (ii) El valor para aduana está sujeto a verificación y puede ser ajustado por las autoridades aduaneras del país de destino. (iii) El destinatario del presente envío podrá estar obligado a pagar impuestos en el lugar de destino. El remitente o de quien actúa a su nombre confirma el conocimiento de los términos y condiciones del Contrato de Mensajería Expresa o del Contrato de Transporte de Carga, de acuerdo al servicio contratado, con el diligenciamiento y la aceptación de inicio del servicio a través de la página web instalada. Los términos y condiciones del Contrato de Mensajería Expresa o del Contrato de Transporte de Carga pueden ser consultados en el punto de venta o en la página web www.deprisa.com. Una copia de los mismos puede ser solicitada en el punto de venta Para solicitar peticiones, quejas o reclamos o conocer información de su envío, contáctenos a través de la página web www.deprisa.com, la línea de atención de Servicio al Cliente Desde Bogotá al 4237000 Y Resto del País 018000 51 9393 o a la c. correo electrónico servicioalcliente@deprisa.com. Avenida Calle 26 # 59-15 Bogotá D.C.</small>			
Imprimir Etiquetas Directamente <input checked="" type="checkbox"/>			<input type="button" value="Aceptar"/> <input type="button" value="Cancelar"/>

En el número de piezas va a variar cuando se trate de un mismo envío con más de 1 paquete y que comparta una misma guía.

En peso 1 kg

Las dimensiones solo se llenan en el caso de que el envío sea una caja

En valor declarado siempre deben ser 10000.

En la descripción general se indica si es sobre o caja.

Y en observaciones que tipo de documentos contiene ej. Vacaciones, incapacidades etc...

Se pica en aceptar y se genera la colilla.

Esta se guarda como una imagen y es la que se adjunta al correo del destinatario anunciando el envío, en la mayoría de los casos es importante enviar escaneados los documentos que contiene el envío.

La imagen se pega en Word para ser impresa (en una hoja preferiblemente de reciclaje tratar de adjuntar varias guías por hoja) luego de impresa el siguiente paso es agregarla al bolsillo de las bolsas de deprisa (las encuentras en el último cajón del escritorio).

Se anota la información del envío en la carpeta (recibidos deprisa) y al entregar el envío al mensajero debe firmar en la carpeta.

9. Conclusiones y recomendaciones

- La ventaja competitiva sostenible que Avianca presenta sobre sus competidores es el resultado de los años de experiencia, la excelente planeación liderada por sus directivos, los recursos tecnológicos y la infraestructura con la que cuenta.
- La creación del manual de procedimientos del cargo que permitió la consolidación de los procesos realizados por el aprendiz en un solo documento, haciendo más eficientes las tareas del día a día junto con las mejoras que se incluyeron en los procedimientos. Se le recomienda a Avianca presentar este manual de procedimientos a quienes ocupen el cargo en el futuro.
- El análisis interno permitió identificar las falencias que se venían presentando dentro de la empresa y así presentar soluciones acordes al alcance que se poseía, como fueron el uso de fuentes confiables para el esparcimiento de las vacantes y la implementación de las redes sociales verificadas. La selección de personal para el cargo de auxiliares de vuelo con un buen nivel de inglés teniendo en cuenta que son la carta de presentación de la empresa.
- Luego del desarrollo de la práctica en Avianca fue posible evidenciar la forma en la que todas las áreas que la componen hacen que con el logro de los objetivos específicos y en su alcance se llegue al logro de los objetivos organizacionales.

10. Referencias

A21MEX. (18 de 05 de 2018). *A21MEX*. Obtenido de A21 AERONAUTICA:

<https://a21.com.mx/aeronautica/2017/06/05/creceran-en-2017-ingresos-de-aerolineas>

Avianca. (22 de julio de 2017). *Avianca holdings*. Obtenido de Avianca holdings web site: -

www.aviancaholdings.com. [online] Available at:

<http://www.aviancaholdings.com/historia>

Charles W. L. Hill, G. R. (2015). *Administración estratégica teoría y casos*. Cengage Learning.

Chiavenatto, I. (2008). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

correa, L. j. (21 de julio de 2007). *journal.ean*. Recuperado el 4 de 4 de 2018, de

journal.ean.edu.co: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/409/403>

dinero. (18 de 05 de 2018). *revista dinero*. Obtenido de revista dinero:

<https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/negocio-de-industria-aeroespacial-en-colombia-2017/247231>

portafolio. (19 de 05 de 2018). *el portafolio*. Obtenido de portafolio:

<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/asi-es-la-participacion-de-las-aerolineas-en-el-mercado-aereo-del-pais-511747>

portafolio. (s.f.). *el portafolio*. Obtenido de el portafolio:

<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/asi-es-la-participacion-de-las-aerolineas-en-el-mercado-aereo-del-pais-511747>

portafolio, e. (19 de 05 de 2018). *portafolio*. Obtenido de el portafolio:

<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/asi-es-la-participacion-de-las-aerolineas-en-el-mercado-aereo-del-pais-511747>

tiempo, E. (18 de 05 de 2018). *eltiempo.com*. Obtenido de el tiempo:

<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/consecuencias-por-paro-de-pilotos-de-avianca-132136>

tutores, E. d. (2007). *Selección de personal*. Editorial Elearning.

vertice, E. (2008). *Recursos Humanos, Selección de personal*. Málaga: Editorial Vertice.

Anexos

E. Cuestionario para el análisis interno.

1. Preguntas correspondientes al área de talento humano y ventas del oriente colombiano de Avianca.

- ¿Es el nivel salarial y de prestaciones adecuado?
- ¿Cómo se encuentra el nivel salarial de la empresa en relación con los competidores?
- ¿Está el desempeño o modo de actuar de la empresa caracterizado por los valores organizacionales?
- ¿Cómo es el clima laboral de la empresa?
- ¿Con cuáles habilidades distintivas cuenta la empresa en el área de talento humano seccional oriente que le permite lograr una ventaja competitiva?
- ¿Son los objetivos y las metas de la compañía medibles y comunicados?
- ¿Es la estructura de la organización apropiada?
- ¿Está claramente definidas las líneas de comunicación y el flujo de información?
- ¿Son claras las descripciones de puestos y las especificaciones del trabajo?

- ¿Las condiciones de trabajo son agradables y saludables?
- ¿El ambiente de trabajo evita los accidentes y enfermedades profesionales?
- ¿Se le da al personal la oportunidad de ascender y hacer carrera dentro de la empresa?
- ¿Es la administración de talento humano adecuada en la empresa?
- ¿Qué tan pronto son solucionadas las inquietudes de los colaboradores respecto a las inquietudes de la nómina?
- ¿Son las instalaciones y equipos de cómputo adecuados para las actividades a desempeñar?
- ¿Posee la organización un buen posicionamiento en el mercado respecto a sus competidores?
- ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para promociones y publicidad?
- ¿Se realizan controles sobre las ventas?
- ¿Es bueno el servicio al cliente (ventas)?
- ¿Se preocupa la empresa por cumplir sus obligaciones en el campo de la responsabilidad social?
- ¿Cuenta la empresa con instalaciones de Investigación y Desarrollo?
- ¿Con cuáles Habilidades Distintivas cuenta la compañía en esta área para lograr una Ventaja Competitiva en la Industria?
- ¿Cómo se desarrollan las convocatorias para los nuevos cargos?

2. Preguntas correspondientes al área de contabilidad del oriente colombiano de Avianca.

- ¿La situación de liquidez es aceptable y satisfactoria para la empresa?
- ¿Existen planes de inversión a futuro?
- ¿Es la información contable oportuna?
- ¿Es la tecnología contable empleada la adecuada?

3. Preguntas correspondientes al área de servicios (tierra) y mantenimiento

¿Se cumple el porcentaje de vuelos On Time?

¿Es bueno el servicio al cliente?

¿Qué tan moderna es la flota de aviones?

¿Cuál es el porcentaje de ocupación de los vuelos diarios?

¿Los clientes se encuentran satisfechos con las alianzas que posee la empresa?

¿Las frecuencias de los vuelos son suficientes para cubrir la demanda?

¿Son modernos los procedimientos de mantenimiento?

¿Los colaboradores del área de mantenimiento se encuentran en capacitaciones constantes?

¿Se cuenta con la infraestructura necesaria para la realización de las labores de mantenimiento?

¿Cumplen los estándares los tiempos de mantenimiento?

4. Preguntas correspondientes al área de operaciones

¿Son satisfactorios los servicios a bordo?

¿Es moderna la flota de aviones?

¿Es suficiente el número de aeronaves?

¿Cuál es el número de vuelos cancelados?

¿Cuál es el porcentaje de vuelos On Time ?