



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN

**EL COMPONENTE DISCIPLINA EN EL PROCESO DE FORMACIÓN DE
TRIPULANTES DE CABINA DE UNA LÍNEA AÉREA**

Tutor:

Roberto Castro

Autora:

Fernandes, Nilsa C.I. V-18.160.190

Caracas, febrero de 2015



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS
NUCLEO REGION CAPITAL



**EL COMPONENTE DISCIPLINA EN EL PROCESO DE FORMACIÓN DE
TRIPULANTES DE CABINA DE UNA LÍNEA AÉREA**

**“Trabajo de Grado presentado ante la Universidad Central de Venezuela
como requisito para optar a la Licenciatura en Educación”.**

Caracas, febrero de 2015



VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión 1553 de fecha 14-01-2015 para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por **NILSA FERNÁNDEZ, C.I. 18.160.190**, bajo el Título: **EL COMPONENTE DISCIPLINA EN EL PROCESO DE FORMACIÓN DE TRIPULANTES DE CABINAS DE UNA LÍNEA AÉREA**, para optar el Título de LICENCIADO EN EDUCACIÓN, dejan constancia de lo siguiente:

1. Hoy 12 FEB 2015 nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública.
2. Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del "Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación" adoptando como criterios para otorgar la calificación: rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, **acordamos calificarlo como:**

APLAZADO APROBADO otorgándole la mención:
 SUFICIENTE DISTINGUIDO SOBRESALIENTE

3. Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes: Los objetivos del Trabajo de Grado se cumplieron, se enfocaron en la carrera, el elemento educativo se ve reflejado en la interacción, instrucción. Trabajo. El documento presentado y su posterior presentación se inscriben en el nivel de excelencia; sus métodos metodológicos son diversos, los diferentes análisis y sus conclusiones fueron de gran actualidad al nivel investigativo, exposición excelente en cuanto a dominio, fluidez

Prof. Jorge Altuve

Profa. Laura Hernández

Tutor Roberto Castro



APROBACIÓN DEL TUTOR

Quién suscribe, profesor Roberto Castro de la Universidad Central de Venezuela, adscrito a la Escuela de Educación, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado “El componente disciplina en el proceso de formación de tripulantes de cabina de una línea aérea”, realizado por la ciudadana Nilsa Fernandes, titular de la cedula de identidad V-18.160.190, manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se le incorporaron las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador durante la discusión del mismo.

En la Ciudad de Caracas a los 23 días del mes de febrero del año 2015.



Lic. Roberto Castro
C.I.: V- 3143540



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN**



**EL COMPONENTE DISCIPLINA EN EL PROCESO DE FORMACIÓN DE
TRIPULANTES DE CABINA DE UNA LÍNEA AÉREA**

Autora: Nilsa Fernandes

Tutor: Roberto Castro

Año: 2015

RESUMEN

El Trabajo Especial de Grado que se presenta a continuación fue elaborado con el propósito de analizar el enfoque disciplinario que se maneja en la empresa “Rutas Aéreas de Venezuela S.A”, a los efectos de identificar si procedimientos en el aula se adecuan al proceso de formación del tripulante de cabina para verificar el comportamiento de sus funciones como profesional que labora en la empresa, durante el periodo Julio-Agosto 2014. El tipo y diseño de la investigación es de no experimental-de campo, se utilizó el análisis cuantitativo y cualitativo de datos como técnicas de recolección de información; el análisis de resultados de forma general es el análisis desde la perspectiva del ámbito educativo y aéreo, profundizando en el sistema educativo que debe prevalecer, con miras fortalecer el conjunto de valores humanos, éticos y morales sobre las que se asientan la formación actual y los procesos de cambio que siempre deben existir. La población está representada por los tripulantes de cabina, instructores, personal gerencial y usuarios de la empresa a la que se le aplicó el instrumento de recolección de datos de tipo cerrada en forma de cuestionario, y entrevistas semi-estructuradas, el cual fue validado mediante juicio de expertos.

Palabras claves: Educación, Disciplina, Aviación, Tripulantes de Cabina, Formación, Aerolínea.



**CENTRAL UNIVERSITY OF VENEZUELA
FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION
SCHOOL OF EDUCATION**



**THE DISCIPLINE COMPONENT IN THE PROCESS OF FORMATION
TO CABIN CREW AT AN AIRLINE**

Author: Nilsa Fernandes

Tutor: Roberto Castro

Year: 2015

ABSTRACT

The special work of grade presented below was developed in order to analyze the disciplinary approach that is handled in the company "Rutas Aéreas de Venezuela SA", for the purposes of assessing whether classroom procedures are adapted to the training of flight attendant to verify the performance of his duties as a professional working in the company during the period from July to August 2014. The type and design of the research is not experimental-field, quantitative data analysis was used as information collection techniques; analysis results generally is the analysis from the perspective of educational and aviation sector, furthering the education system must prevail in order to forewarn the whole human, ethical and moral values on which the current lineup settle and change processes which must always exist. The population is represented by the cabin crew, instructors, managerial staff and users of the company to which he applied the instrument to collect data type enclosed in a questionnaire and semi-structured interviews, which was validated by expert judgment.

Keywords: Education, Discipline, Aviation, Cabin Crew, Training, Airlines.

DEDICATORIA

A Dios, sin la paz que transmites nada es posible, sin Fé no podría lograrlo.

A mis padres y mis hermanos, que siempre me han apoyado incondicionalmente en todas mis facetas y a quienes debo este triunfo profesional.

A Pablo Parladé, mi pilar para construir mi futuro, mi motivación, mi compañía, mi apoyo.

Por último y no menos importantes, a mis amigos y compañeros de trabajo, por su comprensión, acompañamiento y apoyo en la realización de este trabajo.

Nilsa Fernandes

AGRADECIMIENTOS

Agradezco sinceramente:

A la Universidad Central de Venezuela, donde disfruté los mejores años de mi vida, el cual considero la mejor universidad de este país, y a los profesores por brindarme conocimientos durante mi carrera y que hoy en día hacen posible la ejecución de esta investigación.

Al tutor Roberto Castro, por su apoyo y colaboración en todo momento, por enfocarme a cumplir este logro y ofrecerme su gran ayuda, por ser parte de mi formación con Tripulante de Cabina y también como Educadora.

A mis colegas y amigos de Rutas Aéreas de Venezuela SA, que han sido mi fuente de inspiración para este proyecto y de alguna manera apoyaron a cumplir este sueño.

A todas las personas que de una u otra manera creen que su desempeño laboral se ve influenciado positiva o negativamente por la motivación y la disciplina que se ejerce una la organización.

Nilsa Fernandes

INDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS	v
ÍNDICE DE CUADROS	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	5
EL PROBLEMA.....	5
1.1. Planteamiento del Problema.....	5
1.2. Objetivo de la Investigación	15
1.2.1. Objetivo General	15
1.2.2. Objetivos Específicos.....	15
1.3 Justificación de la Investigación.....	16
CAPÍTULO II.....	19
MARCO TEÓRICO.....	19
2.1 Antecedentes de la investigación.....	19
2.2 Bases Teóricas.....	26
Tripulantes de Cabina de Pasajeros (TCP)	26
Instructores para Tripulantes de Cabina.....	28
Centro de Instrucción Aeronáutico (CIA)	29
Departamento de Recursos Humanos (RRHH).....	30
Formación Educativa laboral.....	31
Formación Educativa laboral para Tripulantes de Cabina	33
Curso para el personal de tripulantes de cabina de pasajeros.....	34
El Clima Organizacional de una empresa.....	36
Características del clima organizacional de una empresa	37
Teorías del comportamiento Humano en el trabajo.	39
Comportamiento de humano en la Aviación.	42
¿Disciplina Positiva o Disciplina Negativa?	44
Actitudes humanas y sus efectos en el ámbito laboral.	44
La Formación del Trabajador con disciplina.....	47
La disciplina preventiva.....	48
La disciplina correctiva.....	49
La disciplina progresiva.....	49

La disciplina relacionada con el desempeño laboral y la satisfacción de los trabajadores.	51
Algunos estimuladores de la disciplina en el clima organizacional. ..	52
Estrategias motivacionales para fomentar la disciplina.	56
La formación de los empleados con los valores corporativos.	61
2.3 Fundamentación Legal	64
CAPÍTULO III	70
MARCO METODOLÓGICO.....	70
3.1 Nivel y Tipo de la Investigación	70
3.2 Población y Muestra	72
3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos	75
3.4 Validez del Instrumento:	78
3.5 Técnica de Procesamiento y Análisis de Datos	79
3.6 Sistema de Indicadores, en función a sus Variables	80
Cuadro de Operacionalización:	81
CAPÍTULO IV	84
PRESENTACION Y ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	84
4.1 Resultados.	84
Análisis del cuestionario dirigido al Tripulante de Cabina	87
Análisis del cuestionario dirigido a los pasajeros	129
Análisis de las entrevistas dirigido a los Instructores	138
Análisis de las entrevistas dirigido al personal de RRHH	146
Análisis de las entrevistas dirigido al personal del Centro de Instrucción Aeronáutico	156
CONCLUSIONES.....	162
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	166
ANEXOS.....	172
Banco de Preguntas para las entrevistas	173
Encuestas realizadas	176

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Niveles del Comportamiento Organizacional.....	5
FIGURA 2. Sistema de Disciplina Progresiva.....	49
FIGURA 3. Pirámide de Maslow (1943).....	53
FIGURA 4. Razón por la que elegiste ser tripulante de cabina.....	86
FIGURA 5. Disfrutas tu trabajo actual como tripulante de cabina.....	88
FIGURA 6. Valores de la Empresa.....	90
FIGURA 7. Importancia de los valores de la Empresa.....	93
FIGURA 8. Tarea más difícil de cumplir como TCP.....	94
FIGURA 9. ¿Laborará en esta empresa durante los próximos 10 años?.....	96
FIGURA 10. Influencia, estilo de dirección vs Rendimiento.....	97
FIGURA 11. Estilo de Dirección.....	99
FIGURA 12. Vinculación: Disciplina con Motivación.....	100
FIGURA 13. Frecuencia de reuniones gerenciales.....	101
FIGURA 14. Frecuencia de encuentros para trabajar juntos.....	105
FIGURA 15. Evaluación de rendimiento laboral.....	106
FIGURA 16. Servicio a bordo (cambia y adapta los procesos laborales).....	108
FIGURA 17. Servicio a bordo (Busca y sugiere).....	110
FIGURA 18. Servicio a bordo (Puntualidad).....	111
FIGURA 19. Servicio a bordo.....	113
FIGURA 20. Visión y objetivos de la empresa.....	114
FIGURA 21. Identificación con la empresa.....	116
FIGURA 22. Trabajo en Equipo (responsabilidad).....	117
FIGURA 23. Trabajo en Equipo (Motivador).....	119
FIGURA 24. Trabajo en Equipo (Ejemplo de la conducta exigida).....	121
FIGURA 25. Implementación soluciones nuevas e innovadoras.....	124
FIGURA 26. Atención al pasajero (Amabilidad).....	127
FIGURA 27. Atención al pasajero (Vocabulario respetuoso).....	129
FIGURA 28. Atención al pasajero (Vocabulario respetuoso hacia otros).....	130
FIGURA 29. Atención al pasajero (Actitud del TCP).....	132
FIGURA 30. Calidad de Servicio.....	133

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. Población y muestra de la investigación.....	75
CUADRO 2. Cuadro de Operalización de variables.....	81
CUADRO 3. Razón por la que elegiste ser tripulante de cabina.....	86
CUADRO 4. Disfrutas tu trabajo actual como tripulante de cabina.....	87
CUADRO 5. Valores de la Empresa.....	89
CUADRO 6. Importancia de los valores de la Empresa.....	91
CUADRO 7. Tarea más difícil de cumplir como TCP.....	94
CUADRO 8. ¿Laborando en ésta empresa durante los próximos 10 años?.....	95
CUADRO 9. Influencia, estilo de dirección vs. Rendimiento.....	97
CUADRO10. Estilo de Dirección.....	98
CUADRO 11. Vinculación: Disciplina con Motivación.....	100
CUADRO 12. Frecuencia de reuniones gerenciales.....	101
CUADRO 13. Frecuencia de encuentros para trabajar juntos.....	104
CUADRO14. Evaluación de rendimiento laboral.....	106
CUADRO 15. Servicio a bordo (cambia y adapta los procesos laborales).....	108
CUADRO16.Servicio a bordo (Busca y sugiere).....	109
CUADRO17.Servicio a bordo (Puntualidad).....	111
CUADRO 18. Servicio a bordo (trabajo perfecto, sin errores y de calidad).....	112
CUADRO19.Visión y objetivos de la empresa.....	114
CUADRO20.Identificación con la empresa.....	115
CUADRO21. Trabajo en Equipo (responsabilidad).....	117
CUADRO22. Trabajo en Equipo (Motivador).....	119
CUADRO 23. Trabajo en Equipo (Ejemplo de la conducta exigida).....	121
CUADRO24. Implementación soluciones nuevas e innovadoras.....	124
CUADRO25. Atención al pasajero (Amabilidad).....	127
CUADRO26. Atención al pasajero (Vocabulario respetuoso).....	128
CUADRO 27. Atención al pasajero (Vocabulario respetuoso hacia otros).....	130
CUADRO28. Atención al pasajero (Actitud del TCP).....	131
CUADRO29.Calidad de Servicio.....	133
CUADRO 30. Misión, Misión y Valores en el ambiente de aula.....	136
CUADRO31.Evaluación acerca de la Misión, Visión y Valores.....	136
CUADRO32.Valores.....	137
CUADRO33.Nivel de entrenamiento.....	137
CUADRO34.Empleo de estrategias.....	138
CUADRO35.Evaluación del aprendizaje.....	138
CUADRO 36.El aprendizaje dentro de la planificación.....	139
CUADRO37.Empleo de Herramientas Educativas.....	139
CUADRO38.Ambiente del aula.....	140
CUADRO39.Toleranciay respeto en el aula.....	140
CUADRO40.Comportamiento en el aula.....	141
CUADRO41.Garantía de la calidad del servicio.....	141
CUADRO42.Método didáctico.....	142

INTRODUCCIÓN

*“Los objetivos de una acción disciplinaria son positivos.
Son educativos y correctivos con la meta de mejorar el futuro y no castigar el pasado”
Davis y Newstrom (2002)*

El presente trabajo de investigación es un estudio que trató de enfocar en la importancia de la disciplina como talento humano en las organizaciones, dando a conocer algunos factores (políticos, sociales y económicos) que pueden influir en el desempeño organizacional.

La disciplina es un aspecto principal en cualquier actividad humana, en materia laboral es muy significativa, ya que el ser humano se esfuerza para conseguir recursos económicos que le permiten satisfacer sus necesidades, por lo tanto, la manera en que realiza las actividades laborales dentro del respeto y obediencia a las normas establecidas van a ser un papel importante en el servicio que brinda la organización, puesto que sus empleados son la imagen que ésta proyecta al cliente.

Los esfuerzos para optimizar la vida laboral componen tareas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos de trabajo y su contribución a la misma, en un ambiente de remuneración competitiva, de mayor confianza y respeto, pero del mismo modo, se exige fijar la disciplina en el ambiente de laboral para el éxito de la organización, y esto es un elemento que debe ser tomando en cuenta desde el proceso de formación del personal, incluso antes de que este inicie sus labores y puede que muchas empresas no lo tome como prioridad.

Empresas que se dedican al sector aéreo, como las líneas aéreas comerciales, es considerada organizaciones con sistemas de alto riesgo, ya que requiere de constantes avances en investigación acerca de la adaptación del ser humano a la tecnología, como del mantenimiento de la salud física, mental y del

comportamiento, para el desempeño efectivo y seguro y la prevención de accidentes, se puede decir que la disciplina es fundamental para la ejecución de las funciones de cada miembro de este tipo de organización.

Las líneas aéreas, como sector empresarial deben lidiar con la competencia que cada día se incrementa, además bregar situaciones económicas, políticas y sociales que pueden suscitarse en el país donde operan, ya que son consideradas un medio de transporte para personas y carga, lo cual es esencial para realizar de manera exitosa negocios en todo el mundo, y además tienen gran importancia para el desarrollo del turismo, por nombrar una de sus fuentes de ingresos para las naciones.

La Empresa “Rutas Aéreas de Venezuela S.A” es una línea aérea comercial venezolana del sector privado, que se esfuerza por brindar un servicio de transporte de pasajeros, la misma fue fundada en el año 2001, tiene compromisos con diversas rutas nacionales e internacionales, con metas enfocadas al crecimiento en el terreno aeronáutico. En función de brindar un excelente servicio la empresa debe contar con tripulantes de cabina altamente calificados y apegados a las normativas vigentes a fin de garantizar la seguridad de la aeronave y pasajeros durante el vuelo, brindando servicio de alta calidad al pasajero.

Por tal motivo, ésta empresa fue sujeto de estudio para trabajo de investigación donde se trató de analizar el enfoque disciplinario que se maneja en dicha empresa, a los efectos de analizar si los procedimientos en el aula se adecuan al proceso de formación del tripulante de cabina para verificar el comportamiento de sus funciones como profesional que labora en la empresa. Esto nace de la premisa de la empresa, que a través de sus cursos iniciales, recurrente y de ascenso para tripulantes de cabina, se muestran como objetivo principal:

Lograr que cada uno de los tripulantes de cabina esté en la capacidad de cumplir de manera estándar con los procedimientos de seguridad establecidos en el Manual del Tripulante de Cabina (MTC) y Guía de Servicio a bordo, para

mostrar a nuestra distinguida clientela, el buen desempeño de sus labores, tratando de resaltar la **disciplina**, la calidad humana y profesionalidad, permitiéndonos de esta forma competir y lograr estar en el primer lugar en servicio y ser una línea emblemática de nuestro país. (Manual Centro Instrucción RAVSA, 2012, p.6)

Por tal razón, este trabajo de investigación se orientó en analizar el enfoque disciplinario, la percepción que tienen los tripulantes de cabina y todos aquellos que ayudan a su formación (Instructores, Centro de Instrucción, Gerentes), para cumplir a cabalidad el objetivo que la misma empresa se ha planteado, sumándose también a los valores corporativos que ésta empresa divulga en sus Manuales de Operación y sitio web www.ravsa.com.ve, donde señala la importancia de la responsabilidad, el compromiso, la honestidad, el trabajo en equipo, orientación a resultados y competencia profesional, como esencia para lograr las metas corporativas.

En este orden de ideas, la presente investigación consta de cinco capítulos estructurados de la siguiente manera:

El Capítulo I, el cual contiene el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación de la presente investigación, se describe la situación real respecto a la importancia que ha ido obteniendo las personas en la organizaciones, tomando en cuenta los factores que puedan asegurar un mejor desempeño y cómo las empresas pueden influir en el mejoramiento sin importar los agentes externo que estos puedan influenciar.

En el Capítulo II, presenta las bases teóricas relacionadas con el tema compuesto por los antecedentes que sustentan esta investigación, así como la fundamentación legal, algunas teorías referentes y definición de ciertos términos relevantes al proyecto.

El Capítulo III, contiene la metodología asumida en el desarrollo de la investigación; describe la metodología aplicada, diseño de la investigación,

población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez del instrumento, procesamiento y análisis estadísticos de los datos, para obtener resultados realmente significativos.

El Capítulo IV, donde se muestran los análisis de los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento, a través de cuadros y representaciones gráficas con porcentajes de las respuestas captadas.

El Capítulo V, presenta las conclusiones y recomendaciones aportadas luego de culminada el trabajo de investigación. Y por último se muestra un apartado destinado a las referencias consultadas y los respectivos anexos de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema.

Para tener un conocimiento previo de lo que sucede en las organizaciones es importante analizar el ambiente donde se desarrollan y así estudiar el Comportamiento Organizacional (CO), luego de leer las literaturas especializadas y algunos autores entre ellos Robbins (1991) y Chiavenato (2009), coinciden en recomendar el análisis desde el medio ambiente donde se desenvuelve la organización y progresivamente analizar los puntos que van enfocados a los que conforman la misma.

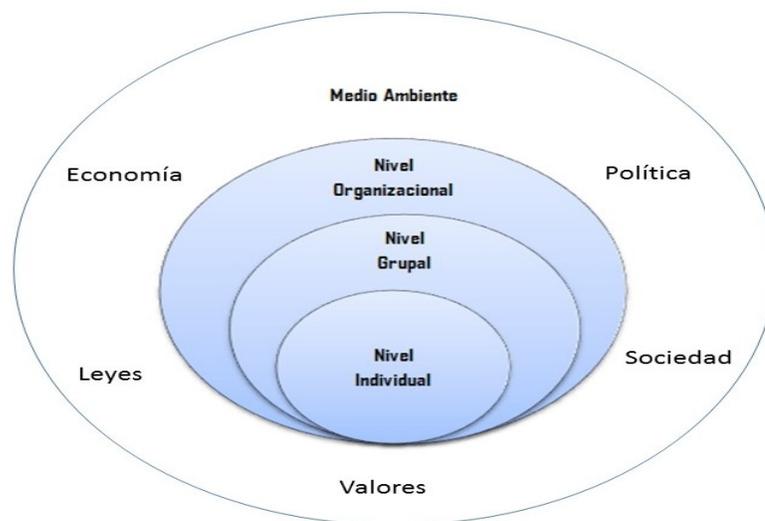


Figura 1. Niveles del Comportamiento Organizacional.

Para el estudio de estos cuatro niveles de análisis que van desde una perspectiva macro a una perspectiva micro, bajo la consideración de la organización como sistema abierto, es decir, insertos en un medio externo donde particularmente éste opera como sistema, el investigador estima que el proyecto en cuestión conduce al conocimiento del cómo interactúan las partes que lo integran, en función del todo

donde éste opera, a los efectos de entender el comportamiento de la organización y sus relaciones interdependientes y evolutivas. De esta manera, particularizando como indicador clave: el carácter disciplinario, en el análisis en cuanto a su proceso de formación de tripulantes de cabina de la “Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A”, se hace necesario conocer la características del ambiente donde se desenvuelven y el impacto que dicho indicador produce, empezando desde el nivel macro.

Desde el nivel macro se puede afirmar que la influencia del poder de la moneda actuando como atractor en una sociedad, como la venezolana, a veces invita a pensar que es lo único verdaderamente relevante, o sea “todo”, dejando atrás las demás necesidades del ser humano.

Actualmente, este país pareciera enfrentar una “crisis económica”, dado el despliegue de prensa que ha surgido en función de esta materia; según (Globovision.com) “el índice de inflación llegó a 56% al cierre del año 2013, sustentado el informe publicado por el Banco Central de Venezuela”, un índice altamente preocupante, dado a que otros países vecinos de la región registran un índice relativamente bajo (un dígito bajo) en el mismo período de tiempo lo que hace pensar que esta economía (ligada a un control de tipo cambiario de divisas, creada por el gobierno desde hace más de una década) no ha dado el resultado planificado y esperado por el sistema que implantó dicho régimen.

Desde ese entonces la población venezolana se ha identificado con la necesidad de acostumbrarse a un riguroso proceso de obtención de divisas, el cual previamente debe ser supervisado por una entidad gubernamental denominada: Comisión de Administración de Divisas (CADIVI), la cual actualmente es absorbida por el Centro Nacional de Comercio Exterior, según Decreto Oficial Nro. 6.122 de fecha: 24-01-2014, diseñada por el Estado venezolano para intentar controlar los altos índices inflacionarios que los invade, y evitar consecuentemente la aparente fuga de capital (como estrategia de control en función al paradigma asociado a la probable solución de este problema).

Este tema, aunque aparentemente ajeno al contexto circunscrito del presente trabajo de investigación describe el panorama donde se sitúa el estudio y se asocia consecuentemente con el mismo; dado a que actualmente, a las empresas privadas se les dificulta evolucionar hacia el proyectado progreso económico y operativo, al encontrar dificultades para obtener las divisas necesarias al momento que las necesiten, sumado esto a otros factores como modificaciones de la Ley Orgánica del Trabajo, entre otros no menos importantes, donde se percibe menos apoyo a la empresa privada y pareciera se ampara más a los trabajadores. Para (Garmendia E, 2013) considera:

El gobierno está generando un cerco legal y punitivo contra el empresario, está ocasionando serios problemas en tres ámbitos: **Materia prima** (infraestructura deteriorada, poco acceso a las divisas, falta de insumos básicos, inflación y pérdida de crédito externo y de proveedores), **capital humano** (mas ausentismo por efectos de la nueva ley de trabajo, inamovilidad laboral que atenta contra la productividad, sesgos de las inspectorías al favor del trabajador) y **suministro de energía** (fallas del sistema eléctrico nacional que lleva a interrupciones del funcionamiento de fábricas y comercios)". (p.80)

Por tal motivo, cada día las empresas privadas reportan a sus accionistas que se sienten comprometidas con la estabilidad económica y operativa de sus trabajadores, lo cual se traduce en intentar acciones y/o maniobras, en la medida de sus posibilidades, para pretender competir con otras empresas similares, procurando mejoras en incentivos económicos y de otras naturalezas, lo cual, dado al fenómeno crisis, la cual se percibe hábilmente disfrazada, estas acciones se hacen inútiles o casi imposible, ya que los dineros apenas soportan el sistema en su mínima expresión.

Sin embargo, la dinámica de los tiempos han mostrado que el dinero no lo es todo en la vida, en este sentido, las organizaciones podrían crear estrategias u otros tipos de incentivos del tipo motivacionales e inculcar dinámicas asertivas como por ejemplo: La auto disciplina, la cual como materia procura mostrar imagen de equilibrio y dignidad en la función que el trabajador está desempeñando, ello, claro está, para intentar así retener a sus mejores talentos, y a la vez evitar que éstos anden

de puerta en puerta en procura de lograr mejoras económicas a la que en estos momentos obtienen o peor aún que muestren comportamientos no deseados en lo que hacen y se vea esto reflejado en su labor operativa del día a día; en tal sentido, se pretende lograr que el trabajador se sienta estimado e identificado con la empresa al momento de realizar sus labores, que se reconozcan como equipo llevando a cabo el éxito de ambos.

Antiguamente en las organizaciones se han reconocido tradicionalmente la necesidad que por vía de la acción compulsiva se intenta controlar y cambiar el comportamiento de los empleados, cuando el mismo no satisface sus expectativas y así maniobrar vía “premios y/o castigos” para adecuar su conducta al perfil específico que exige la compañía. La acción disciplinaria hacia los empleados es considerada una herramienta que utilizan los directivos para comunicar a los empleados que tienen que cambiar su comportamiento.

Esta maniobra habitualmente enfrenta algunos inconvenientes, entre los cuales cabe mencionar: algunos empleados llegan de forma habitual “tarde al trabajo”, esos mismos u otros, ignoran los procedimientos de seguridad establecidos, otros optan por obviar los detalles de su trabajo, o quizás se comportan groseros con los clientes, o muestran un comportamiento poco profesional con sus compañeros, entre otras opciones demostrativas de poco compromiso con la disciplina como materia.

Para algunas empresas, la disciplina implica comunicar que no se acepta dicho comportamiento, junto con una advertencia de que se emprenderán acciones concretas si el empleado no cambia, otras empresas del mercado optan por maniobrar con estas acciones entrópicas e intentan corregirlas a través de correctivos del tipo económico u otro que sea sentido por el trabajador como atractor que afecte su estabilidad salarial o de permanencia, entre otras maniobras más particularizadas.

En tal caso, es materia esencial de los supervisores, la obligación de discutir el comportamiento en cuestión con sus empleados, dado a que lo que está en juego

es la imagen de la empresa al igual que el prestigio y la credibilidad que esta posiciona ante el público que busca sus servicios, ello tiende a traducirse operativamente en confianza del cliente reeditado en volar constantemente con esa empresa en particular, lo que le garantiza a la empresa un público que constantemente demanda sus servicios, dada la oferta particularizada representada por los trabajadores en funciones.

Este trabajo asumido por los supervisores se debe a que los directivos, dada sus múltiples ocupaciones, casi siempre ven difícil hablar o compartir con los empleados su percepción del servicio, traducido en cuestiones disciplinarias. Ahora bien, si el supervisor o el equipo supervisor no está del todo comprometido con los rasgos del significado de la disciplina, en su relación con el entorno donde ésta opera, se ha observado en algunos casos, que esta materia se disocia de la conducta de los supervisores, y la resultante es que el supervisor pareciera que evalúa y refleja la disciplina en el arte de transmitir malas noticias o no saber iniciar la conversación, por el posible temor de que la discusión se descontrole. En lo expresado por (Bohlander, Sherman y Snell 2004),

Se aprecian algunas líneas maestras que deberían facilitar que los directivos realicen una tarea, que es sin duda desagradable. Desde este enfoque surge la necesidad de precisar e instrumentar políticas y estrategias educativas que permitan la formación integral de futuros trabajadores, al estimular la valoración del trabajo y la adecuada utilización de los recursos, como elementos esenciales en la producción y satisfacción de necesidades, a través de la adquisición de conocimiento. (P.76)

Las empresas aéreas se ven comprometidas a competir con incentivos salariales, sobre todo en Venezuela por lo anteriormente ya planteado, quizás esto es su mejor estrategia, dado a que entre otros factores, como en ajuste de precios de los boletos de avión (pasajes) estas están sometidas al designio controlado por el gobierno, las líneas aéreas se ven operativamente impedidas a intentar ajustar sus ingresos, el último ajuste fue realizado en junio 2013, luego de tres años de estar congeladas, las tarifas de los pasajes aéreos nacionales fueron elevadas en 30%, para resolver el

desfase que existe actualmente, el presidente del gremio de la Asociación de Líneas Aéreas de Venezuela (ALAV), Figuera, H. (2013), señala:

Con unas tarifas deprimidas, las líneas aéreas no tienen capacidad para hacer las adquisiciones de nuevas aeronaves. Se convierten en opciones poco atractivas y genera que se vayan los inversores (...) Hay que hacer un ajuste sano y sensato para que las líneas aéreas puedan tener ahorro y disponer de recursos para renovar su flota. Por eso el alza debería estar en el orden de 100%. (S/p)

Por esta razón, en un mundo tan competitivo y globalizado como el actual, donde la oferta de bienes y servicios rebosa a la orden del día y las descargas publicitarias son cada vez más afanosas, las empresas deben buscar valores adicionados que constituyan un beneficio diferencial, para poder obtener cierto margen de distinción con proporción a la competencia.

En muchas ocasiones la ventaja comparativa se percibe como personificada en los trabajadores y, ante todo, por el grado de compromiso, disciplina, profesionalismo y sentido de pertenencia que tengan hacia la compañía, sus operaciones y objetivos.

La disciplina podría apreciarse como un elemento fundamental en un ambiente de trabajo como el que se ejecuta dentro de una aeronave durante el vuelo, porque la tripulación de vuelo y de cabina es la que se encarga de garantizar que se cumplan los procedimientos de seguridad en el avión, tanto en procedimiento normal, como en caso de emergencia. La tripulación de cabina debe estar muy concienciada de sus funciones y responsabilidades para que el vuelo se desarrolle de forma segura y cómoda para todos.

Asimismo, se debe tener presente que durante el proceso de formación al que son sometidos los tripulantes de cabina, el desarrollo de habilidades que permitan mantener la disciplina representa un elemento que debe formar parte de estos profesionales, incluso cuando las líneas aéreas invierten grandes cantidades de dinero para su formación, lo cual es algo que debe impartirse en los centros

educativos destinados para tal fin, como es el caso del Centro de Instrucción Aeronáutica de la empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A, ubicada en el Litoral Central, Estado Vargas, Venezuela, el cual es una institución que tiene una plataforma dedicada a la formación de personal en diversas áreas aeronáuticas, cuya misión se centra en preparar personal altamente capacitado en las áreas de pilotos, tripulantes de cabina, mecánicos aeronáuticos, despachadores de vuelo y personal de tierra, antes de incorporarse al área laboral.

Esta institución debe contar con un excelente equipo de profesionales capacitados, disciplinados y motivados al logro de cada una de las metas de adiestramiento en el área aeronáutico, siguiendo el cumplimiento por las “Regulaciones Aeronáuticas Venezolanas (RAV)”, específicamente la RAV número 141. En función a esta regulación, su política de calidad deberá estar orientada a cumplir con las necesidades y exigencias de sus alumnos, suministrándoles en todo momento una formación de alta calidad que satisfaga sus prioridades y expectativas.

Una adecuada formación aeronáutica sustentada en la disciplina, es imprescindible para los de tripulantes de cabina de pasajeros, debido a que estos representan la cara de la compañía, ya que son los que más tiempo están con los clientes, por lo tanto, su función constituye una de las más importantes de la organización, aunque la mayoría de las personas no pueda percibir esto, estos profesionales están a cargo del servicio abordó y la seguridad de los pasajeros durante el vuelo.

Si se desea llevar a cabo de manera exitosa esta ardua tarea, los tripulantes de cabina tienen que contar con un perfil altamente profesional, para asegurarse que durante todo el vuelo se cumplan las normativas de seguridad aérea y realizando todos aquellos procedimientos que se necesiten para garantizarla, así como también sus funciones adicionales que se pueden percibir a simple vista, que se asocian a la atención al cliente, tales como los servicios de comida, bebida entre otros.

Se debe destacar que el tripulante de cabina, está obligado a su actualización constante y a la búsqueda de nuevos conocimientos que articulen su área de trabajo. Esto es parte de su compromiso para consigo mismo y el que debe generar para con la empresa, asimismo, debe transmitírselos a los pasajeros al momento de iniciar un vuelo, quienes confían en su criterio al momento de hacer uso del servicio que le brinda la organización, y además que atañe no solo a la empresa, sino de manera indirecta a la imagen de la aviación civil en el país.

La actividad profesional del tripulante de cabina, está regida por la RAV y supervisada por el “Instituto Nacional de Aviación Civil (INAC)”, Organismo público del estado venezolano que constantemente evalúa la actividad del tripulante en aras a la Seguridad Aeronáutica, traducida en tres tipos de actividades controladoras: Prevención de Accidentes (Prevac), Interferencia Ilícita (Avsec) y Manejo de Mercancías Peligrosas; actividades todas donde el tripulante de cabina es entrenado en las escuelas donde concreta su formación para la actividad que desempeña.

La seguridad de las personas y el servicio a bordo, constituyen dos aspectos fundamentales de las responsabilidades de una tripulación de cabina. En los reglamentos o normas de cada compañía aérea se ubican ciertas actividades que deben llevarse a cabo en cada vuelo, tales como situaciones que puedan ocurrir en determinados momentos del vuelo.

La meta es que los participantes que se entrenan como tripulantes de cabina en la empresa, adquieran las habilidades para adaptarse, desenvolverse, ser exitosos en su ambiente de trabajo, descubrir que la realidad está determinada por la cantidad de atractores que surgen a cada instantes, que hace el ambiente caótico, a su vez sean personas interdependientes en el contexto laboral, generando manifestaciones empáticas y sinérgicas, con el objetivo de que se comuniquen de manera eficiente para lograr transmitir una óptima imagen de la empresa a través del trabajo en equipo y colaborativo.

Un modelo de disciplina debería estar basado en valores y debe ser totalmente congruente con las filosofías y políticas de la aerolínea, ya que con ello se busca que los alumnos tomen conciencia de sus actos y asuman la responsabilidad de lo que hacen o dejen de hacer.

La idea es construir una relación interdependiente entre los protagonistas de la compañía y las metas del estado venezolano representada por el INAC, en este sentido, el patrono o empresario trabaja para los empleados y obreros quienes a su vez son constantemente supervisados en sus funciones por el INAC, los empleados y obreros trabajan para el patrono y por ende para el estado venezolano, también lo hacen para la imagen de la compañía y todos juntos, como equipo trabajan para los clientes de la compañía y para el país.

Esta ecuación se repite en toda relación de convivencia básica, como forma de asegurar que siga existiendo como tal, sin ser afectados por las circunstancias económicas, políticas y sociales del país, que se presentan como distractores del sistema en cuestión.

En función a lo antes expuesto, surgen las siguientes interrogantes, que motivan el contexto de este trabajo de investigación:

- ¿Cómo entiende el tripulante de cabina de la Empresa “Rutas Aéreas de Venezuela S.A”, lo que se espera de él o ella en relación a su conducta para su formación y desempeño rutinario?
- ¿Cuál es la percepción que poseen los instructores de las políticas educativas llevadas a cabo en la empresa “Rutas Aéreas de Venezuela S.A”, para ajustar la disciplina de su personal de Tripulantes de Cabina, en función de sus objetivos como empresa?
- ¿Cuál es el enfoque en materia de disciplina que utiliza el Centro de Instrucción para formar al personal tripulante de cabina que se incorporará a la empresa?

- ¿Qué percepción tiene el pasajero habitual u ocasional referente al servicio a bordo prestado durante el vuelo por la empresa “Rutas Aéreas de Venezuela S.A”?
- ¿Cómo evaluar las herramientas educativas que permitan mantener el equilibrio del ambiente de trabajo a través del fortalecimiento de la disciplina en los tripulantes de cabina que laboran en la Empresa “Rutas Aéreas de Venezuela S.A”?

1.2. Objetivo de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

- ✓ Analizar el enfoque disciplinario que se maneja en la empresa “Rutas Aéreas de Venezuela S.A”, a los efectos de evaluar si los procedimientos en el aula se adecuan al proceso de formación del tripulante de cabina para verificar el comportamiento de sus funciones como profesional que labora en la empresa, durante el periodo Julio-Agosto 2014.

1.2.2. Objetivos Específicos

- ✓ Relacionar la percepción que tiene los tripulantes de cabina en materia de conducta, con lo que exige la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A, para su formación y desempeño rutinario.
- ✓ Identificar la percepción que tienen los instructores de la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A para ajustar la disciplina de su personal, tripulante de cabina, en función a los objetivos como empresa.
- ✓ Identificar los procedimientos de aula enfocados en el aspecto disciplinario que emplea el Centro de Instrucción en el proceso de formación del tripulante de cabina que laborará en la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A.
- ✓ Relacionar la percepción que tiene el pasajero habitual u ocasional para con el servicio abordo prestado en el vuelo de la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A.
- ✓ Verificar si las herramientas existentes son asertivas para fomentar el equilibrio en el ambiente de trabajo en materia disciplinar para los tripulantes de cabina que laboran en la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A.

1.3 Justificación de la Investigación

El presente trabajo de investigación tuvo el propósito de estudiar si existe la necesidad de aplicar un asertivo enfoque educativo en el proceso de formación de tripulantes de cabina que permita poner en práctica nuevos lineamientos disciplinarios, para optimizar sus funciones al incorporarse como profesional a la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A.

Además, pretende revisar en qué medida se encuentran capacitados los tripulantes de cabina para impartir y desarrollar actividades de procedimientos durante vuelos; poniendo en práctica la disciplina en el ambiente laboral. Revisando también las incidencias que puedan suscitarse, producto de la aplicación de un programa de tal envergadura en el desempeño de las actividades propias de la aviación.

En tal sentido, los instructores que dictan este curso deberán acoplar las exigencias de esta modalidad para poder atender las necesidades de crecimiento de formación personal y profesional de los tripulantes de cabina, en cuanto a materia de disciplina para optimizar el trabajo en equipo y el buen desarrollo de sus deberes, a fin de perfilar un elemento de identidad empresarial, en el cumplimiento de las leyes internacionales de la aviación.

Además, dada la importancia que tiene este estudio para el sector aeronáutico, se estima que el presente trabajo debe contribuir asertivamente a elevar la eficacia y eficiencia del proceso enseñanza-aprendizaje, a través de un enfoque educativo donde la disciplina fundamente el sentido de compromiso del tripulante en formación, a fin de adecuar este parámetro a los procedimientos en el aula antes, durante y después del proceso de formación global de la persona como tripulante, quienes están destinados a convertirse, como imagen de la empresa en modelos de seguridad aeronáutica.

En este sentido, los principales autores que conforman el hecho educativo (instructor-empleado), deben hacer propio este propósito, a fin de brindar a la actividad académica de formación, de recurrencia o de ascenso las herramientas adecuadas para prepararlos hacia un mejor desenvolvimiento dentro de sus actividades y contribuir a su crecimiento personal y profesional, así como también, difundir dichos procesos y acciones de su entorno en todas sus vertientes e influencias existentes.

Es por ello que el área de capacitación de la empresa Rutas Aéreas de Venezuela través de su Manual de Tripulantes de Cabina (2013), tiene como objetivo propuesto:

Suministrar orientación e información para el uso y guía del personal de tripulantes de cabina adscrito a la Dirección de Operaciones sobre las normas y procedimientos necesarios para ejercer sus obligaciones y responsabilidades con un grado alto de seguridad. (p.1)

Por esta razón, los futuros tripulantes de cabina tienen gran responsabilidad al aprender y ejecutar las actividades que contienen los procedimientos de emergencias que se llevan a cabo sí existiere algún hecho inesperado y por lo que es de suma importancia tener los conocimientos, claros, precisos y exactos de las medidas que deberán tomarse, haciendo uso de la disciplina como herramienta de apoyo en todo momento.

De allí la importancia de la presente investigación, ya que de acuerdo a la calidad de la respuesta que surjan de las interrogantes iniciales, se podrá constatar la importancia que el tema merece a los participantes en esta área; el impacto que se persigue en tal sentido es que el tripulante en formación asimile la dinámica operativa de este tema en su desarrollo como tripulante a fin de contribuir a establecer dentro de la empresa parámetros que permitan desarrollar los planes y proyectos dirigidos a mejorar la formación de tripulantes de cabina que laborarán en la misma y por ende en distintas empresas de aviación civil venezolana, como mecanismo de ayuda a las soluciones de la problemática planteada

Esta investigación tiene como propósito describir las variantes de capacitación y aprovechamiento que se alcanza a través de este indicador, desde una sustentación teórica orientada por dimensiones operativas y educativas; así, relacionando este indicador con otros posibles indicadores conectados con el propósito investigativo, basar y relacionar los hallazgos resultantes con las teorías complementarias que circunscriben el tema en cuestión.

Al mismo tiempo, este trabajo de investigación sirve como aporte a otras investigaciones, ya que está orientado a ofrecer información relevante sobre el mejoramiento del ambiente de trabajo, su interacción con el tema objeto de estudio, tópicos interesantes dentro del contexto educativo y el mismo podrá pasar a formar parte del acervo documental de la Escuela de Educación, de la Universidad Central de Venezuela.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación.

Los antecedentes según Ruiz, C. (2002), *“son todos aquellos trabajos de investigación que preceden al que se está realizando, se trata de investigaciones relacionadas con el objeto de proporcionar una mayor amplitud y estudiar a profundidad el tema”* (p.23). Es por ello, que se consultaron gran variedad de fuentes documentales que de alguna u otra manera están vinculadas con el presente informe que se está realizando, entre las cuales se pueden citar las siguientes:

Tomando como base el comentario anterior, y para efectos del presente estudio, el investigador considera importante los aportes que han efectuado diferentes autores en torno al ámbito de la formación y capacitación en materia de aviación civil, en este sentido se citan a continuación una serie estudios que abordan el tema objeto de estudio y que sirven como antecedentes a la presente investigación.

Según Vargas, H. (2010) quien desarrollo el estudio titulado *“La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficiencia de la Alcaldía Santa Rosa de Cabal, México”*. Aunque el tema no está directamente relacionado con el ámbito aeronáutico, pero si podría vincularse con el objeto de estudio, el mencionado autor tuvo como objetivo principal destacar la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficiencia del personal. Esta investigación se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica y la aplicación de encuesta a los diferentes departamentos que forman parte de la mencionada alcaldía; con referencia a la parte teórica, se enmarca en un estudio de tipo descriptivo.

El autor llegó a la conclusión que la falta de una proyección cultural en ambos sentidos ha ocasionado la deserción del personal contratado calificado hacia otras fuentes de empleo en la empresa privada, debido a que la forma de trato del personal,

la intolerancia de estos, por la cultura organizacional y los climas de trabajos tensos, han llevado a los profesionales a buscar mejores oportunidades de trabajo donde realmente se valore su conocimiento, satisfaga sus necesidades económicas, sociales y tenga una verdadera planificación de carrera.

Efectivamente, esto encarna para la organización una pérdida de tipo económico, puesto que la capacitación de ese personal para desempeñar cargo en la misma pareciera se hace costosa, el profesional se lleva su conocimiento y lo utiliza como trampolín para permitir a otras organizaciones que realmente valoren su profesionalismo y conocimiento. En función de lo anterior, se traduce que los climas organizacionales tensos, de alguna manera influyen sobre la deserción del personal contratado calificado de la organización hacia otras fuentes de trabajo.

Si se contextualiza el modelo antes citado, ahora en el ámbito aeronáutico se observa que similares situaciones ocurren en este territorio, donde el factor económico se hace presente como punto de referencia, es decir, personas entrenadas a costos de una empresa en particular, donde una vez entrenados al declinar de su oportunidad de trabajo, bajo la influencia de una supuesta debilidad de la estructura de la organización (clima organizacional), el aspirante formado emigra con sus conocimientos a otras empresas (aerolíneas) a probar suerte en búsqueda de aparentes mejoras.

En función a la misma temática (Clima organizacional) y desde otra perspectiva, para Quintero, N. (2009), en su investigación titulada “*Clima organizacional y desempeño laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados, Costa Oriental del Lago*”. Quien se plantea como objetivo general: “diagnosticar el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa Vigilantes Asociados de la Costa Oriental del Lago (VADECOL)”. La investigación, de acuerdo al autor, es “de tipo descriptivo cuantitativo en la modalidad de campo”. La población fue de 82 trabajadores y la muestra de 45 trabajadores, se utilizó la técnica de muestreo probabilístico donde todas las unidades de población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados. Se aplicó el cuestionario para la recolección de la información, el cual constó de 36 preguntas con cinco alternativas de respuesta.

Se concluyó según los resultados obtenidos que el clima organizacional no es productivo ni satisfactorio para un buen desempeño laboral. De acuerdo con los resultados obtenidos se puede destacar que el personal está parcialmente motivado (debilidad en la estructura del sistema) ya que a pesar de que obtienen beneficios como parte de reconocimiento por su “buena labor”, el pago otorgado por la empresa “no es muy bueno” ya que supuestamente no se cumple con las expectativas de los mismos, con esto se considera que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación del personal de la organización.

Al igual que lo anterior, pero perfilado al ámbito aeronáutico, se observa similitud con situaciones ocurren en este ámbito, donde el factor económico vuelve a hacerse presente como punto de referencia, es decir, personas motivadas o desmotivadas con relación al premio de su esfuerzo (salario), miden el término monetario con su aspiración particularizada, lo cual también está amarrado a los costos de la empresa, se supone que al entrenarse el candidato y al éste declinar su oportunidad de trabajo, bajo la influencia de una supuesta debilidad de la estructura de la organización (estructura logística), el aspirante formado tiende a emigrar igualmente con sus conocimientos a otras empresas (aerolíneas) a probar suerte en búsqueda de aparentes mejoras.

Otro planteamiento esboza, Pirela, C. (2008), en su investigación titulada: *“Formación Gerencial de los Directores de Educación Básica para el Desarrollo de la Disciplina en el Ambiente Escolar”*. Esa exploración tuvo como propósito generar lineamientos teóricos metodológicos para la formación gerencial de los directores de educación básica del Municipio Maracaibo, adscritos a la Secretaría de Educación de la Gobernación del Estado Zulia.

Después del análisis de la realización de cursos de formación gerencial y desarrollo de funciones vinculadas con el proceso administrativo, acción directiva, políticas educativas y aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, cuyo método ejecutado fue de acuerdo a ese autor “de tipo descriptivo explicativo en la modalidad cuantitativo y cualitativo de campo”, pero esta vez con la selección aleatoria de 64 sujetos, distribuidos en 51 directores a quienes se les administró el cuestionario: “Formación Gerencial de los Directores de Educación Básica” y a 13

supervisores de Parroquias a quienes se les realizó esta vez el instrumento bajo la modalidad de entrevista estructurada, con la misma denominación.

Entre los resultados se puede indicar que se obtuvo un valor de media aritmética de $X = 2,40$ pts, lo que significó para el autor: “debilidad en la estructura” ya que ubicó tal formación en un nivel “insuficiente” en tanto que con respecto a la entrevista el investigador detectó que la formación gerencial, sobre la base de programas en torno a cursos y actividades vinculadas con los cursos de pregrado y postgrado, educación continua y permanente, la fortaleza o debilidad de la estructura se desconoce por parte de los supervisores (se intuye que la operación interna supone que los miembros de la organización no trabajan en equipo).

Se concluyó que la formación gerencial de los directores de las escuelas básicas estatales para el desarrollo de la disciplina, “es insuficiente”, por lo que se sugiere elevar el nivel en la gestión de recursos, desarrollo del liderazgo, reconocimiento al mérito, líneas estratégicas de las políticas educativas y aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Se recomendó realizar cursos de formación gerencial que contribuyan a lograr conocimientos que favorezcan su hacer laboral.

Si se aplicara el aprendizaje derivado del modelo antes citado, en el ámbito aeronáutico podría observarse la similitud ante situaciones que ocurren en este escenario, (particularmente en la dinámica entre el Centro de Instrucción, representado por su personal directivo e instructores y Recursos Humanos de la empresa, representado por la conjunción entre lo operativo y administrativo a nivel empresa) donde el factor “Trabajo en Equipo” se hace presente como punto de referencia, es decir, personas entrenadas como equipos de trabajo pareciera dejan de funcionar como tal, actuando en forma egoísta, lo que afecta los costos de esa empresa en particular, ya que la misma se ve obligada a tomar medidas adicionales para insistir en la unidad de origen (Trabajo en Equipo); luego quien no se adapta, una vez entrenados tiende a declinar de su oportunidad de trabajo, bajo la influencia de una supuesta debilidad de la estructura de la organización (reflejada esta vez, en cuanto a su “necesidad operacional”).

El aspirante formado hace lo mismo que los modelos anteriores, es decir, emigra con sus conocimientos a otras empresas (aerolíneas) a probar suerte en búsqueda de aparentes mejoras y/o con la esperanza de que la próxima empresa opere bajo diferentes paradigmas.

Desde otra perspectiva, Chirinos, O. (2009), en su trabajo de investigación titulado *“Sistema de capacitación para la formación disciplinaria del personal en el ambiente laboral de la Empresa Almacenadora Carabobo”*. El objetivo de estudio fue “Plantear la implementación de un sistema de capacitación para la formación disciplinaria del personal en el ambiente laboral de la Empresa Almacenadora Carabobo”. Para lo cual se hizo necesario expresarse a través del adiestramiento en función de la disciplina.

Se estima que el autor toma este tema debido a que las organizaciones o empresas tiene que emplear procesos continuos de capacitación, algo que juega un papel muy importante, pues, tiene como objetivo el adiestrar en las tareas y responsabilidades que tiene el personal en la organización para que asuma sus funciones con disciplina, y así obtener una mayor productividad de la empresa.

En tal sentido, la investigación se desarrolló a través de un diseño “no experimental, con el apoyo de una investigación descriptiva y de campo”, debido a que se planteó la situación que presenta la empresa de una manera muy objetiva y los datos se recolectaron directo de la realidad. El estudio refleja que la población estuvo constituida por las 33 personas que laboran en la empresa, a quienes se les aplicó un instrumento con 15 ítems de preguntas cerradas medidas a través de la escala de Likert; instrumento que fue validado por juicio de expertos, y cuyos resultados fueron procesados y analizados a través de la estadística descriptiva para su interpretación.

En función de los resultados obtenidos, se concluyó que la utilización de los procesos de capacitación “es indispensable” para adiestrar al personal y mejorar la ejecución de las actividades, así como también servir de guía para los nuevos ingresos que les permite forjar la disciplina como herramienta de trabajo. En este sentido, se recomendó poner en práctica los sistemas continuos de capacitación, debido a que son indispensables para mejorar la ejecución de las actividades del personal.

Si se aprecia el modelo antes citado, bajo el lente del ámbito aeronáutico se puede observar que “entrenar un personal”, necesariamente implica aplicar en el proceso de formación “Estrategias Disciplinarias”, aspecto similar a lo que plantea el autor en referencia esto con la idea de inculcar dentro de sus competencias la idea de autodisciplina para facilitar su toma de decisiones, aspecto sumamente importante dentro de su área de trabajo, dado a que la maniobra observada por el público de la actuación particularizada de este tripulante orienta la idea de encontrar una vía asertiva de sobrevivencia, función esencial de todo ser humano.

Las personas entrenadas donde la disciplina esté ausente como modelo, seguramente generará costos adicionales de dicha empresa en particular, ya que este factor, importante para la supervivencia debe estar presente pero si el formando no está convencido de la necesidad de entrenarse en este sentido seguramente declinará de su oportunidad de trabajo, bajo la influencia de una supuesta presión de la empresa, lo que para él, es una debilidad de la estructura de la organización (clima organizacional), en este sentido, el aspirante formado emigra con sus conocimientos a otras empresas (aerolíneas) a probar suerte en búsqueda de aparentes mejoras con la esperanza de que la próxima empresa opere bajo focos de atención, representados en diferentes paradigmas.

Además, Juárez, O. (2008), realizó una tesis de titulada, “*Estudio para la implementación de un programa de entrenamiento de personal en la Empresa Embutidos Arichuna, Barquisimeto Estado Lara*”. La investigación en cuestión tuvo como objeto analizar la implementación de un “programa de entrenamiento” en la Empresa Embutidos Arichuna.

La metodología particularmente utilizada para este trabajo fue de una “investigación descriptiva y de campo”, además de la observación directa, puesto que se desarrolló con fuentes primarias procesadas por medio de la aplicación de dos encuestas tipo cuestionario, las cuales fueron validadas también por juicio de expertos, para poder ser aplicadas a una muestra conformada por once gerentes. Los datos fueron tabulados y graficados mediante la estadística descriptiva para su posterior interpretación.

Una vez realizada la investigación el autor llegó a la conclusión de que todas las funciones gerenciales intervienen en el proceso de planificación, para el desarrollo efectivo de una adecuada proyección administrativa y para la ejecución de sus actividades es necesaria la implementación de un “programa de entrenamiento” para capacitar al personal constantemente, en las tareas a realizar.

En este sentido, si se orienta el modelo “programa de entrenamiento” antes citado, bajo el enfoque estructural del ámbito aeronáutico se puede observar que “entrenar un personal” bajo un “óptimo clima organizacional”, en un ambiente de “trabajo en equipo”, donde la “disciplina” se constituya en el eje de atención, necesariamente implica orientar las pautas de ese programa específico de formación a través herramientas didácticas especiales que empleen las antes mencionadas “Estrategias Disciplinarias” entre los otros no menos importantes indicadores, aspecto similar a lo que plantean todos los referidos autores en referencia.

Esto cobra relevancia si dentro de los objetivos de un centro de formación, orientado a instruir a futuros Tripulantes de Cabina para una empresa, se siembre la idea de inculcar dentro de las competencias de los formandos la imagen de la autodisciplina orientadas al trabajo en equipo, en correlación con la interdependencia de sus funciones, para facilitar su toma de decisiones del futuro formado en su dinámica de trabajo. Todos estos antes mencionados aspectos merecen especial atención, para el tema aquí tratado, dada la importancia de su interacción dentro del área de trabajo del tripulante de cabina.

Finalmente, los antecedentes y aportes revisados son importantes para la presente investigación ya que en la mayoría de estos estudios, se puede constatar la importancia que tiene formar el personal con disciplina y en equipo, ya que con esto, los trabajadores pueden estar mejor capacitados y con mayor contacto con las empresas, pudiendo de esta manera transmitir el mensaje para la correcta planificación y ejercicio de sus actividades respectivas.

Asimismo, se puede incrementar de forma positiva los niveles de aptitudes y habilidades los cuales son elementos determinantes que influyen en el escenario del

cumplimiento de las responsabilidades laborales. Todas estas investigaciones guardan directa relación con los tópicos y diseño de éste estudio, resaltando además la necesidad de formación que requieren los trabajadores especializados en ejercer la profesión de tripulantes de cabina.

2.2 Bases Teóricas

En este apartado se muestran una serie de fundamentos teóricos que sustentan la presente investigación, los mismos están organizados de forma tal, que permiten mostrar una panorámica general del tema objeto de estudio, abordando así, elementos conceptuales que sirven de base para un análisis más profundo del informe que se está realizando.

Tripulantes de Cabina de Pasajeros (TCP)

Para la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A. en su Manual de Operaciones (RAVSA 2008), define como tripulante de cabina, como *“Un miembro de la tripulación que tiene como principal función la vigilancia de la seguridad y la comodidad de los pasajeros, durante todas las fases del vuelo”* (p.16).

Este concepto menciona dos aspectos relevantes: “vigilancia de la seguridad” y “comodidad de los pasajeros”, el primero de ellos se refiere a un elemento de control operacional que está circunscrito al entrenamiento específico del tripulante de cabina, dado a que el INAC establece que el TCP tiene como función primaria “la seguridad”. (Anexo 17 de la Organización Aviación Civil Internacional (OACI), ICAO por sus siglas en inglés); su importancia se revela en su aspecto cuantitativo dado a que la seguridad se expresa y se mide en su calidad, en su eficiencia, en su eficacia, en su pertinencia, en su efectividad, entre otras variables no menos importantes que pueden y deben ser controladas, en concordancia del aspecto fenomenológico expresado por las normas internacionales y por el INAC para evaluar (dada su constante supervisión) a la actividad de vuelo. En segundo lugar, el término “comodidad de los pasajeros”

circunscritos a las políticas y normas de la empresa (ob. Cit. RAVSA 2008), cuya importancia se denota en su aspecto cualitativo dado a que la comodidad se siente o no se siente, en concordancia del aspecto fenomenológico expresado por la actividad de vuelo.

Su misión a bordo, como auxiliar de vuelo, consiste en velar por la seguridad de los pasajeros, informando y vigilando que se cumplan las normas establecidas, transmitiendo en todo momento tranquilidad y comodidad a los pasajeros.

Estos profesionales, representan lo que debería ser “la cara amable de la compañía”, pero a su vez, “la cara crítica” de la misma compañía, dado a que también tienen que ocuparse de situaciones adversas como por ejemplo: los posibles ataques de pánico, malos humores de pasajeros entre factores que perturban al pasajero directamente; incidencias de todo tipo relacionadas a la “interferencia ilícita” o en atención a sus intereses individuales que podrían estar explícitamente expresados como “riesgo operacional” y hacer esto de la mejor manera posible, con tacto, delicadeza y eficacia.

El concepto de seguridad aérea es una parte fundamental en su formación, como miembros activos de la tripulación y su papel es esencial para “la garantía” del vuelo (en el rol que compete a los TCP durante la actividad que desempeñan).

En Venezuela, se denomina “tripulantes de cabina activos” aquellas personas que poseen una licencia Aeronáutica vigente; para adquirir dicha licencia deben cumplir con lo establecido en las Regulaciones Aeronáuticas Venezolanas (RAV) 60, Sección 60.31., a saber, entre los requisitos se establece:

- Tener como mínimo dieciocho (18) años de edad.
- Haber aprobado un curso teórico y práctico sobre la materia, en un centro de instrucción aeronáutico certificado (RAV 141) por la autoridad aeronáutica (INAC) dentro de los seis (6) meses precedentes a la fecha de la solicitud.
- Haber aprobado una evaluación teórica y médica aplicada por la autoridad aeronáutica (INAC) o por quien ella delegue.

Instructores para Tripulantes de Cabina

Es un personal que supone tener una alta experiencia en el ámbito aeronáutico, encargado de conducir la instrucción en un salón de clases o en aeronaves para todos los tripulantes de cabina, en materia general de aviación, según el cargo, políticas y funciones que desempeñe en el Centro de Instrucción de la empresa contratada (la cual debe estar avalada por el INAC). Para la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A. en su Manual de Operaciones (RAVSA 2008, Ob. Cit.), el Instructor de tripulantes de cabina, tiene como funciones (como resumen):

- Evaluar directamente el proceso del alumno y tomar las acciones correctivas apropiadas al caso (lo cual enfocado al aprendizaje en el aula a al tema objeto de estudio (disciplina), es de fundamental importancia dado a que la primera imagen antes de enfrentar el fenómeno vuelo es el rigor del instructor, quien marca pauta en el modelaje de lo que la carrera exige).
- Realizar evaluación oral y escrita al terminar el entrenamiento teórico y práctico (lo cual sirve para precisar los conocimientos comprendidos por el tripulante dentro de su proceso de formación).
- Repasar las revisiones de todos los manuales y publicaciones para asegurarse que la última actualización de los mismos, sean tramitada a los alumnos (Esto orienta al tripulante en formación acerca de la necesidad de mantenerse constantemente actualizado, dada la importancia de este factor dentro de su profesión).
- Completar las formas y registros requeridos para asegurar la documentación apropiada del entrenamiento (sin comentarios).

- Conducir la investigación en las áreas problemáticas de mantenimiento para identificar las necesidades de la instrucción (Esto enseña al tripulante a detectar los posibles “riesgos operacionales”, que pueden perturbar su actividad profesional, dado a que una de las funciones naturales del ser humano está relacionada con su supervivencia y por supuesto, la de los pasajeros).
- Asistir en el desarrollo de todo el material y ayudas de instrucción (Una manera didáctica, empleada en la instrucción que permite visualizar contextos asociados a su entrenamiento y a su visión global de la actividad que habitualmente desarrollará como tripulante de cabina).
- Mantener el conocimiento adecuado de las directivas del Instituto Nacional de Aeronáutica Civil (INAC) para asegurar el cumplimiento de todas las áreas de instrucción (sin comentarios).

En Venezuela, los instructores para tripulantes de cabina activos son aquellos que deben cumplir con lo establecido en las RAV 141, Sección 141.18:

- Ser mayor de 21 años de edad.
- Lea, entienda y hable fluidamente el idioma castellano.
- Posea el conocimiento y la experiencia en la materia a impartir.
- Haya completado un curso de Inducción Docente según el contenido del apéndice F de esta regulación.

Centro de Instrucción Aeronáutico (CIA)

En una institución educativa, debidamente certificada por la autoridad aeronáutica, donde se imparte uno o más programas de entrenamiento teóricos y prácticos, desde el nivel inicial al avanzado para habilitaciones específicas, de repaso (recurrente) y actualizaciones (ascensos), al personal aeronáutico en sus diferentes ocupaciones. Es mandatoriamente supervisado por el ente regulador Nacional INAC. (RAV 141, Ob. Cit.)

En la RAV 141, define al CIA como, *“Una institución educativa, pública o privada con personalidad jurídica, regidos por los requisitos aplicables de esta regulación, la cual desarrolla sus cursos y programa de instrucción, orientados hacia la formación y obtención de la habilitación como Técnico Aeronáutico.”*

La empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A., tiene su propio Centro Instrucción Aeronáutico, ubicado en el Litoral Central - Estado Vargas. Venezuela. Allí se cumple todo lo referente al entrenamiento de tripulantes de cabina, desde su formación inicial, recurrente y de ascenso. Escenario donde se realizan los programas teórico y prácticos exigidos por el INAC y la RAV 141 antes mencionada.

Departamento de Recursos Humanos (RRHH)

Podría entenderse como recursos humanos al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector.

Para Monsalve (2004), los recursos humanos de una empresa son, de acuerdo a las teorías de administración de empresas, una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma. El término es muy común hoy en día y se utiliza en diversos aspectos relacionados al ordenamiento empresarial.

Entonces, debido a la importancia que los recursos humanos suponen tener para una empresa o espacio laboral, hoy en día se acostumbra replicar este concepto, asignándole a un sector directamente especializado la gerencia, la organización y la supervisión de tales recursos.

Este sector aparece en el organigrama funcional de la empresa objeto de estudio y funciona con el mismo nombre y por lo general se compone de varios agentes capacitados que tienen entre sus principales funciones la selección de trabajadores, la ubicación de los mismos en las distintas áreas de la empresa, el mantenimiento de

buenos y apropiados lazos de comunicación entre las diferentes áreas, el establecimiento de pautas de trabajo, la conducción y desarrollo de equipos de trabajo y la planificación de tácticas y actividades específicas para cada sector, entre otras actividades.

Además, el sector de recursos humanos suele tener injerencia en el establecimiento de las políticas salariales. Muchas veces, igualmente tiene que hacerse cargo del despido de empleados que no cumplan con las políticas empresariales, así como también con el establecimiento de las correspondientes indemnizaciones laborales, cuando esto sea pertinente.

Se considera que la organización de los recursos humanos de una institución, especialmente cuando se habla de instituciones que tienen que demostrar resultados específicos, es una de las claves para el buen funcionamiento de la misma. Esto tiene que ver con la noción de adecuación de cada uno de los empleados a las necesidades de la empresa a modo de asegurar que los resultados tanto a nivel general como específico sean los esperados.

La empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A, tiene el departamento de Recurso Humanos en sus dos sedes, en la sede Administrativa que se encuentra en la Ciudad de Maracaibo, Edo. Zulia y en la Sede Operativa ubicado en el Aeropuerto Nacional Simón Bolívar, Edo Vargas.

Formación Educativa laboral

La formación de una persona, para Arráez, C. (2006), *“está vinculada a los estudios que cursó, al grado académico alcanzado y al aprendizaje que completó, ya sea a nivel formal o informal”* (p.11). Parte de esta formación suele ser obligatoria en muchos países y en general comprende los conocimientos necesarios para desenvolverse en la vida adulta (en este caso el concepto es concordante con la temática objeto de estudio, enmarcada en la vida profesional del tripulante de cabina), sea para trabajar y cubrir

sus necesidades, como para afrontar la compra de una casa y el mantenimiento de la misma, entre otras necesidades.

En los últimos años, dado a muchos factores entre ellos el aumento del índice de desempleo en varias partes del mundo, han surgido diversos centros que ofrecen formación específicamente orientada al desempeño de oficios concretos (carreras cortas). La titulación que ofrecen suele ubicarse en el rango de la diplomatura o certificados (en este caso, el curso inicial de tripulante de cabina, para optar a la certificación del INAC, paso previo a intentar a formar parte de una empresa aeronáutica). En específico, el paso obligante de cualquier candidato que abrace la idea de formarse inicialmente como tripulante de cabina, a través de la oferta de cursos para carreras cortas ofrecida por CIA (s), generalmente establecen un requisito fundamental: haber completado los estudios secundarios.

La formación educativa laboral está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos de trabajo, y con respecto al desarrollo, se vincula el aprendizaje con el entrenamiento, lo cual prepara a los empleados para estar al día con la organización a la que aspira formar parte; el educando debe ser responsable de actualizarse frecuentemente, por lo que a medida que la organización cambia y crece, está obligada a activar cursos que permitan esta función educativa.

La formación educativa laboral se refiere a la preparación de la persona para el cargo, en tanto que el propósito es profesionalizar a la persona para el ambiente donde se va a desarrollar, dentro o fuera de su trabajo. En un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada mediante el cual las personas interiorizan conocimientos, aptitudes y habilidades en función de los objetivos definidos, el entrenamiento implica transmisión de conocimientos específicos relativos de trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y el desarrollo de habilidades.

En el transcurso de un entrenamiento, normalmente se utilizan técnicas en la cual están perfiladas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia situacional de sí mismos

y de los demás, y desarrollar habilidades interpersonales, entre otras dinámicas; estas son las que inciden en la interacción entre los individuos entrenados, con el fin de originar cambios en el comportamientos de actitud, más que simplemente transmitir un conocimiento. En los CIA, metódicamente se utilizan algunos procesos para desarrollar introversión interpersonal como medio para cambiar actitudes y aptitudes humanas, como es el caso de liderazgo o para producir interacciones que permitan el trabajo en equipo.

Formación Educativa laboral para Tripulantes de Cabina

Es importante destacar que la presencia del tripulante de cabina (TCP) pareciera esencial, ya que sin ella no se podría realizarse un vuelo comercial, las regulaciones y normas nacionales e internacionales competentes a la aviación comercial, en este sentido establece, que a partir de 19 asientos, colocados en el avión, se requiere la presencia obligatoria de este funcionario.

Para que la empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A., pudiera ejercer como aerolínea, el Instituto Nacional de Aeronáutica Civil (INAC) certificó la compañía con un número mínimo de tripulación requerida para operar cada uno de sus aviones, según sea el tipo de aeronave, en este caso, para el avión Boeing 737-200, el vuelo debe contar tres (03) TCP como mínimo dado a la cantidad de asientos disponibles con los que opera el avión, y para operar el modelo de avión MD80 se requiere la presencia de cuatro de éstos profesionales, siguiendo el criterio antes mencionado.

Todos los TCP debería contar con licencias de técnicos aeronáuticos vigentes (estipulado en la mencionada RAV 60) las cuales son emitidas por el INAC, luego de cumplir con la **formación** establecida (RAV 142) que debería ser impartida a los TCP de manera gratuita por el Centro de Instrucción de la empresa en cuestión, dichos profesionales deberían gozar de buena salud física y mental, ya que serían evaluados anualmente para la otorgación del certificado médico, emitida también por el INAC.

La función principal de la tripulación de cabina, según lo dispuesto la Regulaciones Aeronáuticas Venezolanas (RAV), consiste en proteger a los pasajeros proporcionando

liderazgo, entrenado en emergencias que puedan suscitarse y mediante una repuesta competente ante cualquier situación de peligro.

Para la empresa RAVSA en su Manual de Tripulantes de Cabina (MTC) (2012) define al tripulante de cabina como: *“un miembro de la tripulación que, en interés de la seguridad de los pasajeros, cumple con las obligaciones que exige el explotador o el piloto al mando de la aeronave”* (p.43)

La Regulación de Aeronáutica Venezolana 142, Apéndice J. (RAV 2002 Ob. Cit); dicta que todos los tripulantes en el ejercicio de sus funciones deben cumplir con un estricto entrenamiento basado en el siguiente plan de formación:

Curso para el personal de tripulantes de cabina de pasajeros

Tiempo recomendado: Doscientas sesenta y dos (262) horas de las cuales veinticuatro (24) horas son de entrenamiento práctico.

A. Derecho Aeronáutico (30 Horas)

- Derecho Aeronáutico Internacional.
- Derecho Aeronáutico Nacional.
- Convenio de Aviación Civil Internacional.
- Organización de Aviación Civil Internacional y sus Anexos.
- Ley de Aeronáutica Civil.
- Regulaciones Aeronáuticas Venezolanas.
- Manuales del operador.

B. Adoctrinamiento Aeronáutico (40 Horas).

- Terminología Aeronáutica y términos de referencia.
- Teoría de vuelo y operación de aeronaves.
- Componentes principales de la aeronave.
- Superficies críticas (contaminación).
- Sistemas de presurización.
- Masa y centrado.
- Meteorología Básica (Definición, la atmósfera, temperatura, presión atmosférica, nubes, vientos, turbulencias, visibilidad, tormenta o tempestad eléctrica; mensajes meteorológicos aeronáuticos, glosario de términos).
- Equipos de comunicaciones.
- Control de tránsito aéreo.
- Fisiología de vuelo.
- Sistemas de oxígeno y su uso.

- Efectos de la altitud.
- Envenenamiento en la cabina.

C. Factores Humanos en Aviación (16 Horas).

- Conceptos fundamentales sobre Factores Humanos (Doc. OACI 9683- AN/950, Cap 1, Parte I).
- CRM: Definición, importancia, conceptos básicos, factores esenciales, características de un CRM efectivo, su implementación.
- Factores que afectan el comportamiento humano.
- Conciencia situacional en las operaciones aéreas.
- Gestión de recursos de la tripulación (CRM).
- Estudio de un caso tipo.

D. Obligaciones Y Responsabilidades (16 Horas).

- Autoridad del piloto al mando.
- Responsabilidades generales de tripulación de Cabina.
- Antes del vuelo y después del vuelo.
- Durante el vuelo.

E. Procedimientos De Emergencia (40 Horas).

- Procedimientos generales de emergencia y principios básicos.
- Equipo de emergencia.
- Extinción de incendios.
- Procedimientos para suprimir el humo.
- Sistema de iluminación de emergencia.
- Pérdida de presión-lenta/rápida.
- Turbulencias, incapacidad de tripulantes técnicos/sucesión de mando.
- Posiciones y actitudes del tripulante de cabina durante los despegues y aterrizajes.
- Procedimientos de evacuación.
- Preparativos para aterrizar de emergencia.
- Evacuaciones injustificadas-amaraje.
- Uso de botes salvavidas y toboganes.
- Interferencia ilícita.
- Defensa personal.

F. Transporte De Mercancías Peligrosas (08 Horas).

- Conceptos generales (Doc. 9481, OACI, Cuaderno 3).
- Definición, clasificación y categoría.
- Identificación de etiquetas.
- Identificación de mercancías peligrosas, formas de embalaje, marcada y etiquetados.
- Mercancías peligrosas ocultas.

- Procedimientos de emergencia.

G. Prevención De Accidentes (08 Horas)

- Doc. OACI 9422-AN/92 Conceptos, actividades y organismos de prevención de accidentes.
- Procedimientos en caso de incidentes o accidentes.

H. Higiene, Medicina De Aviación Y Primeros Auxilios (40 Horas).

- Terminología.
- Higiene personal.
- Higiene tropical.
- Enfermedades contagiosas.
- Envenenamiento de alimentos.
- Emergencia e incidentes médicos en vuelo.
- Respiración artificial.
- Efectos de drogas/ intoxicantes.
- Suministro médico de primeros auxilios.
- Botiquín de primeros auxilios (contenido y uso).
- Botiquín médico (contenido y uso).

I. Inglés (40 Horas).

- Inglés Técnico (Terminología básica utilizada en operaciones aeronáuticas, incluyendo las partes de una aeronave, maniobras de vuelo, cabina de piloto y fraseología con los pasajeros).

J. Instrucción Práctica (24 Horas).

- Servicio de a bordo.
- Equipos de protección respiratoria (PBE).
- Extinción de incendios en aeronaves.
- Supervivencia en agua y selva.

El Clima Organizacional de una empresa

El clima organizacional proporciona el ámbito ideal para que opere la necesaria sinergia empresarial, acerca de los procesos que determina los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en los subsistemas que la componen. Ahora bien, Martínez (2003) establece que el clima organizacional *“determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad su satisfacción entre otros”* (p.70).

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza. Gonçalves, L. (1997) quien lo considera *“como elemento fundamental de las percepciones que el trabajador tiene acerca de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”* (p.55). La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales, como se observa en las relaciones laborales de muchas empresas, algunas nutritivas, otras discordantes. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante tiende a inducir determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos normalmente inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito que se intenta demostrar.

Características del clima organizacional de una empresa

Rodríguez, T. (2005), establece que los indicadores concretos que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral, y ello tiene cierta permanencia, a pesar de la posibilidad de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que puedan afectar en forma relevante el devenir organizacional.

Una situación de conflicto local no necesariamente perturba el equilibrio del ambiente laboral, podría generar alertas, pero no debería distorsionar el clima organizacional; es decir, como atractor puede empeorar este factor por un tiempo comparativamente corto o extenso, lo cual puede producir un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización, pero por lo general, la

característica estable de una organización disciplinada tiene tendencia de recuperar su equilibrio. Un clima malo e indisciplinado, por otro lado, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores, dentro la empresa donde este opere.

Lo expresado afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización para con ésta. Una organización con un buen clima donde la disciplina sea pilar, tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros y por ende, como halo se espera una dinámica de sinergia positiva; en tanto que una organización cuyo clima sea deficiente indisciplinado no podrá esperar un alto grado entre sus miembros de identificación y compromiso, por lo que esta empresa normalmente suele decaer en un proceso de sinergia negativa.

El clima organizacional, dada su organicidad interdependiente, es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización. En otras palabras, un individuo puede observar como el clima de su organización es grato y sin darse cuenta, contribuir con su propio comportamiento a que dicho clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización cuya conducta se traduce en hacer amargas críticas al clima de sus organizaciones, acontece, sin darse cuenta, que normalmente opere la simbiosis del efecto que éste transmite, sin percibir que esto tiene que ver con sus propias actitudes negativas que son las que generan aún sin querer ese clima de insatisfacción y descontento.

Este factor es normalmente afectado por diferentes variables estructurales, como el estilo de dirección, las políticas y planes de gestión, los sistemas de contratación y despidos, entre otros. Estas variables también pueden ser incididas por el clima. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser resultados de un mal clima laboral. En estrecha conexión con lo anterior, es importante resaltar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de permutaciones en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

El clima pareciera que influye en el estado de ánimo de la organización, mientras que la cultura, por el contrario, pareciera que define la personalidad de la misma. Un buen clima de trabajo sin duda tiende a fomentar de un mejor a un óptimo desempeño empresarial, pero necesariamente este indicador no tiene que proyectarse con respecto a la sostenibilidad de dicho comportamiento en el futuro.

En este sentido, “clima y cultura organizacional” pareciera que operan como dos caras dicotómicas en una misma unidad de equilibrio (la empresa), sin embargo su conexión sinérgica bien entendida por los miembros de la organización es la matriz que deriva la proyección de la empresa, cualquiera sea el atractor que perturbe su orientación funcional.

También el clima organizacional está representado por el conjunto de factores que se dan en un entorno de trabajo. Las dimensiones son tres:

- Dimensión funcional: Se refiere a las diferentes etapas en las que el individuo se ve implicado en la organización.
- Dimensión jerárquica: Referido al lugar que ocupa según su posición dentro de la organización (rol).
- Dimensión inclusiva: Correspondiente al aumento o disminución de la centralidad del individuo, en la organización. (Rodríguez 2005, Ob. Cit.)

Teorías del comportamiento Humano en el trabajo.

El ser humano es considerado por la misma como el centro de toda esta organización, en función a su dinámica de relaciones. Por lo tanto, desde el punto de vista organizacional, desde el jefe de la empresa hasta el empleado, forma parte de dicha organización, de esta manera el desarrollo de su trabajo, en función a su interdependencia, depende de las motivaciones de ambos, por lo cual deben afrontar juntos situaciones positivas o negativas. De esta manera, jefes y empleados deben relacionarse con sus compañeros y colegas formando “equipos de trabajo”, en pro de los fines y de los objetivos de la organización.

Existen numerosas teorías que hablan de diversos aspectos que inciden o influyen de manera directa o indirecta en la dinámica del comportamiento humano en el área de trabajo, una de ellas es la **Teoría de las Necesidades de Maslow**, citado por Espinoza, H. (2009), que la define como la comprensión de la motivación, al identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación.

Para Robbins S. (1991) las necesidades básicas de motivación, las clasifican en:

- Necesidad de Poder: Son personas que se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Tales individuos persiguen lugares de liderazgo; son comunicativos, discuten su punto de vista con los demás, son perseverantes, francos, obstinados y rigurosos, les gusta enseñar y hablar en público.
- Necesidad de Asociación: Son personas que suelen disfrutar enormemente en compartir con otros, que se les tenga aprecio por lo que hacen y tienden a evitar la pena de ser rechazados del grupo social donde se desarrollan. Se preocupan por mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y contacto, estar prestos a confortar y auxiliar a quienes estén en problemas.
- Necesidades de Logro: Son individuos que poseen una intensa ambición al éxito y un intenso miedo al fracaso. Aman los retos, y se proponen metas posibles pero difíciles de cumplir. Son realistas frente al riesgo, no son temerarios, más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir con responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores ya que les gusta conseguir una retroalimentación sobre lo que hacen y dejan de hacer.

También en el comportamiento humano a nivel laboral, se manejan las **Teorías de la Motivación**; en este sentido Stoner, J. (1996) la explica, al señalar que la motivación *“fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron los gerentes e investigadores de la administración de empresas”* (p.487). El llamado modelo tradicional suele estar ligado a Taylor y a la administración científica (citado por Stoner, J. 1996, Ob. Cit.). Los gerentes establecían cuál era la forma más eficiente de

ejecutar tareas respectivas y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivo salariales, cuanto más producen los trabajadores, tanto más ganan. El supuesto básico era que los gerentes entendían que se le debía evaluar por individual a los trabajadores, quienes en esencia, eran perezosos y solo podían ser motivados mediante dinero, de esta manera se podía prestar atención el rendimiento y calidad del trabajo de cada uno de ellos.

En el aspecto que se adopta el día de hoy, se aprecia como un legado de este modelo, representado en la costumbre de remunerar a los trabajadores por medio de pago de comisiones; a través del llamado modelo de relaciones humanas, que se suele atar a Mayo y a otros investigadores de las relaciones humanas (también citados por Stoner, J. 1996, Ob. Cit.) encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, traían como consecuencia la disminución de la motivación, mientras que los pactos sociales servían para crear motivación y sostenerla, la conclusión es que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes.

Visto de esta forma, en el modelo tradicional, se espera que los trabajadores aceptaran la autoridad de los gerentes a cambio de los salarios elevados. En el modelo de las relaciones humanas (citados por Stoner, J. 1996, Ob. Cit.), se espera que los trabajadores acepten la autoridad de los gerentes porque los supervisores los trataban de forma considerada y les permitían influir en la situación laboral. En fin la intención de los gerentes era la misma: conseguir que los trabajadores aceptaran la situación laboral establecida por los gerentes.

Como un aporte a manera de crítica, ahora desde el punto de vista del observador, el autor Stoner, J. (1996, Ob. Cit.), refiere al aspecto laboral en el equilibrio de las relaciones en el ámbito “Imposición – Subordinación”, es decir, el jefe “motivaba a los trabajadores mediante un sistema de incentivo salariales”, o lo que es lo mismo, “cuanto más producen los trabajadores, tanto más ganan”; mientras que el trabajador, abatido por “el aburrimiento y la repetición de muchas tareas”, genera como

consecuencia “la disminución de la motivación”, para ello, el gerente como negociador se ve obligado a generar “pactos sociales” intentando procurar el equilibrio de la motivación y sostenerla por tiempo indefinido.

Comportamiento de humano en la Aviación.

Los factores humanos desempeñan un importante rol como credencial para alcanzar las metas en seguridad aérea. Para Sánchez, L. (2010), *“el factor humano ha sido considerado causa o contribución del 70 al 80% de los accidentes de aviación en el mundo, y constituye una prioridad en investigación para la seguridad aérea.”* Las estadísticas muestran que los índices y causas de accidentes de aviación se mantienen aparentemente constantes, e identifican una importante diferencia entre regiones. La investigación científica requiere de nuevas y complementarias aproximaciones para la explicación y comprensión del factor humano en aviación.

Muchas investigaciones relacionadas a los factores humanos en la aviación, se ha verificado que el comportamiento del ser humano influye en la operación de ese medio de transporte, lo cual va desde la normal maniobrabilidad hasta los accidentes, pasando por la materia de prevención de los mismos. Cada vez se observa como se ha profundizado en los estudios acerca de la perspectiva conductual, en este caso del tripulante, la cual considera el desempeño relacionado a la motivación y las experiencias vividas; ya que en él influyen los reconocimientos, premios o castigos, que se acogen con frecuencia como prácticas administrativas relacionadas con factores de seguridad operacional dentro de las organizaciones (Gary, 2002).

Una perspectiva de gran evolución y reconocimiento es la percepción cognitiva, utilizada en procesos de selección, entrenamiento y posterior normal operación que atribuye la posible equivocación como error a los pilotos y tripulantes de acuerdo con esquemas mentales preestablecidos, así como la percepción, atención, memoria, procesamiento de información y la toma de decisiones, entre otras posibilidades (Strater, 2005).

Otra perspectiva importante es la psicosocial, en la cual se ven las operaciones de vuelo como ambientes para ejercer sus actividades sociales, donde interactúan una gran variedad de individuos y actividades relacionadas, utilizada también para entrenamientos bajo el nombre de Crew Resource Management (traducción del investigador: Gerencia de Recursos para las Tripulaciones) (CRM) (Helmreich y Merritt 1998).

Maurino (1994) expuso la necesidad de enfatizar el entrenamiento aeronáutico, de acuerdo con el contexto donde este se aplique; considerando que el adecuado manejo del riesgo varía en las regiones según la percepción social, religión, moral, ética y valores sociales (está en función a su cultura), entrenamiento que requiere de tiempo y recursos de los que no todos disponen.

Helmreich y Merritt (1998, Ob. Cit.), a través de varios años de investigación, han destacado el hecho de que muchos programas de capacitación o entrenamientos para tripulaciones son importados y están aislados de la cultura social del aprendiz, aspectos que interceden en la forma de actuar ante situaciones de crisis, que perturban la capacidad para trabajar en equipo y la actitud hacia la automatización y la comunicación. Los autores hallaron, a través de sus investigaciones, que no se observa el mismo patrón de comportamiento en tripulaciones europeas, norteamericanas, asiáticas y/o latinoamericanas, mostrando fuertes diferencias en su sistema de interacción, respeto a reglas, rutinas y procedimientos, dando a entender que las posibles creencias sociales y/o culturales fueron fuertemente contrastantes en cuanto a la seguridad aérea se refiere.

¿Disciplina Positiva o Disciplina Negativa? **Actitudes humanas y sus efectos en el ámbito laboral.**

Robbins (1991, Ob. Cit.) define actitudes humanas como: "*enunciados o juicios de evaluación respecto a los objetos, la gente o los eventos y tienen tres componentes: el cognoscitivo, afectivo y del comportamiento*" (p. 140).

Al mismo tiempo, Davis y Newstrom (2002) señalan que "*las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento*" (p. 275)

Del mismo modo, Martínez, M. (2003, Ob. Cit.) propone que el método más simple de descubrir y medir las actitudes humanas en el ambiente laboral es levantar un "*censo de opiniones*". El autor explica que una actitud no es exactamente una opinión, pero las opiniones de un grupo o de un individuo suministran claras indicaciones sobre sus actitudes y las posibles variantes de las mismas. Este tipo de estudios se preocupa especialmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o es malo, también es posible evaluar esto, utilizando pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos específicos, tales como cambios proyectados dentro de la empresa, entre otras alternativas.

Davis y Newstrom (2002, Ob. Cit.) manifiestan que el control fundado en el temor y la disciplina totalitaria (disciplina negativa), demuestra en su funcionabilidad que ya no es posible ni aconsejable por razones bien notorias, y si aún existiese, tiende a ser ineficiente ya que suele dejar ver la falta de respeto a la dignidad humana. La única alternativa que pareciera posible, a través de esta metodología es la autoridad obtenida a través de la auctorita, la cual se hace legítima, ya que se basa en la cooperación, interdependencia y trabajo en equipo, que se basan definitivamente en el reconocimiento y puesta en práctica de la opinión de los demás.

El antes citado autor, Martínez, M (2003, Ob. Cit.), alude que las encuestas de actitud tienen por lo menos tres funciones útiles en las organizaciones:

- Son un mecanismo para descubrir, desde un principio, fuentes específicas de irritación e insatisfacción entre los empleados.
- Las opiniones reveladas por el estudio de actitudes son útiles para planear la organización y las modificaciones, al mismo modo para la capacitación de los supervisores.
- La posibilidad de expresar opiniones y/o resentimientos sirve como válvula de escape, incluso su puesta en escena, consigue desahogar muchas animadversiones en el ambiente laboral.

Efectos de las actitudes humanas en el ámbito laboral:

Davis y Newstrom (2002, Ob. Cit.), mencionan que uno de los efectos negativos que pueden tener las actitudes como consecuencia de la aplicación disciplina negativa, es la inadaptación laboral. Esta *“se entiende como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la merma de productividad.”* (p. 475).

Asimismo, son muchos los factores que actúan en la inadaptación laboral, entre éstos, los autores mencionados anteriormente, señalan los siguientes:

- La inseguridad económica de la labor que se realiza (reflejado, en el caso de la empresa objeto de estudio, en la administración de un incentivo económico que se otorga o se quita, según criterios del personal supervisor).
- Poca significación del grupo laboral (reflejado, en el caso de la empresa objeto de estudio, en la poca relación de los tripulantes, quienes interactúan ocasionalmente con sus compañeros de trabajo, en función de una programación de vuelo con características rotativas).

- La falta de un rol definido y las muchas alternativas existentes en el trabajo (no aplicable al caso de la empresa objeto de estudio, ya que cada tripulante tiene su rol perfectamente definido).
- Los cambios de tecnologías y las condiciones del trabajo (reflejado, en el caso de la empresa objeto de estudio, en las constantes circulares técnicas y generales que se emiten en la empresa, producto de boletines y otros elementos que tienden a modificar las normas de la empresa y producen confusiones en el personal de abordó).
- El aislamiento de la labor dentro de la comunidad (reflejado, en el caso de la empresa objeto de estudio, dado a que el rol de tripulante se desempeña de acuerdo a su programación, atrator que muchas veces interfiere en sus relaciones sociales y personales, en horarios no muy cómodos y en ocasiones de difícil aceptación).
- Expectativas insatisfechas relacionadas con la posibilidad de ascenso dentro del grupo de trabajo (reflejado, en el caso de la empresa objeto de estudio, en función a que la organización considera para un posible ascenso tres factores altamente subjetivos: “la antigüedad, el comportamiento y la experiencia del tripulante”, es decir, si a criterio de sus supervisores el tripulante es evaluado como “no suficiente”, éste no asciende y por lo tanto se estanca en su puesto de trabajo, quien logra ser evaluado dentro de la “suficiencia y/o excelencia” tiene posibilidades de ser ascendido, siempre y cuando exista la plaza para soportar su nuevo rol).

Otro efecto negativo en las actitudes humanas puede ser un nivel alto de estrés dentro en el ambiente de trabajo. En este sentido, Davis y Newstrom (2002, Ob. Cit.), mencionan que el estrés es la palabra que se utiliza para describir los síntomas que se producen en el organismo ante el aumento de las presiones impuestas por el medio externo o por la misma persona.

Sanchez, L. (2010 Ob. Cit.) manifiesta que en la aviación este elemento como factor humano está muy vigilado, ya que el estrés relacionado a aspectos con características de patología, definitivamente influye negativamente en el desempeño de los pilotos y las tripulaciones, aunque a su vez, encauzado como herramienta a metas concretas que puedan dar origen a la sobrevivencia, se convierte en un valioso instrumento para la motivación, ya que puede transformar al individuo de víctima a decisor, afrontando problemas que se susciten de manera instantánea y asertiva, pero si permanece en ese estado, con el tiempo, también puede sumergirlo en la depresión, lo cual, dada su naturaleza enfermiza deriva a la inadaptación laboral y posible pérdida para la empresa.

Por otra parte, Davis y Newstrom (2002, Ob. Cit.) mencionan que también existen efectos positivos generados con la disciplina positiva, y se podrían considerar como, *“la productividad, un buen ambiente de trabajo, buen desempeño y la satisfacción personal y grupal, entre otros.”* (p. 474)

La Formación del Trabajador con disciplina.

Disciplina:

Desde el punto de vista de esta investigación, podría reconocerse como disciplina a la capacidad que puede ser desarrollada por cualquier ser humano y que implica, para toda circunstancia u ocasión, la puesta en práctica de una actuación ordenada y perseverante, en orden a obtener un bien o fin determinado. Es decir, para conseguir un objetivo en la vida, cualquiera que se proponga, además de la perseverancia o fortaleza que se tenga y que claro, ayudará a lograrlo (motivación), resulta indispensable tener o disponer también de una organización, intra y extra personal que confiera orden y que instituya las cosas para alcanzarlo de un modo más concreto, minucioso y sin parches (es decir, una adecuada logística).

Esto en cuanto a los rasgos generales del concepto; por otro lado, si se revisa el concepto de disciplina de manera nominal, muchos autores lo expresan asociado a contextos específicos, en este sentido, y según lo referido por Jiménez, C. (2008), es

un término ampliamente utilizado en el ámbito académico y que en este contexto toma la denominación de “disciplina escolar” y se trata del código de conducta que deberán observar y cumplir tanto alumnos como docentes, y que se encuentra expresado en cualquier reglamento escolar, como por ejemplo, las normas de convivencia que se desarrollan en los grupos escolares. Los centros educativos por ser un actor social que integra individuos que provienen de diferentes clases sociales, experiencias, entre otros atributos, necesitan de un sistema organizado de disciplina que garantice el orden y el buen funcionamiento de esa institución.

En otro orden de ideas, el mismo concepto disciplinar también se asocia al ámbito laboral, donde se establece que la acción administrativa que se lleva a cabo para estimular y garantizar el fiel cumplimiento de las normas internas vigentes de una organización, depende de una buena estructuración funcional. En este sentido Davis y Newstrom (2002, Ob. Cit.), menciona que disciplina *“es un tipo de entrenamiento que se propone corregir y moldear las actividades y el comportamiento de los empleados, para que los esfuerzos individuales se canalicen mejor, en aras de la cooperación y el desempeño”*. (p. 486)

Los mismos autores sugieren que las organizaciones deberían ejecutar un plan para lograr encauzar la disciplina de sus empleados, de manera que se pueda evaluar el comportamiento de los mismos. Este plan debería estar enfocado a través de los tres tipos de disciplina que ellos sugieren: “La disciplina preventiva”, “la disciplina correctiva” y la “disciplina progresiva”.

La disciplina preventiva.

Es considerada como una acción que se lleva a cabo para alentar a los empleados a que cumplan las normas y los procedimientos para prevenir las posibles desviaciones en su área de influencias. Es así como los referidos autores Davis y Newstrom (2002, Ob. Cit.) definen la disciplina preventiva como, *“Una acción para motivar a los empleados a supeditarse a las normas de la organización e impedir que se cometan*

infracciones. Su objetivo básico es alentar la autodisciplina en el empleado.” (p. 487). De esta manera el empleado adquiere como un auto propósito, la responsabilidad de su propia disciplina, sin esperar que la gerencia directiva sea quien se las imponga. La dirección o la gerencia tienen la responsabilidad de crear un ambiente laboral disciplinado y quizás la forma más sencilla de lograr este propósito, sea dando ejemplo al cumplir estrictamente las normas que logran el equilibrio laboral en la empresa.

La disciplina correctiva.

Es considerada también como una gestión empresarial que se lleva a cabo para producir una operación determinada que sigue al desvío y ruptura de una norma. Constituye una especie de sanción de cierto tipo, suministrada a la persona u organización que infringe una regla, dado al desequilibrio que esa infracción engendra. Un ejemplo de ello, podría ser una advertencia, para encausar la retoma de la regla infringida. En este sentido, los antes referidos autores (Davis y Newstrom, 2002, Ob. Cit.) definen la disciplina correctiva como *“una acción que sigue cuando se ha cometido una infracción de la norma, se busca desalentar al empleado, para que las futuras acciones se apeguen a las acciones establecidas.”* (p. 487). Para estos autores, los objetivos de la disciplina correctiva son: “modificar la conducta y la actitud de quien comete una falta”, “desalentar en otras personas la ejecución de acciones similares” y “mantener niveles coherentes y efectivos en el cumplimiento de normas necesarias”.

La disciplina progresiva.

Al igual que los anteriores conceptos, “la disciplina progresiva” podría ser considerada como una labor sostenida que se lleva a cabo para encausar un sistema, donde las sanciones por mala conducta o rendimiento negativo aumentan en forma gradual. Muchas escuelas y/o negocios utilizan alguna forma de plan de disciplina progresiva para los estudiantes y/o empleados. Para los autores referenciados, Davis y Newstrom (2002, Ob. Cit.), *“la disciplina progresiva es dar al empleado una oportunidad para que autocorrija, antes de que se apliquen penas mayores”* (p.490), es decir, aplicar penas menores cuando se produce una falta (por primera vez). En este

sentido, es como brindarle una oportunidad al empleado para que genere autocorrecciones antes de que se le aplique una pena mayor, al repetir la falta que antes se había corregido.

En este sentido, Davis y Newstrom (2002, Ob. Cit.) consideran que se debe aplicar este sistema en cinco pasos:

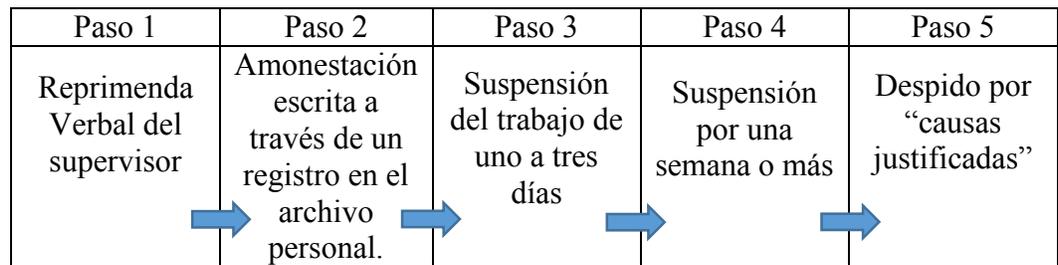


Figura 3 “Un sistema de Disciplina Progresiva”

Los planes de disciplina progresiva utilizados en las organizaciones generalmente se usan como criterios de origen organizacional. Sin embargo, su aplicación sirve legalmente para casos de sanción o despido, dado a que se constituyen en antecedentes para justificar la respectiva sanción, siguiendo la normativa que dicta en este sentido, el Ministerio del Popular para el Trabajo y la Seguridad Social de Venezuela.

Ventajas de la disciplina progresiva:

- ✓ Canaliza que el castigo encaje de manera precisa en función a la norma sobre la cual se comete una ofensa.
- ✓ También orienta a la persona a ser disciplinada para entender mejor la naturaleza de la infracción.
- ✓ Le otorga oportunidad al agraviante de corregir su comportamiento.

Desventajas de la disciplina progresiva:

- × El proceso puede y debe tomar mucho tiempo en llegar a una conclusión definitiva.

- × Los afectados por el problema no deben ser despedidos durante un período razonable de tiempo, lo cual puede ser considerado como una debilidad de la estructura.

La disciplina relacionada con el desempeño laboral y la satisfacción de los trabajadores.

La disciplina pudiese estar relacionada al resultado del buen desempeño y la satisfacción laboral de los empleados. Bittel, (2000), plantea que *“el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”*. (p. 52). El autor orienta, que el desempeño se relaciona y/o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de afianzar los objetivos de la empresa.

En este sentido, cuando el desempeño del trabajador llega a alcanzar un nivel bajo, quiere decir que algunos de los factores que en él inciden (habilidades, motivación, destrezas, relación organizacional, actitudes, entre otros) posiblemente están fallando y por consecuencia, en una empresa de aviación general, como es el caso de la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A, pudiese afectar su calidad de servicio y su vez la productividad de la organización.

La satisfacción en el trabajo podría ser considerada, como un conjunto de actitudes que toma el trabajador con relación a lo que éste desempeña. La insatisfacción en el trabajo podría conducir al ausentismo laboral y/o a una alta rotación de personal para sustituir lo antes mencionado, podría también proporcionar quejas entre otras manifestaciones de demandas de buen servicio. Caso contrario, un alto nivel de satisfacción refleja la sensación de un comportamiento eficaz del equipo directivo (disciplina) y por lo tanto no se reflejan los factores negativos que irradian la insatisfacción y posibles comportamientos no eficaces (indisciplina).

Blum y Naylor (1987), definen la satisfacción en el trabajo como *“el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados, dichas actitudes están relacionadas con el trabajo y se refieren a factores específicos como supervisión estabilidad,*

reconocimiento de la capacidad, evaluación justa del empleado, relaciones sociales en el trabajo, etc.” (p.168) Las actitudes positivas acerca del trabajo conceptualmente equivalen a “satisfacción” y las actitudes negativas, por consiguiente, se equiparan a la “insatisfacción”.

Una gerencia necesita estar informada sobre ambas manifestaciones conductuales en el área de trabajo, con el fin de tomar decisiones fundamentadas y prevenir o resolver problemas con los empleados. En este sentido, los autores sugieren algunos métodos ya conocidos y los pasos que deben seguirse para su uso. Entre ellos: el empleo de la encuesta de satisfacción en el trabajo (conocida también como encuesta de la moral de los empleados), o bien, la encuesta de opinión, para verificar actitudes, clima o calidad de vida del trabajo.

Algunos estimuladores de la disciplina en el clima organizacional.

El Reconocimiento al Mérito:

Reconocer el mérito de un trabajador pudiese referirse a la acción empresarial que podría convertir a una persona, en un candidato digno a ser premiado. El premio al mérito sugiere aquella acción particularizada que demuestra que un candidato es merecedor de algún tipo de reconocimiento al logro. Según Franco, S. (2010), *“puede entenderse como mérito al resultado de las buenas acciones de una persona y su reconocimiento estimula para que ésta continúe haciéndolas”* (p.3). El mérito, en este sentido, convierte al sujeto en digno de aprecio. El talento, el esfuerzo, el éxito profesional y la solidaridad, entre otros atributos, serían cuestiones que se consideran meritorias.

En cambio, triunfar por el favor de otras personas, a través de: la trampa, el engaño y/o el egoísmo, no se consideran como aspectos de mérito, aun cuando el sujeto logre cumplir con sus objetivos o trascender gracias a estos recursos. El mérito también se puede entender como a aquello que confiere valor a las acciones o a las cosas. Quizás lograr un ascenso, poder culminar una carrera universitaria y alcanzar un título

profesional, siempre es algo meritorio, pero si la persona que lo consigue además trabaja y mantiene una familia, el logro tiene aún más valor.

Hay personas que en la profesión de tripulantes de cabina se proyectan como personas meritorias, dado a que su actividad se desarrolla con mucho sacrificio personal, sin embargo, pudiesen existir personas apoyadas en falsos positivos; lo cual desmerita su pretendida acción meritoria. Cuando el grupo descubre que la estimulación al mérito no fue obtenida de manera honesta, se podrían producir reacciones que desmotivan a sus compañeros, aunque tal vez, y por solidaridad no lo manifiesten públicamente, el ambiente para con esa persona demuestra que el premio en cuestión no tenía fundamentos.

La Motivación laboral:

Amorós, E. (2007), define la Motivación Laboral como *“las fuerzas que actúan sobre el trabajador, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.”* (P. 81). Motivación, como su propia palabra lo expresa, motivación quiere decir movimiento, es decir energía, ese movimiento, específicamente en búsqueda de algo. La motivación a nivel laboral requiere descubrir, entender los impulsos y necesidades de los empleados, ya que se originan en el individuo, por lo que es necesario reforzar los actos positivos a través de la disciplina a favor de la empresa y generar satisfacción en los clientes mediante el servicio especializado, a su vez personalizado.

Amorós, E. (2007 Ob. Cit.) considera que la motivación podría ser considerada como un elemento importante, quizás vital en la administración de personal por lo que se requiere reconocerla, aplicarla y dominarla, sólo así se estima que la empresa podría estar en condiciones de crear una *“cultura organizacional disciplinada”* maciza y confiable.

Abraham Maslow, psicólogo estadounidense nacido en 1908, desarrolló una interesante Teoría de la Personalidad, que se enfoca en la Teoría de la Motivación, creando

así la famosa “Pirámide de Maslow”, en ella planteó una estratificación de las necesidades en cinco niveles jerarquizados de forma que el individuo debe de satisfacer cada nivel.

Para este autor, el primer nivel pertenece a las necesidades primarias para la existencia del individuo, llamadas también necesidades fisiológicas como comer, beber y dormir; laboralmente se consideraría un salario y condiciones laborales mínimas.

El segundo nivel corresponde a la necesidad de protección y seguridad, en el aspecto laboral equivale a las condiciones de seguridad laboral, estabilidad en el empleo, seguridad social y salario superior al mínimo.

El tercer nivel se refiere a las necesidades sociales como vinculación, cariño, amistad, entre otras, y en el ámbito del trabajo son las posibilidades de interactuar con otras personas, el compañerismo, relaciones laborales.

El cuarto nivel corresponde a las necesidades de consideración y mantenimiento de un estatus que en el ámbito del empleo sería el poder realizar tareas que permitan un sentimiento de logro y responsabilidad, recompensas, promociones y reconocimiento.

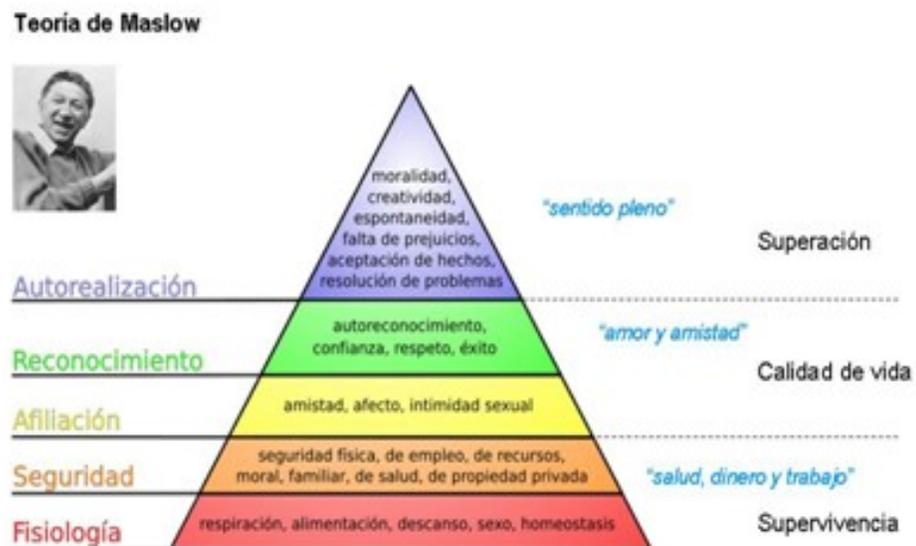


Figura 2 Pirámide de Maslow (1943)

El nivel más alto (5to nivel) implica la autorrealización personal o trascendencia que laboralmente se refiere a la posibilidad de utilizar plenamente las habilidades, capacidades y creatividad. La pirámide de Maslow se interpreta de la siguiente manera: (Figura 1)

En este orden de ideas, Espinoza, H. (2009, Ob. Cit.), en su artículo “*La Pirámide de Maslow*”, afirma que la idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan la atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente (temperatura) en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía (crisis y enfermedad).

Bajo esta teoría, se apoya la presente investigación, ya que es importante que los empleados satisfagan previamente ciertas necesidades, como las fisiológicas, las de protección y seguridad, las sociales y las de mantenimiento de estatus, entre otras, para lograr su evolución a través de los distintos niveles establecidos por el autor y poder desempeñarse en el área laboral adecuadamente.

Existen organizaciones con altos niveles de productividad que consiguen motivar a sus empleados y logran que éstos estén satisfechos en y con el trabajo que desempeñan; otros, en cambio, pareciera no cumplen de manera satisfactoria con estos objetivos.

Hay autores que plantean la existencia de una relación entre los motivadores intrínsecos y la satisfacción laboral, y entre los motivadores extrínsecos y la insatisfacción. En este sentido, Davis y Newstrom (2002, Ob. Cit.) plantea dos tipos de motivadores:

- Motivadores intrínsecos de acuerdo a estos autores, visualizan este concepto como la realización, el reconocimiento, la responsabilidad, el trabajo mismo, el progreso y el desarrollo. Estos aspectos están relacionados con la satisfacción. Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados

acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros, la autodisciplina, el reconocimiento y responsabilidad del individuo, es decir, se expresa una relación interdependiente que genera equilibrios en la relación entre los mismos.

- Motivadores extrínsecos representando por el salario, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las políticas, la estructura administrativa de la compañía y las condiciones laborales; si están presentes no originan motivación adicional, pero evitan la insatisfacción, dado a que ello representa la garantía de sus derechos. Incluye las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Todos estos se relacionan con la eliminación de los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con su conexión con el ambiente en el cual éste trabajo se realiza.

De esta manera, se puede decir que los motivadores intrínsecos están vinculados directamente con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen en gran parte al mundo interno de la persona.

Por otro lado, los motivadores extrínsecos estarían vinculados a los factores externos al trabajo, actúan como recompensas a causa del alto desempeño si la organización los reconoce. Cuando son adecuados en el trabajo, calman a los empleados haciendo así que no estén insatisfechos y se desenvuelvan en un adecuado ambiente de trabajo.

Estrategias motivacionales para fomentar la disciplina.

Por concepto, las estrategias motivacionales funcionan como herramientas que facilitan a cualquier organización el contar con trabajadores motivados y con ganas de realizar sus labores con mayor eficiencia, efectividad y disciplina, favoreciendo siempre con los objetivos. Según Páez, A. (2001) piensa que las estrategias

motivacionales se inician con el aprendizaje organizacional, al lograrse influir en el comportamiento de las personas, cuando los líderes hayan estudiado la realidad donde interactúan; tal vez puedan obtener resultados asertivos en tanto la organización y los miembros de la estructura informal de la misma coincidan en un mismo propósito funcional y operativo.

Antiguamente, se tenía entendido que la motivación provenía del mundo exterior (fuera del ámbito del trabajo), pero a consecuencias de los estudios de los investigadores sociales y de desarrollo organizacional, se ha llegado a determinar que cada una de las personas es motivada por impulsos distintos. En el contexto laboral, el autor Páez, A. (2001 Ob. Cit.) sugiere que se debe tratar de influir en cada persona para lograr la tendencia a acoplar sus motivaciones a las necesidades organizacionales. Es por ello, que a través de las diferentes estrategias motivacionales que puedan ser aplicadas dentro de la organización, se podría lograr mejorar el apreciado clima organizacional.

Estrategias de “motivación material”:

Las estrategias de motivación material pretenden asegurar y mejorar el estatus de los empleados a través de incentivos artificiales, como el salario u otro tipo que motive de manera pecuniaria el intercambio trabajo - esfuerzo. El sueldo es el factor motivacional más importante.

Los economistas y la mayoría de los administradores colocan a este motivador en el sitio más alto en la escala de estimulación, mientras que los conductistas lo ponen por debajo. Pérez, J., Méndez, S. y Jaca, M. (2010) consideran que a través de la Teoría de Herzberg, en su “Teoría Bifactorial” se incluye el salario en el grupo de “higiene” (sentirse bien a través de condiciones laborales, factores económicos, seguridad, factores sociales y de categorías como ascensos, títulos, entre otros), y opinan como ejemplo: que este ingrediente está expresado como parte de “los componentes que previenen la insatisfacción”, mientras que en sí mismo pareciera que esto no tiene un

impacto en un mejor compromiso laboral, ya que lo considera como una contraprestación de un servicio ya ejecutado.

En este mismo orden de ideas, otros autores, entre ellos: Wehrich, H. (1994) opina que *“el salario puede prevenir la insatisfacción de un individuo buscando un nuevo trabajo para compensar su posible deficiencia, pero la remuneración por sí misma no suele ser un motivador fuerte”* (p.55).

No obstante, es necesario enfatizar que la importancia fundamental de la motivación individual y grupal, por si misma, en ningún caso presume una sensación de equilibrio; expectativa expresada a través de su efecto como motivador laboral, lo cual, referido en una manera simplificada podría significar que: a salario más alto, la motivación laboral debería ser más fuerte, y su efecto debería ser más contundente.

En este sentido, la correlación de estos indicadores parece ser más compleja y sofisticada de lo que simplemente se aprecia bajo este diagrama, ya que aparte del salario y otras compensaciones materiales que puedan ser obtenidas por contraprestación de servicios, el ser humano también suele ser influido por una serie de factores diferentes (distintos a lo remunerativo y/o a lo vocacional), los cuales normalmente pudieran ser consideradas, de manera diferente por cada persona en su particular apreciación motivacional.

A pesar de estas estrategias de tipo material, para todos ellos la meta común podría enlazar los intereses individuales de los empleados con los intereses más amplios de la organización, a través de una retribución remunerativa, por ejemplo, con la expresión monetaria, como incentivo de contraprestación, en función al servicio prestado, rubros como las prestaciones materiales indirectas o beneficios adicionales, se constituyen en vías de compensación que logran estimular al trabajador a través de resultados indirectos, por supuesto, también asociados a las metas de la empresa, lo que les garantiza un estándar económico mientras haga su trabajo correctamente dentro de su vida laboral.

El derecho a ellas pudiera de ser primeramente empleado de la compañía y como una regla, esto solo serían estímulos adicionales, por lo cual no pueden ser vistas como estímulos financieros relacionados al trabajo ya que para ello se obtiene un salario.

En la entrevista efectuada el 14 de octubre del 2014, a la persona que se ocupa de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa Rutas Aéreas de Venezuela, S.A., los empleados en el cargo de Tripulantes de Cabina gozan de los siguientes beneficios, entre los cuales se encuentran:

- El salario, como contraprestación de servicio, en función a su rol como tripulante.
- Un ocasional incentivo económico extra, asociado al cumplimiento de las normas y políticas de la empresa.
- Bono económico por antigüedad, a partir de los 18 meses.
- Seguro de Salud (HCM) y Seguro Social, dado que se les descuenta una expresión de su sueldo, de acuerdo a lo exigido por la ley.
- Una compensación al aporte a la adquisición o mejoras de la vivienda la cual debe ser pagada por el individuo y por la empresa.
- Viáticos de comida y de hospedaje.
- Transporte nocturno.
- Bonificación para el cuidado de los niños y personas mayores.

Es importante destacar, que a pesar de ser beneficios para los empleados, algunas de estas son exigidas por la Ley del Trabajo (2012) en Venezuela.

Estrategias motivacionales “no materiales”:

Aparte de las estrategias materiales antes mencionadas, Davis y Newstrom (2002, Ob. Cit.), consideran que una manera completa y de calidad para aumentar la motivación debería incluir también “premios” laborales no materiales, que abastecerán satisfacción a los empleados y las tan mencionadas necesidades más elevadas.

Para estos autores, las estrategias de motivación no materiales que pueden implementar las organizaciones son: Creación de estilos de administrativos orientados a la participación, tiempo de trabajo flexible, oportunidades de estudiar alguna carrera universitaria, entre otras.

En este sentido, la empresa objeto de estudio emplea estrategias tales como: tiempo flexible, ya que en la entrevista efectuada el 14 de octubre del 2014, a la persona que se ocupa de la Gerencia de Recursos Humano, informó que el tripulante de cabina puede librar hasta 4 días seguidos al mes, puede hacer cambios de itinerarios de vuelo con sus otros colegas, solicitar las vacaciones hasta 2 meses antes de que estas se venzan, solicitar permisos no remunerativos con menos de 2 meses, utilizar los vuelos de la aerolínea en forma gratuita para disfrutar vacaciones y extensivo hasta sus familiares directos, pero solo una vez al año, por supuesto la limitante de esta opción es que el cupo esté disponible, entre otras opciones.

Davis y Newstrom (2002, Ob. Cit.) considera que el estilo de gerencia, efectivamente tiene un efecto sustancial en la disciplina y motivación de los empleados. Un modo gerencial como el democrático y participativo, despliega la utilización y el desarrollo potencial de los empleados y su proyección tiende a generar una tendencia disciplinaria más fuerte. Por lo tanto, si los gerentes están buscando contar con empleados motivados y eficientes, deberían desarrollar el estilo de gerencia más apropiado cuya proyección convendría incluir, impulsos intencionalmente motivacionales y formas de compensación atractivas, además, generar y liderar actitudes positivas hacia la organización y sus logros, que aseguren la responsabilidad disciplinada de sus subordinados para la realización de los logros organizacionales en todos los niveles.

La participación de los empleados, es una de las estrategias de motivación más eficientes y rentables; Davis y Newstrom (2002, Ob. Cit.) sugieren que los gerentes realicen reuniones laborales con frecuencia, lo cual implica incluir a los empleados en los procesos de toma de decisiones y la solución de problemas, con el propósito de un mejor uso de su potencial y conseguir los objetivos organizacionales. En el discurso de

los gerentes podrían ser orientados a fomentar la disciplina con mensajes positivos y de gratitud.

Otra estrategia que sugiere los autores mencionados anteriormente, es la implementación y el desarrollo de talleres de crecimiento personal para todos los empleados, quienes no enfrentan sus problemas personales y muestran señales de indisciplina, podría ser una de las opciones para democratizar las actividades de la empresa para con sus integrantes; asimismo, crear talleres educativos orientados al trabajo en equipo, a la autodisciplina, la comunicación asertiva, entre otros; ya que juegan un papel importante en el clima organizacional de la empresa.

La formación de los empleados con los valores corporativos.

Los valores son atributos que se aprecian dada la cultura personal, social, religiosa, entre otras tantas expresiones corporativas; los mismos conceden el beneficio de orientar el comportamiento en función de lo que realizan las personas o las organizaciones. Jiménez C. (2008, Ob. Cit.) indica que estos “*Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro; y también son fuente de satisfacción y plenitud*” (p.67). Los mismos, suministran una pauta para formular metas y propósitos personales o colectivos, reflejando además, intereses, sentimientos y convicciones importantes.

Del mismo modo, los valores, actitudes y conductas parecieran estar estrechamente relacionados; cuando se habla de actitud se hace referencia a la disposición de actuar en cualquier momento, de acuerdo a las creencias, sentimientos y transacciones involucradas. Este concepto se traduce en pensamientos, nociones o ideas; pero lo que más se aprecia es la conducta que lo ampara, expresadas en el comportamiento impulsivo de lo que hacen las personas, para demostrar la importancia que esta expresión tiene para ellas.

Una persona valiosa es alguien que vive de acuerdo con los valores en los que cree, y se considera que esta vale, en función lo que importan sus valores y la manera cómo

los vive. Pero los valores también son la base para vivir en comunidad y relacionarse con las demás personas, porque permiten regular su conducta para el bienestar colectivo y una convivencia armoniosa, como lo plantea Blanchard, K. (2012) *“Los valores son como la fuerza motriz detrás del propósito. Los valores suministran la energía y entusiasmo que les ayuda a las personas a sentirse comprometidas cuando surgen dificultades”* (p. 15)

Por esta razón, muchas personas tienen la tendencia a relacionarse según reglas y normas de comportamiento, de acuerdo a lo que valoran o aprecian; pero en realidad son decisiones. Es decir, cuando se decide actuar de una manera y no de otra normalmente, es con base en lo que es importante para la persona como valor. Al llegar a una organización con pretensiones de valores ya definidos, o expresados de manera implícita, el factor educativo se asume como importante para ponerlos en práctica y así colectivizarlo, que es lo que los demás miembros de la organización esperan.

En una organización los valores vienen a ser, como la referencia del marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, por lo cual dependen íntimamente de la naturaleza de la organización, así como del propósito para los cuales fueron creados y de la proyección de los mismos a futuro. Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos. Es decir, los valores organizacionales deberían ser reflejados especialmente en los detalles de lo que hace diariamente la mayoría de los integrantes de la organización, más que en sus enunciados generales.

La empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A. define en sus manuales de operaciones, los siguientes valores corporativos:

Responsabilidad: Estimado como el conocimiento y cumplimiento de los propios deberes, que permiten cumplir con las obligaciones morales o sus deudas para con la empresa, clientes y la sociedad.

Compromiso: Asumido como la obligación de transportar a pasajeros con calidez humana, atendiendo y cuidando de ellos hasta llegar a puerto seguro dentro o fuera de las fronteras hacia donde expanda sus servicios.

Honestidad: Incentivado a través del respeto hacia los principios morales, aceptados por la sociedad y por el seguimiento de las buenas costumbres, decencia, rectitud y justicia en las personas o en su manera de actuar.

Trabajo en Equipo: Donde se combinan el trabajo multidisciplinario, para optimizar las potencialidades y competencias de todos, para producir un mejor resultado en lo que el equipo hace. En este elemento se hace importante el desarrollo de la lealtad como un dispositivo que potencia probabilidades y posibilidades de alcanzar los objetivos.

Orientación a Resultados: Asumido como la responsabilidad para encausar los proyectos y metas establecidas y el trabajo con efectividad para alcanzarlas.

Competencia Profesional: A través de la cual se incentiva una actitud de aprendizaje permanente, que permite mantener en todo momento el nivel de conocimiento y eficacia que demanda la dinámica cambiante del negocio. Esta se asume con humildad, tanto en aciertos como en posibles errores, utilizados como pautas de aprendizaje para educarse a través de ellos.

Asimismo, la empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A. se proyecta a través de una misión y una visión como organización, donde todos los miembros que la integran deberían asumirlas como propias, y se lograría de alguna manera con la disciplina.

Misión de la empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A.

“Convertirnos en la línea aérea venezolana con mayor crecimiento del país y referencia obligada de las aerolíneas del mundo. Ofrecer el mejor servicio al pasajero, tanto en tierra como en el aire, apoyándonos en nuestra flota de aviones, equipos de cómputo y telecomunicaciones de última generación, superando las expectativas de nuestros clientes y manteniendo estándares de altísima calidad en atención al pasajero, seguridad, puntualidad y profesionalismo”.

Visión de la empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A.

“Ser la línea aérea insignia de Venezuela en términos de calidad, puntualidad, atención, innovación y rentabilidad, manteniendo una relación humana con calidad venezolana entre nosotros y con nuestros

clientes. Alcanzar un nivel de excelencia y ser reconocidos en el mundo entero”.

2.3 Fundamentación Legal

El presente análisis del contexto referido a lo legal engloba los aspectos reglamentarios que soporta la investigación, además de las normas y políticas internas de la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A; también la misma se encuentra regida por las leyes que regulan la actividad laboral en Venezuela, tales como, en primer lugar la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del año 1999 (CRBV), la Ley Orgánica del Trabajo del año 2012 (LOT), las Regulaciones Aeronáuticas Venezolanas 2001 (RAV), Ley de Aeronáutica Civil del año 2013, Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo vigente desde el año 2005 (LOPCYMAT), entre otras.

A través de las leyes y reglamentos anteriormente mencionadas, el Estado tendría como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes consagrados en la C RBV (1999 Ob. Cit.). Siendo la educación y el trabajo procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

En ese sentido, cuando la C RBV (1999 Ob. Cit.) se refiere a “...el desarrollo de la persona...” el investigador entiende que lo escrito se relaciona en forma muy amplia partiendo desde la educación del individuo hasta el análisis y evaluación continua de su comportamiento con ente social. Este artículo sentaría las bases legales en forma precisa, para pretender iniciar un desarrollo organizacional y así dar inicio a éste, comenzando por saber lo que se pretende estudiar. Por otro lado, el contenido de la expresión. “...la promoción de la prosperidad y el bienestar...”, el investigador deduce que lo expresado estimula el ejercicio de actividades generales que promuevan el bienestar y la prosperidad del individuo.

En este sentido, el análisis y diagnóstico de la disciplina laboral pretende circunscribir las bases esenciales que sobre esta materia se relacionan; se hace esto para verificar intrínsecamente lo que la empresa aporta en función a esta investigación, considerando que ello contribuye a los propósitos de la gerencia de

la institución estudiada, aspecto que le permitiría contribuir al desarrollo organizacional y al acercamiento hacia un nivel de calidad sólido, dirigido hacia la aviación venezolana en general, permitiendo con su aporte, su vinculación en el contexto de la organización y por supuesto de la sociedad en su conjunto.

A continuación, se presentan los fundamentos legales que sustentan la necesidad de forjar el carácter disciplinario en el proceso de formación de tripulantes de cabina para la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A, por lo cual se establecen algunos aspectos referidos a la capacitación, contenidos en los instrumentos que rigen el ámbito legal.

La CRBV (1999, Ob. Cit.), en sus artículos 99 y 102, establece que la cultura y la educación son un “bien irrenunciable del pueblo venezolano”, y por tanto el “Estado debe asumirla como función indeclinable”, de esta forma se citan a continuación los principios constitucionales que sustentan la creación del programa.

Artículo 99

Los valores de la cultura constituyen un bien irrenunciable del pueblo venezolano y un derecho fundamental que el Estado fomentará y garantizará, procurando las condiciones, instrumentos legales, medios y presupuestos necesarios (...)

Artículo 102

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad (...)

En este sentido, El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promovería el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios de esta constitución y de las leyes de la República.

De acuerdo con lo anterior, es indispensable para la trasmisión de conocimientos dentro de una sociedad democrática, los valores y principios, ya que pudieran reflejarse en todas las actividades que promuevan la formación de talento humano.

Artículo 103

“Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus actitudes, vocación y aspiraciones.”

En este sentido, la importancia que pudiera tener el desarrollo de procesos de capacitación y educación de las personas, podría referirse a la preparación para mejorar su condición de acuerdo a las necesidades y el ambiente de trabajo donde se desenvuelve. De esta manera, las funciones que debería ejercer el docente en su acción gerencial en su aula de clase, pudiera estar enfocado a enseñar, orientar, planificar, investigar, evaluar, dirigir, supervisar y administrar, entre otras.

Ley Orgánica del Trabajo (LOT, 2012). Título V: De La Formación Colectiva, Integral, Continua y Permanente de los Trabajadores y las Trabajadoras en el Proceso Social de Trabajo:

Artículo 303

La relación de trabajo establecida con los y las aprendices se mantendrá por el tiempo en el que transcurra el aprendizaje. Si las partes deciden continuarla, ésta se convertirá en una relación de trabajo por tiempo indeterminado y producirá todos los efectos establecidos en esta Ley (...)

En este sentido, el artículo mencionado anteriormente, procura mediar el desarrollo de las personas que desean incorporarse a un trabajo formal, lo cual se pretende a establecer la figura de aprendices para quienes están en proceso de formación, antes de

poder incorporarse a su puesto de trabajo, para el desempeño de las actividades que se le designen dentro de la empresa.

Artículo 312

El trabajador y la trabajadora tienen el derecho a la formación técnica y tecnológica vinculada a los procesos, equipos y maquinarias donde deben laborar y a conocer con integralidad el proceso productivo del que es parte(...)

En el referido artículo, se establece claramente el derecho que posee una persona a ser preparada o capacitada técnicamente y de manera continua para desempeñar la labor que se le asigne en su ambiente de trabajo, esto se combina con el deber del aspirante a adueñarse de su proceso de formación, intercambiando ideas, evolucionando conocimientos y participando activamente, a manera de tener un conocimiento pleno del proceso de trabajo del cual pretende formar parte.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT, 2005)

Para la LOPCYMAT (2005, Ob. Cit.), los trabajadores y las trabajadoras, deberían asumir el derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que pueda garantizar las condiciones de seguridad, salud, y bienestar de manera adecuada, lo que concierne con el deber que tienen de reclamar ante el nivel jerárquico apropiado, cuando estas facilidades no se ofrezcan y/o cuando estas condiciones laborales no se cumplan.

Esta ley (LOPCYMAT, (2005, Ob. Cit.)) menciona que el trabajador debería recibir una formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, encuadradas en las temáticas de la prevención de posibles accidentes de trabajo y/o de la prevención de enfermedades ocupacionales, temas que podrían estar enmarcados en la disciplina organizacional (objeto de estudio del presente trabajo de investigación); a su vez recomienda la apropiada utilización del tiempo libre y el aprovechamiento del descanso en los momentos previos de ingresar al trabajo; de esta manera, cuándo existan posibles modificaciones en las funciones que desempeñe, se introduzcan nuevas dinámicas,

tecnologías y/o cambios en los equipos de trabajo para hacer productiva la actividad en cuestión; en este sentido, el empleado pudiera estar preparado para asumirlo, de manera asertiva. La antes mencionada ley sugiere que la formación debería impartirse, siempre que sea posible, dentro del horario establecido para la jornada de trabajo.

Ley de Aeronáutica Civil (2013)

Esta ley en su partitura original, tenía vigencia desde el año 2009 pero fue modificada en el año 2013; el presente Decreto-Ley pretende establecer y regular la aviación civil en Venezuela, que comprende el conjunto de actividades dirigidas a la prestación de servicios de transporte aéreo de pasajeros, equipaje, carga y correo, así como el uso de aeronaves civiles para fines científicos, de exhibición, propaganda, trabajos industriales, agrícolas, sanitarios, deportivos, de instrucción y turismo, entre otros usos; y todo lo relativo a las obras y funcionamiento de la infraestructura aeronáutica, rutas aéreas, servicios y demás actividades inherentes a la industria del transporte aéreo. Todo lo anterior mencionado, contaría con la supervisión del INAC, como órgano rector.

Artículo 83. Deber de garantizar la seguridad.

“El personal técnico aeronáutico observará en sus casos, todas las reglas técnicas sobre seguridad aérea y de operación de aeronaves y tomará, sin dilación, toda acción orientada a prevenir los accidentes e incidentes de aviación.”

En este sentido, con lo establecido en el instrumento legal anterior, el tripulante de cabina como técnico aeronáutico, deberá comprometerse con la seguridad de la aviación, dentro del cumplimiento cabal de sus funciones, a través del conocimiento y la práctica de las normas establecidas, con la intención de prevenir posibles incidentes o accidentes que comprometa su entorno laboral.

Regulaciones Aeronáuticas Venezolanas (RAV)

Estos documentos le otorgan legalidad a las directivas emanadas por el órgano rector de la aviación civil en Venezuela (INAC), entendidas como el conjunto normativo de regulaciones, normas, reglas, preceptos, requisitos, métodos y procedimientos de ámbito técnico operacional, emitido por la Autoridad Aeronáutica Nacional a través de Providencias Administrativas, las cuales son de cumplimiento obligatorio para la comunidad aeronáutica en general.

En la RAV contempla un número de regulaciones específica para todo el contenido de actividades relacionadas con vuelos de aeronaves y lo concerniente a esto; para el presente trabajo de grado se hizo pertinente, colocar la RAV número 142, ya que enfoca a las distintas asignaturas y temas que el tripulante de cabina debería conocer antes de desempeñar cualquiera de sus funciones, por lo cual la norma expresa que los integrantes de dicha formación (Tripulantes, Instructores, Centro de Instrucción e incluso, la empresa aeronáutica) deberían cumplir; a través de contextos académicos y de instrucción, dictando y ejecutando las materias referentes, tanto en procesos de instrucción teórica como de prácticas que se requieren para desempeñarse como Tripulante de Cabina de Pasajeros entrenados; con la finalidad de ejecutar y desarrollar disciplinadamente las tareas propias exigidas para el desempeño de sus funciones, de acuerdo a esta específica Regulación.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Nivel y Tipo de la Investigación

El autor Cázares, (2000), refiriéndose a la investigación descriptiva, afirma que la misma consiste en la caracterización de: *“un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican con un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.”* (p. 25)

Del mismo modo, Arias F. (2004), define a la investigación descriptiva como *“La recolección de datos directamente de sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos Primarios), sin manipular o controlar variable alguna”*. (p.110)

El nivel de investigación del presente trabajo es de carácter descriptivo, según sus características y propósito del estudio, ya que se toma en consideración lo anteriormente mencionado por los autores. La actual investigación está enmarcada dentro de este paradigma, debido a que se aplicaron las encuestas a personas relacionadas con el transporte aéreo, es decir, adquirir la información de primera mano y describir la situación que existe entre las mismas.

Siguiendo las recomendaciones del autor, Arias F. (2004, Ob. Cit), el tipo de investigación se pudiera decir que es de “campo” debido que los datos para el desarrollo de los objetivos se recolectan de manera directa del ambiente natural donde ocurren los hechos. También se puede entender que la investigación de campo, pudiera ser el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y/o efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

Es por ello que, bajo la investigación de campo, se lograría observar y recopilar la información requerida para el diagnóstico y análisis del enfoque disciplinario de los tripulantes de cabina, para que de ésta manera, lograr definir la gestión actual y si existe verdaderamente una libre competencia, y para esto, se emplearía un instrumento para el proceso de recolección de datos.

Ahora bien, dado a que lo que se deduce de lo soportado por los autores en función al carácter descriptivo y de campo que se orientan como modelos de intención que tiene el investigador para caracterizar el presente de investigación, es importante mencionar que no hay que perder de vista la realidad, la cual se presenta bajo sus propios códigos, y que en la actualidad, “la situación país”, visualizada en sus distintos contextos (económicos, políticos, sociales, culturales, entre otros) demuestra que esta realidad ha hecho sentir deficiente lo que estructuralmente se aprecia en libros, reglamentos, leyes, entre otros soportes modelísticos, donde la crisis se aprecia en el contexto enmarcado por el tema objeto de estudio, visto como fenómeno (atractor); es decir, la disciplina.

Aunque aparentemente el modelo se aprecie bajo la óptica del deber ser, el atractor pareciera recurrir a aspectos emotivos o de cualquier otro origen que suele afectar la fuerza estructural del modelo. Es objetivo del investigador, precisar desde los puntos de vista cuali y cuantitativo del cómo la disciplina se adapta o fractura lo soportado por la estructura, dado la realidad que en la actualidad vive el país.

3.2 Población y Muestra

Para el autor Arias F. (2004 Ob. Cit.), se entiende como “la población” un conjunto de elementos con características comunes que podrían ser objeto de análisis y para las cuales se sugiere ser validadas en las conclusiones de la investigación.

Asimismo, el autor Ramírez, T. (1999), define a “la población” como el conjunto que reúne a individuos, objetos, datos entre otros, los cuales pertenecen a una misma clase, ya que poseen características similares.

Siguiendo las recomendaciones de dichos autores, esta investigación organizó la población en cinco subgrupos, comprendida por el grupo “A”: Representada por los tripulantes de cabina, que laboran en la empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A, que a su vez, estuvo representado por una plantilla de 85 personas que cumplen con esa función, según la última actualización realizada por el Departamento de Recurso Humanos de la empresa sujeto de estudio, para agosto del 2014.

Asimismo, el grupo “B” está representada por 10 instructores que actualmente laboran en el Centro de Instrucción de dicha empresa; el grupo “C” la conforma el personal directivo del Centro de Instrucción de la mencionada empresa, ubicada en el Litoral Central, Edo. Vargas; el grupo “D” conformado por los usuarios de la línea aérea, venezolanos o extranjeros, quienes desde el Aeropuerto Internacional Simón Bolívar de Maiquetía, utilizaron los servicios de la empresa; de acuerdo a las estadísticas manejadas por la empresa (dato suministrado por su gerente de comercialización), el promedio de la demanda anual es de 670.000 pasajeros aproximadamente; por último y no menos importante, el Grupo “E” constituida por la Gerencia de Recursos Humanos de la misma compañía.

De acuerdo, con el autor Arias F. (2004 Ob. Cit), se pudiera entender que en todos los casos se manejaría el estudio de una “población finita”, ya que se deduce como aquella que se conoce la cantidad de unidades que la integran.

La razón por la que se seleccionó la población de diferentes departamentos, fue interactuar con los datos, porque los mismos podrían contribuir como una fuente real de información desde diferentes puntos de vista, lo cual es de gran interés para esta investigación, en función de detectar su mecanismo de interdependencia.

Por otro lado, de dicha población se tomó muestras, siguiendo la definición del autor Tamayo y Tamayo (1996), que expresa que la muestra *“es la selección de algunos elementos, con la intención de averiguar algo sobre la población de las cuales están tomados”*. (p. 43)

La muestra para esta investigación se define como subgrupos de la población y posee las mismas características de la población de los grupos A, B, C, y E antes descritas (el grupo D se mencionará más adelante), representada por personal de diferentes departamentos que laboran en la empresa; se consideró la muestra no probabilística de tipo intencional, siguiendo las recomendaciones del autor Sampieri R. (1998), quien expresa que *“la elección de los sujetos no dependen de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores”* (P. 327); de esta manera, se considera *“No probabilística”*, porque la técnica de selección de los sujetos de estudio dependió del criterio particular del investigador, donde algunos elementos de la población tuvieron más probabilidad que otros de ser incluidos en la muestra y fue intencionada, debido a que el investigador escogió las unidades muestrales que consideró como más pertinentes para su investigación.

Asimismo, el tamaño de la muestra para la población *“A”* se concentró en el 20% de la población total (decisión a priori del investigador, quien consideró que la quinta parte de la población de tripulantes de cabina era suficiente), cuyo resultado se expresó en un total de 17 personas a encuestar, que laboran en la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A., cumpliendo el rol antes mencionado.

Para la población *“B”*, la muestra se concentró en 03 instructores (33,33% de la población) de la empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A., de las asignaturas: Servicio a Bordo, Normas y Políticas de la empresa y Factores Humanos, se seleccionó de esta

manera, ya que se considera que la información que estos instructores aporten se aprecia como fundamental y se relaciona como de gran importancia para el desarrollo de esta investigación.

Para la población “C” y “E” se trabajó directamente con personas específicas que laboran en el departamento, específicamente con el director del Centro de Instrucción y con el gerente de Recursos Humanos de la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A., dado a que estas personas deben manejar con propiedad las funciones inherentes a los departamentos antes seleccionados.

En el caso de la población finita del grupo “D”, se siguió las recomendaciones del autor Balestrini (1997), quien sugiere efectuar un cálculo para poblaciones finitas con más de 30.000 unidades, a través de una fórmula estadística; en este sentido y con éste cálculo en mente, se pretende hallar el tamaño de la muestra de la población “D”, la cual está representada por los usuarios o pasajeros de la Línea Aérea. Para lo que se seleccionó un nivel de error de 5%, aplicando el siguiente procedimiento:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

N= Tamaño de la Población = 670.000 usuarios

n= Tamaño de la muestra (objetivo de esta fórmula: desconocido)

E= Error muestral 5%

Z²= Seguridad 95% = (1.96²)

p= proporción esperada (5%)

q= 1- p

d= precisión 5%

Los cálculos matemáticos de dicha fórmula dieron como resultado: **383 usuarios**, que sirvieron como muestra.

Del mismo modo, el anterior autor Balestrini (1997 Ob. Cit), sugiere que para la aplicación de los instrumentos a dicha cantidad, se distribuya en tres grupos, y se den en diferentes tiempos, para dar mayor representatividad del usuario total. Los usuarios fueron encuestados en el aeropuerto Internacional Simón Bolívar de Maiquetía, Estado Vargas en la primera semana de octubre del 2014 en el terminal internacional, el segundo y tercer grupo fueron encuestados en la segunda y tercera semana del mismo mes respectivamente, en el terminal nacional del mismo aeropuerto.

Las encuestas y las entrevistas se realizaron entre octubre y noviembre del 2014, en la misma instalación donde suceden los hechos, se procesaron, analizaron y de los mismos se señalaron algunas tendencias, que permitieron conocer aspectos relevantes que apoyaron la investigación.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

La recolección de datos, según Arias F. (2004 Ob.Cit), se entiende como *“cualquier recurso, dispositivo o formato, que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”* (p.69), entre ellos cabe mencionar el cuestionario y la entrevista, el cual según Sampieri (1998 Ob. Cit) lo define con *“un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”* (Sn/p).

Por su parte, para Balestrini, M. (1997, Ob. Cit.), el cuestionario se entiende como un medio de comunicación escrito y básico que facilita traducir los objetivos a través de una serie de preguntas muy particulares y en éste caso, fueron estructurados con preguntas cerradas y abiertas (en ciertos casos). De igual manera, el cuestionario es definido por Hurtado y Toro (2001), como *“...un instrumento que agrupa una serie de preguntas sobre las cuales el investigador desea obtener información”* (p. 449).

Haciendo referencia de los autores, los instrumentos de recolección de datos podría entenderse como los recursos de lo que puede valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información, es decir, los medios para la obtención de los resultados que permiten el análisis de sus deducciones.

Además del cuestionario se aplicó la técnica de la entrevista, que para el autor Arias, F. (2004 Ob. Cit.) se define como una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado, acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida. Esta se utilizó para obtener información más detallada de ciertas personas de la organización, para así adquirir datos más específicos sobre algún tema en particular que no haya podido ser abarcado totalmente mediante el cuestionario.

Siguiendo la sugerencia del autor anterior, el tipo de entrevista que se seleccionó fue la de tipo semi-estructurada, ya posee la intención de obtener información precisa a través de un guion prediseñado, teniendo la posibilidad de modificarlo en el desarrollo de la entrevista para aprehender aquellas cuestiones no previstas que van surgiendo y que pueden arrojar luz sobre aspectos importantes para la investigación.

De acuerdo a los aportes de los autores referidos, se procedió la elaboración de las preguntas de los cuestionarios y las entrevistas, que se aplicó a los sujetos de estudio detallados a continuación:

CUADRO 1. Población y muestra de la investigación.

Grupos	Población	Muestra	Instrumento
Grupo A	85	17	Cuestionario
Grupo B	10	3	Entrevista
Grupo C	3	1	Entrevista
Grupo D	670.000	383	Cuestionario
Grupo E	4	1	Entrevista

Elaboración propia

Para todos los casos, la aplicación de dichos instrumentos, se plantearon el propósito del mismo y las debidas instrucciones para responderlas, con los cuales se pudo determinar tanto el perfil del encuestado y su opinión con respecto a su entorno laboral. Estas preguntas se realizaron, teniendo en cuenta las interrogantes de la investigación, los objetivos, los indicadores en función de sus variables y en el marco teórico como modelo, para aplicarlo a las muestras descritas anteriormente.

De esta manera, se brindó a las personas alternativas para expresar posibles situaciones en cuanto a la frecuencia de ocurrencia de los contextos que se abordan en los instrumentos, destacándose que estas interrogantes se corresponden con los indicadores del cuadro de operacionalización de las variables, para en definitiva permitir la medición de las mismas, estos instrumentos (cuadro N° 1, (población y muestra de la investigación), expresado en la página anterior) fue sometido a pruebas de validez. Por tanto, el uso de estos instrumentos proporcionó la información referente y necesaria para poder identificar el enfoque disciplinario que se maneja en la empresa “Rutas Aéreas de Venezuela S.A”, a los efectos de analizar si procedimientos en el aula se adecuan al proceso de formación del tripulante de cabina para verificar el comportamiento de sus funciones como profesional que labora en la empresa, durante el periodo Julio-Agosto 2014. (desarrollar un programa en este sentido, sería lo pertinente, pero ello no está previsto en la presente investigación, dado a que se delimitó el problema en función a la búsqueda de los datos y no al desarrollo de un programa que sería objeto de otro trabajo).

3.4 Validez del Instrumento:

La validación del instrumento se realizó mediante el juicio de expertos. La validez, para Sampieri, R. (1998, Ob. Cit.), se entiende como el grado en el que un instrumento verdaderamente mide el indicador, en función a sus variables que busca medir. En este sentido, para determinar si el instrumento responde a lo que se está investigando es necesario someter al mismo a la validez por juicio de expertos, es decir, profesionales relacionados con la temática que se investiga. A continuación se detalla las especialidades de los expertos que validaron dichos instrumentos:

- Experto 1: Licenciado en Educación. Master en Relaciones Internacionales y Globales con Doctorado en Gestión de la Investigación y el Desarrollo. Actualmente labora como docente en la Universidad Central de Venezuela en Caracas.
- Experto 2: Licenciado en Educación, mención en Recursos Humanos. Maestría en Tecnología Educativa. Actualmente labora en el Dto. de Instrucción de la Aerolínea Aserca en Maiquetía.
- Experto 3: Licenciado en Educación mención Planificación. Maestría en Planificación. Licenciado en Ciencias y Artes Militares. Actualmente es Profesor titular de la Escuela de Aviación Militar.
- Experto 4: Licenciado en Educación mención Planificación y tecnología. Maestría en Currículo y Evaluación de la Educación. Actualmente labora como docente en la Universidad Central de Venezuela en Caracas.
- Experto 5: Licenciado en Educación. Maestría en Psicología Educativa. Actualmente labora como docente en la Universidad Central de Venezuela en Caracas.

Cada uno de ellos examinó los instrumentos diseñados a fin de evaluar la relación de los objetivos del estudio con los ítems en cada una de sus interrogantes, esto para observar la redacción y coherencia, y así determinar la relación, pertinencia y adecuación, de cada uno de los ítems. También se proporcionaron observaciones para establecer si el instrumento es aplicable o no a la muestra seleccionada.

3.5 Técnica de Procesamiento y Análisis de Datos

Para el procesamiento de los datos, una vez que éstos fueron obtenidos como resultado de la aplicación de los instrumentos a los sujetos del estudio, se definieron las herramientas y técnicas necesarias para su procesamiento e interpretación, lo que se sustentó en Ramírez, T (1999, Ob. Cit.), quién afirma que el investigador necesita *“claridad meridiana sobre la información que desea conseguir y mostrarlos a través del procesamiento de los datos que obtendrá”* (p. 144), lo que destaca la relevancia de los resultados obtenidos en esta etapa de la investigación y se hayan seleccionado los enfoques más adecuados para el procesamiento, análisis e interpretación de la información obtenida, donde se procedió de la forma siguiente:

- Ante todo fueron tabulados los resultados, contando cada una de las opciones en las alternativas de respuesta consideradas en el cuestionario.
- Se calcularon las frecuencias que son los totales de veces que se repite cada indicador del instrumento, por haber sido elegido por un número determinado de individuos a quienes se les aplicó el cuestionario.
- Se hizo uso de la estadística descriptiva, a través de la distribución de frecuencias absolutas y relativas, lo que se reflejó en cuadros y gráficos, contentivos de dichos datos, para facilitar así una mayor claridad en la comprensión de la información.

Por otra parte, las técnicas de análisis de los datos obtenidos como resultado de este proceso, se fundamentaron en Balestrini, M. (1997 Ob. Cit.), quien las define como *“el conjunto de procedimientos que se aplican en el procesamiento de los datos que se recogen a partir de los instrumentos de recolección de información, diseñados para tal propósito”* (p.180); así una vez obtenidos los datos del procesamiento de los instrumentos, se analizaron todos los elementos obtenidos en el proceso de recolección de información.

Sobre la base de lo explicado, en la presente investigación los datos fueron tabulados y graficados mediante el uso de Excel, para analizar de manera minuciosa el comportamiento de los indicadores en relación a sus variables en estudio, es decir los resultados del cuestionario conjuntamente con la información obtenida de la revisión bibliográfica, en función de las pautas establecidas por una investigación cuantitativa y/o cualitativa. Con respecto a las preguntas abiertas, fueron analizadas individualmente de acuerdo a cada caso.

Lo anteriormente expresado, fue realizado siguiendo los lineamientos de Córdoba, F. (2005) que para el análisis de los resultados “*se efectúan las gráficas para representar visualmente los datos; la finalidad es obtener una imagen que, en forma clara, comunique los resultados encontrados. La selección gráfica, óptima para los resultados estadísticos descriptivos se realizan con base a criterios de calidad y precisión...*” (p.108) De esta manera, luego de la aplicación de los instrumentos, la información se analizó a través de estadística descriptiva por valores absolutos y porcentuales, mediante cuadros numéricos y gráficos; basándose en la teoría expuesta, con el objetivo de sostener los resultados planteados con el planteamiento teórico presentado previamente.

3.6 Sistema de Indicadores, en función a sus Variables

A continuación se presentará un sistema de indicadores, es decir, una serie de expresiones concretas en función a sus características por estudiar, definidas de manera operacional como sus variables. El sistema será desarrollado mediante un cuadro, donde además de estos referentes, se especifiquen sus dimensiones.

El autor Arias, F. (2004 Ob. Cit), define una variable como “*características de la realidad que pueden ser determinadas por observación y, lo más importante, que pueden mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra, de una persona a otra, o de un país a otro*” (p.118). En este sentido, se puede decir que es un

fenómeno que se intenta explicar y que será objeto de estudio a lo largo de la investigación.

Del mismo modo, para entender mejor la estructura de esta investigación se presenta a continuación:

Cuadro de Operacionalización:

Objetivo General: Analizar el enfoque disciplinario que se maneja en la empresa "Rutas Aéreas de Venezuela S.A.", a los efectos de evaluar si procedimientos en el aula se adecuan al proceso de formación del tripulante de cabina para verificar el comportamiento de sus funciones como profesional que labora en la empresa, durante el periodo Julio-Agosto 2014.		Objetivos específicos		Concepto		Dimensión		Indicadores		Variables Tendencias		Ítems		Instrumento													
Interrogantes		Objetivos específicos		Nominal	Operativa	Dimensión		Indicadores		Variables Tendencias		Ítems		Instrumento													
¿Cómo entiende el tripulante de cabina de la Empresa "Rutas Aéreas de Venezuela S.A.", lo que se espera de él o ella en relación a su conducta para su formación y desempeño rutinario?	Racionalar la percepción que tienen los tripulantes de cabina en materia de conducta, que exige la Empresa "Rutas Aéreas de Venezuela S.A." para su formación y desempeño rutinario.	<p><i>Conducta:</i></p> <p>"Es un conjunto de normas y <i>ETIQUETA</i> que regulan la correcta relación entre los trabajadores y sus superiores, teniendo como base la relación de interdependencia, el cumplimiento de las órdenes y obligaciones, fundadas en el reconocimiento y el respeto de las personas."</p> <p>Palomino T. (1993)</p>	<p><i>Conducta:</i></p> <p>"Es la respuesta voluntario involuntaria del resultado de sus pensamientos, fecundado en las experiencias previas del individuo que interpretan los hechos y determinan su comportamiento en el entorno personal y social donde se desarrolla."</p> <p>Autora</p>	Educativa en el ámbito aeronáutico	<p>Elección de carrera</p> <p>Opciones de preferencia</p> <p>1</p>	<p>Distrito del trabajo</p> <p>Opciones de preferencia</p> <p>2</p>	<p>Valores de la empresa</p> <p>Elección de opciones</p> <p>3, 4</p>	<p>Dificultad en sus obligaciones</p> <p>Opciones de preferencia</p> <p>5</p>	<p>Proyección dentro de la empresa</p> <p>Opciones de preferencia</p> <p>6</p>	<p>Influencia: estilo de dirección vs rendimiento</p> <p>Opciones de preferencia</p> <p>7</p>	<p>Estilo de dirección</p> <p>Nivel de preferencia</p> <p>8</p>	<p>Vinculación: Disciplina con motivación</p> <p>Opciones de preferencia</p> <p>9</p>	<p>Frecuencia de reuniones gerenciales</p> <p>Opciones de preferencia</p> <p>10</p>	<p>Frecuencia de encuentros para trabajar juntos</p> <p>A diario, Semanalmente, 1 o 2 veces al mes, Una vez cada 2 meses</p> <p>11</p>	<p>Evaluación de rendimiento</p> <p>Opciones de evaluación</p> <p>12</p>	<p>Servicio a bordo</p> <p>Opciones de opinión</p> <p>13, 14, 15, 16</p>	<p>Vision y objetivos de la empresa</p> <p>Opciones de opinión</p> <p>17</p>	<p>Opinión sobre la empresa</p> <p>Opciones de opinión</p> <p>18 - 22</p>	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Opciones de opinión</p> <p>19, 20, 21</p>	<p>Misión, Vision y Valores de la empresa</p> <p>Opciones de opinión</p> <p>1, 2, 3, 4</p>	<p>Estrategias de disciplina</p> <p>Opciones de opinión</p> <p>5</p>	<p>Aprendizaje en el aula</p> <p>Opciones de opinión</p> <p>6, 7</p>	<p>Herramienta educativas</p> <p>Opciones de opinión</p> <p>8</p>	<p>Ambiente en el aula</p> <p>Opciones de opinión</p> <p>9, 10</p>	<p>Comportamiento en el aula</p> <p>Opciones de opinión</p> <p>11, 12</p>	<p>Método didáctico para mejorar la comportamiento</p> <p>Opciones de opinión</p> <p>13</p>	<p>Entrevista</p> <p>(Dirigido a Instructores)</p>
¿Cuál es percepción poseen los instructores de las políticas educativas de la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A. para ajustar la disciplina de su personal de tripulantes de cabina en función a sus objetivos como empresa?	Identificar la percepción que tienen los instructores de la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A. para ajustar la disciplina de su personal de tripulantes de cabina en función a los objetivos como empresa	<p><i>La disciplina:</i></p> <p>"Es el conjunto de medios utilizados por el docente para que gradualmente el alumno adquiere conciencia de su responsabilidad en la conducta."</p> <p>Sanabria M. (2007)</p>	<p><i>La Disciplina:</i></p> <p>"Es la coordinación de actitudes que posee un individuo que le permite desarrollar habilidades y seguir un determinado código de orden, que le permite conseguir su meta, con buena referencia conductual, en el ambiente donde se desarrolla."</p> <p>Autora</p>	Educativa en el ámbito aeronáutico	<p>Elección de carrera</p> <p>Opciones de preferencia</p> <p>1</p>	<p>Distrito del trabajo</p> <p>Opciones de preferencia</p> <p>2</p>	<p>Valores de la empresa</p> <p>Elección de opciones</p> <p>3, 4</p>	<p>Dificultad en sus obligaciones</p> <p>Opciones de preferencia</p> <p>5</p>	<p>Proyección dentro de la empresa</p> <p>Opciones de preferencia</p> <p>6</p>	<p>Influencia: estilo de dirección vs rendimiento</p> <p>Opciones de preferencia</p> <p>7</p>	<p>Estilo de dirección</p> <p>Nivel de preferencia</p> <p>8</p>	<p>Vinculación: Disciplina con motivación</p> <p>Opciones de preferencia</p> <p>9</p>	<p>Frecuencia de reuniones gerenciales</p> <p>Opciones de preferencia</p> <p>10</p>	<p>Frecuencia de encuentros para trabajar juntos</p> <p>A diario, Semanalmente, 1 o 2 veces al mes, Una vez cada 2 meses</p> <p>11</p>	<p>Evaluación de rendimiento</p> <p>Opciones de evaluación</p> <p>12</p>	<p>Servicio a bordo</p> <p>Opciones de opinión</p> <p>13, 14, 15, 16</p>	<p>Vision y objetivos de la empresa</p> <p>Opciones de opinión</p> <p>17</p>	<p>Opinión sobre la empresa</p> <p>Opciones de opinión</p> <p>18 - 22</p>	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Opciones de opinión</p> <p>19, 20, 21</p>	<p>Misión, Vision y Valores de la empresa</p> <p>Opciones de opinión</p> <p>1, 2, 3, 4</p>	<p>Estrategias de disciplina</p> <p>Opciones de opinión</p> <p>5</p>	<p>Aprendizaje en el aula</p> <p>Opciones de opinión</p> <p>6, 7</p>	<p>Herramienta educativas</p> <p>Opciones de opinión</p> <p>8</p>	<p>Ambiente en el aula</p> <p>Opciones de opinión</p> <p>9, 10</p>	<p>Comportamiento en el aula</p> <p>Opciones de opinión</p> <p>11, 12</p>	<p>Método didáctico para mejorar la comportamiento</p> <p>Opciones de opinión</p> <p>13</p>	<p>Entrevista</p> <p>(Dirigido a Instructores)</p>

Objetivo General: Analizar el enfoque disciplinario que se maneja en la empresa "Rutas Aéreas de Venezuela S.A." a los efectos de evaluar si procedimientos en el aula se adecúan al proceso de formación del tripulante de cabina para verificar el comportamiento de sus funciones como profesional que labora en la empresa, durante el período Julio-Agosto 2014.		Concepto		Dimensión		Indicadores		Variables o Tendencias		Ítems		Instrumento	
Interrogantes	Objetivos específicos	Nominal	Operativa										
¿Cuál es el enfoque en materia de disciplina que utiliza el Centro de Instrucción para formar al personal tripulante de cabina que se incorporará a la empresa?	Identificar los procedimientos de aula enfocados al aspecto disciplinario que emplea el Centro de Instrucción en el proceso de formación del tripulante de cabina que labora en la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A	"Institución educativa pública o privada con personalidad jurídica, regida por los requisitos aplicables de esta legislación, la cual desarrolla cursos y programas de instrucción, orientados hacia la formación y obtención de la habilitación como Técnico Aeronáutico."	"Es un espacio organizado de tal manera que facilite el acceso al aprendizaje de actividades reales o tipo laboratorio con la idea de lograr experiencia en la conducta del tripulante."	Educativa en el ámbito aeronáutico	Educativa en el ámbito aeronáutico	Plan de Evaluación de la disciplina	Opciones de opinión	1	Opciones de opinión	1	Entrevista 3 (Centro de Instrucción)		
						Formación educativa	Opciones de opinión	2					
¿Qué percepción tiene el pasajero habitual u ocasional referente al servicio a bordo prestado durante el vuelo por la empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A?	Relacionar sobre la percepción que tiene el pasajero habitual u ocasional para con el servicio a bordo prestado en el vuelo de la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A	"Es un conjunto de características que debe cumplir un servicio determinado, con la finalidad de satisfacer las necesidades implícitas o explícitas de un pasajero."	"Puede definirse como la conformidad relativa no de qué la presta sino de quien la consume, siempre definíndose en términos de satisfacción de las expectativas de éste, cuando percibe bajo sus propias condiciones. La calidad del servicio depende si son superadas o no."	Educativa en el ámbito aeronáutico	Educativa en el ámbito aeronáutico	Evaluación del comportamiento	Opciones de opinión	4, 6	Opciones de opinión	4, 6	Entrevista 3 (Centro de Instrucción)		
						Supervisión en procedimientos de aula	Opciones de opinión	7	Opciones de opinión	7			
		RAV147.2	Autora			Nivel de capacitación enfocado a la disciplina	Opciones de opinión	8	Opciones de opinión	8			
¿Cómo evaluar las herramientas educativas que permitan mantener el equilibrio del ambiente de trabajo para el fortalecimiento de la disciplina en los tripulantes de cabina que laboran en la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A?	Verificar si las herramientas existentes son asertivas para fomentar el equilibrio en el ambiente de trabajo en materia disciplinaria para los tripulantes de cabina que laboran en la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A.	"Son programas educativos didácticos que son diseñados con el fin de apoyar la labor de los profesores en el proceso de enseñanza-aprendizaje; las herramientas educativas están diseñadas a la enseñanza y el aprendizaje autónomo y permite el desarrollo de ciertas habilidades cognitivas."	"Son aquellos instrumentos y sistemas de apoyo que permiten diseñar la estructura educativa que ataca con los objetivos de la empresa."	Educativa en el ámbito aeronáutico	Educativa en el ámbito aeronáutico	Visión, misión, valores de la empresa	Opciones de opinión	1, 4	Opciones de opinión	1, 4	Entrevista 5 (Dirigido a los pasajeros)		
						Estrategias de disciplina	Opciones de opinión	2	Opciones de opinión	2			
		Manual TCP - RAUSA (2012)	Autora			Frecuencia de aplicación de estrategias de disciplina	Opciones de opinión	3	Opciones de opinión	3	Entrevista 5 (Dirigido a RRHH)		
		Saavedra M. (2007)	Autora			Tiempo de calidad y servicio	Opciones de opinión	5	Opciones de opinión	5			
						Frecuencias de reuniones gerenciales	Opciones de opinión	6	Opciones de opinión	6			
						Frecuencia de sanciones	Políticas de la empresa	7	Políticas de la empresa	7			
						Sistema de recompensa	Opciones de opinión	8	Opciones de opinión	8			
						Sistema de ascenso	Opciones de opinión	9	Opciones de opinión	9			
						Reacciones ante una sanción	Opciones de opinión	10	Opciones de opinión	10			

CAPÍTULO IV

PRESENTACION Y ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 Resultados.

A continuación se muestran los resultados obtenidos, luego de la consumación expresada a través de las técnicas de recolección de datos, formulada en los instrumentos metodológicos que se aplicaron; de la revisión nominal pertinente al tema vista desde tres ángulos: desde las fuentes bibliográficas, desde los conceptos manejados por la empresa y desde el punto de vista del investigador y por último, de la información que se obtuvo a través de los cuestionarios que se empleó como fuente de recolección de datos.

Esta pesquisa fue realizada con el propósito de lograr el objetivo general de esta investigación, enunciado como: “Analizar el enfoque disciplinario que se maneja en la empresa “Rutas Aéreas de Venezuela S.A”, a los efectos de evaluar si procedimientos en el aula se adecuan al proceso de formación del tripulante de cabina para verificar el comportamiento de sus funciones como profesional que labora en la empresa, durante el periodo Julio-Agosto 2014”, una vez compilada la información obtenida, se intentó dar respuesta a las interrogantes establecidas en el Capítulo I, activadas como objetivos específicos que orientaron la dinámica de la investigación.

En el sentido antes expresado, el investigador descifra que análisis de datos tiende a ser el precursor para la actividad de interpretación, la cual se dilucida tras el efecto de deducir de manera sintética y sistematizada lo que arrojó el examen de cada ítem particularizado por separado, que a su vez fue expresado a la luz de lo antes explicado, como una parte de los resultados de la investigación en curso; la actividad consistió en establecer inferencias sobre las relaciones entre los indicadores estudiados, en función

de sus variables, a través de la antes mencionada metodología, para extraer conclusiones concisas y precisas.

Es evidente que a partir de este fenómeno conclusivo, es posible estimar las posibles recomendaciones, sin embargo, estas no fueron consideradas como intención en el esquema del presente trabajo, dado a que en su delimitación se expresó que el trabajo terminaría solamente de manera conclusiva.

En función a lo expresado, el autor Weiers (1993), facilita el flujo de la dinámica que se empleó, ya que referenció un interesante concepto dinámico en su libro, donde proporciona un atractivo ángulo de aproximación, cuando deduce que “*analizar significa establecer categorías, ordenar, manipular y resumir los datos*” (p. 96). Tomando como lógica esta orientación, en esta etapa del proceso de investigación, el pesquisador considera la palabra “procesar” como racionalizar los datos colectados a fin de explicar e interpretar las posibles relaciones que expresan los indicadores y sus variables estudiadas, en función a la metodología.

De esta manera el análisis, se podrá expresar de forma clara y simple utilizando lógica tanto inductiva como deductiva. Por tal motivo, el método de análisis de datos propone ser sencillo, debido a que los instrumentos utilizados fueron estructurados con el propósito de que a través de ellos, fuese posible obtener información pertinente, por lo que las respuestas obtenidas fueron tabuladas y graficadas, de manera tal que simplificaran el proceso de analizar los resultados.

Para el análisis de cada uno de los instrumentos aplicados, el investigador confrontó la fortaleza y/o la debilidad de lo estructurado, en función de lo fenomenológico (bien sea natural o artificial), esto se verificó con la interrogante que dio origen a los indicadores escogidos para el estudio; la interrogante como ya se indicó, originó a su vez un objetivo específico, donde se sincronizó él o los indicadores respectivos para luego definirlos desde los tres ángulos previamente planificados: nominalmente (desde el punto de vista teórico), desde la ventana (punto de vista de la empresa) y desde lo operativo (punto de vista del investigador), con esto en perspectiva se analizaron las gráficas obtenidas, se observaron sus propensiones (enunciadas como variables o tendencias, según sea el caso) para finalmente expresar lo que resultó como un punto

conclusivo. Esto se hizo para cada uno de los ítems resultantes del proceso de investigación, verificado a través del cuadro de operacionalización (Cuadro N° 2).

En el sentido antes señalado, en primer orden, se realizó el análisis de resultados en la encuesta para tripulantes de cabina que constó de dos partes, la primera parte dirigida al encuestado y la segunda parte, que también era dirigida al mismo encuestado pero con la variante de estar expresada refiriéndose a su opinión, con respecto al trabajo de alguno de sus colegas (quien le sirvió como modelo para emitir su veredicto), se hizo de esta manera, con la finalidad de lograr precisar datos referenciales con resultados honestos y no disfrazados, dado a que si se hubiese aplicado desde la primera perspectiva solamente, se deduce que el entrevistado podría haber cambiado su punto de vista, en función a proteger su imagen y establecer su conveniencia, lo que debilitaría el instrumento.

Todo este escenario se planificó con la finalidad de responder la primera interrogante, expresada de la manera siguiente: “¿Cómo entiende el tripulante de cabina de la Empresa “Rutas Aéreas de Venezuela S.A”, lo que se espera de él o ella en relación a su conducta para su formación y desempeño rutinario?” lo cual derivó como objetivo específico: “relacionar la percepción que tienen los tripulantes de cabina en materia de conducta, que exige la Empresa “Rutas Aéreas de Venezuela S.A” para su formación y desempeño rutinario”; este objetivo específico establece una forma de medición cualitativa, dado a que se refiere a: “relacionar la percepción que tiene los tripulantes de cabina en materia de conducta”, por lo que su interpretación (de carácter perceptivo), solo indica “tendencias de comportamiento para con cada indicador y no cantidades de personas asociadas a un comportamiento específico. En éste sentido dicho cuestionario arrojó los resultados que se explican a continuación:

Análisis de los resultados arrojados a través del cuestionario dirigido al Tripulante de Cabina

Parte I

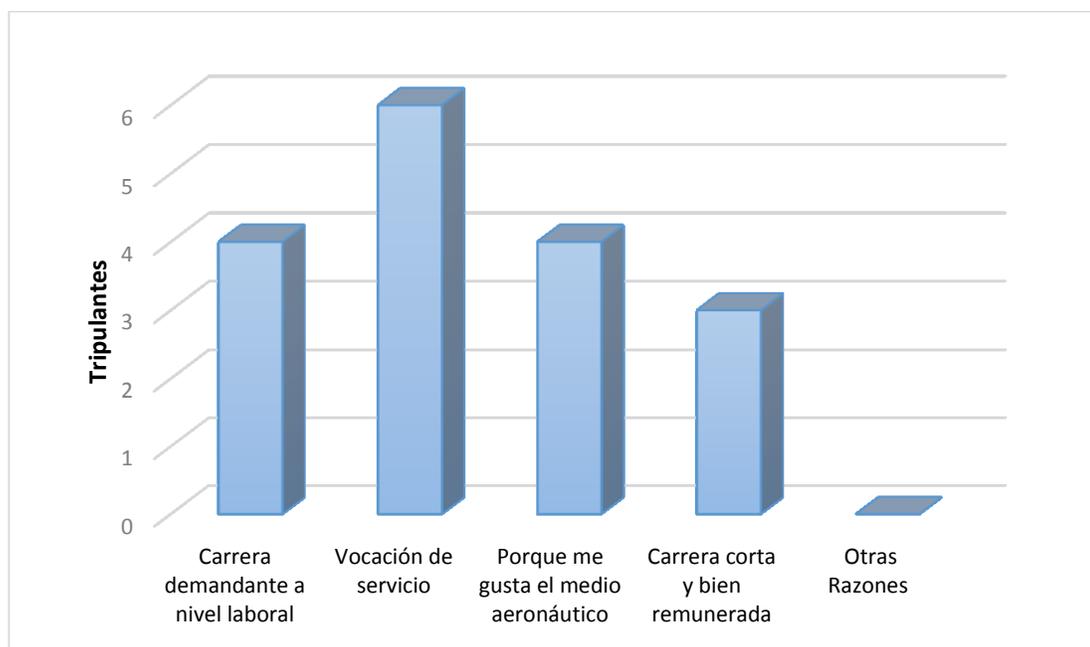
(Dirigida directamente al encuestado)

CUADRO 3: ¿Cuál fue la razón por la que elegiste ser tripulante de cabina?

<i>Opciones</i>	f	%
<i>Carrera demandante al nivel laboral.</i>	4	23,52%
<i>Vocación de servicio</i>	6	35,29%
<i>Porque me gusta el medio aeronáutico</i>	4	23,52%
<i>Carrera corta y bien remunerada</i>	3	17,64%
<i>Otra razones</i>	0	0%
Total	17	100,00%

FIGURA 4: Indicador: “Elección de carrera”

Tendencia: “Opiniones”



Análisis: La sumatoria obtenida entre las “opiniones de Preferencia: “vocación de servicio” y el “gusto por el medio aeronáutico” desde el punto de vista perceptivo, arrojó un resultado del 58,81% lo cual constata que la razón inicial para que estas personas llegaran a ser tripulantes de cabina podría estar conexas por un interés personal y/o emocional. Para las otras opciones (“carrera demandante...”, “carrera corta y bien remunerada” y “otras razones”) en su conjunto arrojaron un resultado sumatorio del

47.04% lo que manifiesta que posiblemente, unos más que otros decidieron que su razón estuvo encaminada en satisfacer “intereses del tipo económico-social”.

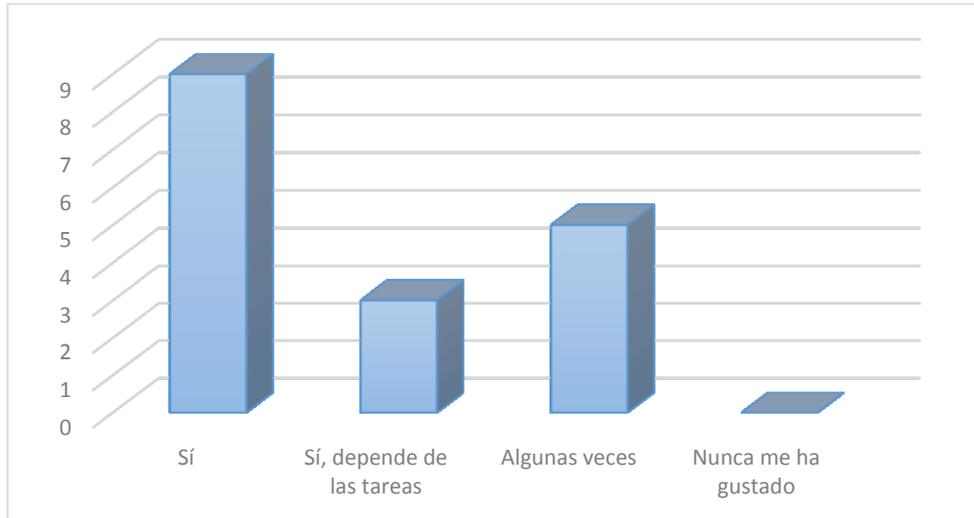
Para significar este resultado, se puede considerar la opinión del autor Espinoza, H (2009 Ob. Cit.) quien explica el contexto, a través de la Pirámide de Maslow (1943), que la mayoría de los encuestados encontrarían en una carrera profesional una especie de opción de afiliación personal (dato que podría ser interpretado como positivo para la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A) ya que lo que se deduce, dada estas respuestas, es que la compañía cuenta en la actualidad con trabajadores que les gusta su profesión. A su vez, se podría deducir también que existe una positiva “orientación a resultados” (valor corporativo de la empresa) ya que se observa un posible vínculo del compromiso en función a lo que hacen, desde lo cual es posible deducir, que estos empleados podrían asumir con responsabilidad los proyectos y metas establecidas por la organización y que los mismos podrían influir en sus compañeros para motivarlos a imitar ese tipo de conducta, dado a que representan una mayoría. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

CUADRO 4. ¿Disfrutas tu trabajo actual como tripulante de cabina?

<i>Opciones</i>	f	%
<i>Sí</i>	9	52,94%
<i>Sí, depende de las tareas</i>	3	17,64%
<i>Algunas veces</i>	5	29,41%
<i>Nunca me ha gustado</i>	0	0,00%
Total	17	100,00%

FIGURA 5. Indicador: “Disfrute del trabajo”

Tendencia: “Opciones”



Análisis: Tal como lo refleja la gráfica anterior, se examina esta pregunta también desde el punto de vista perceptivo, en este sentido, lo encontrado refleja que un 52,94% afirman que “sí disfrutan” de la realización de sus labores habituales como tripulantes de cabina (lo cual se interpreta como una fortaleza para la empresa objeto de estudio), por otro lado, un 17,64% sostienen que también lo disfrutan, pero “dependiendo de las tareas que realizan” (valdría la pena para la empresa verificar, qué tipos de actividades disgustan a los tripulantes), mientras que un 29,41% exponen que ocasionalmente disfrutan las actividades. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

A través de esta investigación, se pudo constatar que los TCP tienen obligaciones asignadas desde el mismo momento en que se deciden a aceptar la oportunidad de trabajar para la compañía y esto se evidencia en la conducta esperada de ellos, reflejada a través de la dinámica de exigencias y evaluaciones manifestadas en el curso y como texto, en su manual de tripulantes, así como en otras normativas ya antes referenciadas; por lo tanto, estos tripulantes deberían “no pecar de ignorancia”, ya que se supone que es su obligación conocer muy bien cuáles serían sus deberes y derechos, para cumplirlos (unos) y exigirlos (los otros), cuando consideren que estos no han sido correctamente evaluados (unos) o han sido sistemáticamente violados (los otros).

En opinión del investigador, si la mayoría de estos tripulantes “disfrutan de su trabajo actual”, se hace posible presumir de que éstos se encuentran en un nivel de confort, muy cercano a la autorrealización, expresión deducida de lo que se representa para esta estimación en la Pirámide de Maslow (1943), explicada por Espinoza H. (2009 Ob. Cit.); por lo tanto, a los efectos de análisis reflejado en la presente investigación, el investigador entiende que éstas personas se sienten bien con lo que hacen (datos que podrían ser positivos para la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A.), lo que su vez, supondría deducir que, al igual que el ítem anteriormente analizado, existe también una positiva “orientación a resultados” ya que igualmente se observa un repunte hacia un posible vínculo del compromiso en función a lo que hacen, aspecto que en forma similar representaría un elemento clave para el éxito organizacional, en función de que si cada trabajador al disfrutar realizar su labor, tendría que tener una alta probabilidad de realizarlo eficientemente.

En otro orden de ideas, vinculando el resultado arrojado a través de la interrogante se evidencia que a pesar que el 52, 94% respondieron que “disfrutan su trabajo”, existe una cercanía a mitad de los encuestados representada por un 47,95% (sumatoria de las opciones “Sí, depende de las tareas” y “algunas veces”), margen que puede afectar negativamente el indicador: “competencia profesional” (otro valor corporativo de la empresa).

CUADRO 5. Valores de la Empresa.

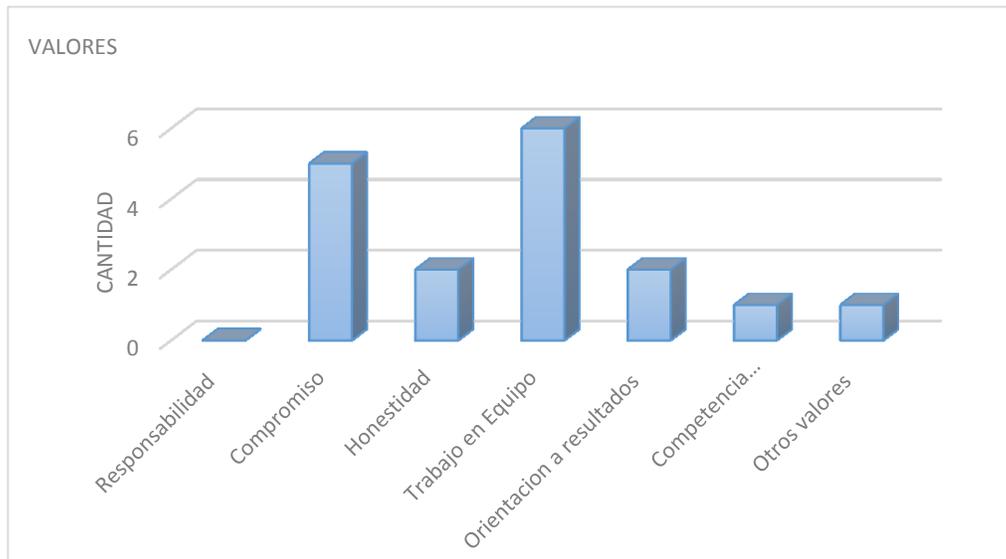
De tu concepción como tripulante de cabina: ¿Cuál de los siguientes valores representan un elemento importante y que más pueda carecer en su entorno laboral?

Opciones	f	%
<i>Responsabilidad</i>	0	0,00%
<i>Compromiso</i>	5	29,41%
<i>Honestidad</i>	2	11,76%
<i>Trabajo en equipo</i>	6	35,29%
<i>Orientación a resultados</i>	2	11,76%
<i>Competencia Profesional</i>	1	5,88%
<i>Otros valores*</i>	1	5,88%
Total de opciones marcadas	17	100,00%

Tolerancia*

FIGURA 6. Indicador: “Elección de carrera”

Tendencia: “Opiniones”



Análisis: En este gráfico, analizado también desde el punto de vista perceptivo, el investigador tomó como indicadores, los conceptos expresados en los manuales como “valores corporativos de la empresa”, pero solamente de modo enunciativo, sin dar más detalles. El encuestado estuvo limitado a escoger solo una opción.

Una vez recogida la información, la gráfica arrojó como resultado que la mayoría (representada por un 35,29%) manifestó que el “valor corporativo”: “trabajo en equipo” es el que menos se aprecia en su ambiente laboral; también verificó que el “compromiso” como otro “valor corporativo”, ocupó el segundo lugar con un 29,41% de los encuestados; así sucesivamente “la honestidad” y “la orientación de los resultados”; como terceros “valores corporativos”, reflejan que fueron elegidos por un 11,78%, mientras que “La competencia profesional” y “otros valores” fueron apreciados cada uno por un 5,88%.

Llama la atención que el encuestado que seleccionó esta última opción dice que en el ambiente laboral se carece de “tolerancia”. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

En este sentido el investigador interpreta que los llamados “valores corporativos de la empresa” reflejados en sus manuales, desde su concepción meramente enunciativa (sin entrar en detalles), parecieran no ser aceptados o quizás no comprendidos desde lo conceptual por los TCP desde su “concepción laboral”, lo que señala una posible incongruencia de interpretación personal; quizás esto hace percibir una clara desvinculación de lo que los TPC dicen “que es” y lo que la empresa dice que “deben ser”, para así, poder lograr los objetivos de la compañía; en este orden de ideas y siguiendo el planteamiento recomendado por Blanchard, K. (2012 Ob. Cit.) “los valores deberían ser como la fuerza motriz detrás del propósito”, ya que éstos suministrarían la energía y entusiasmo que ayudaría a las personas, como trabajo de equipo, a sentirse comprometidas cuando surgen dificultades.

CUADRO 6. Importancia de los valores de la Empresa.

En su concepción particular: ¿Qué nivel de importancia tiene los siguientes conceptos?

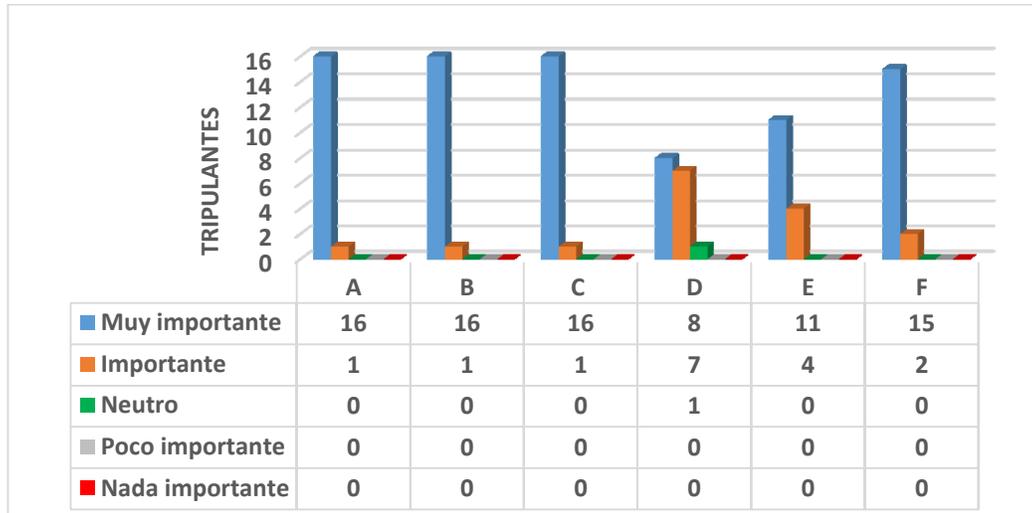
<i>Opciones</i>	<i>A</i>		<i>B</i>		<i>C</i>		<i>D</i>		<i>E</i>		<i>F</i>	
	<i>f</i>	<i>%</i>										
<i>Muy importante</i>	16	94.11%	16	94.11%	16	94.11%	8	47.05%	11	64.70%	1	88.23%
<i>Importante</i>	1	5.88%	1	5.88%	1	5.88%	7	41.17%	4	23.53%	2	11.76%
<i>Neutro</i>	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	5.88%	0	0.00%	0	0.00%
<i>Poco importante</i>	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
<i>Nada importante</i>	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
<i>Total</i>	17	100%	17	100%	17	100%	17	100%	17	100%	1	100%
											7	

Tal y como se expresó en el Ítem anterior, los “valores corporativos de la empresa” están siendo considerados como indicadores, esta vez exclusivamente en su modalidad de “desarrollo conceptual”, sin expresar lo enunciativo; lo que se quiso medir con esta pregunta fue la asociación que tienen los TPC de los conceptos que la empresa emitió en sus manuales acerca de esos “Valores Corporativos”, sin reflejar a qué valor corporativo específico se refiere. Igualmente, dado a que este añadido es una continuación del ítem anterior, el investigador lo asume asociado a su objetivo específico, considerado desde el punto de vista perceptivo; en este sentido:

- A.** El conocimiento y cumplimiento de los propios deberes, que permite su obligación moral o deuda con la empresa donde labora, clientes y sociedad. (se refiere al valor corporativo de “responsabilidad”)
- B.** Asumir la obligación de transportar a los pasajeros con calidez humana, atendiendo y cuidando de ellos hasta llegar a puerto seguro dentro o fuera de las fronteras donde opera la empresa en la que actualmente laboras. (se refiere al valor corporativo de “compromiso”)
- C.** El respeto de los principios morales y seguimiento de las buenas costumbres, decencia, rectitud y justicia en las personas o en su manera de actuar. (se refiere al valor corporativo de “honestidad”)
- D.** El trabajo multidisciplinario y la lealtad para alcanzar los objetivos de la Empresa. (se refiere al valor corporativo de “trabajo en equipo”)
- E.** Asumir con el trabajo eficaz y la responsabilidad para alcanzar los proyectos y metas establecidas por la Empresa. (se refiere al valor corporativo de “orientación a resultados”)
- F.** Mantener una actitud de aprendizaje permanente, que te permita mantener en todo momento el nivel de conocimiento y eficacia que demanda la dinámica cambiante de la empresa. Asumiendo con humildad los errores y aciertos para aprender de ellos. (se refiere al valor corporativo de “competencia profesional”)

FIGURA 7. Indicador: “Valores corporativos de la empresa”

Tendencia: “Elección de opiniones”



Análisis: Esta pregunta intencionalmente fue expresada para que el encuestado responda, considerando a cada uno de los indicadores por separado (“valores corporativos de la empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A”, en su definición conceptual), definidos en los manuales de la compañía. La misma, se hizo con la finalidad de detectar si los tripulantes de cabina asocian el valor con su concepto expresado en el Manual antes mencionado.

En la respuesta que los encuestados ofrecieron, se pudo constatar que casi el 90% de los mismos consideran que estos valores son “Muy importantes e Importantes” a través de su “concepción particular”; pero, si se asociase sus respuestas con la pregunta realizada anteriormente donde no habían conceptos sino enunciados de valores, estas respuestas podrían ser interpretadas de manera diferente, ya que la pregunta anterior expresó estos enunciados de valores como si estuviesen enfocados a su “concepción laboral”.

En este sentido, los valores corporativos reflejados en la opción “D” (Equipo de trabajo) 8 personas lo consideraron “muy importante” y 7 de sus compañeros lo consideraron como “importante”; asociado al ítem anterior, su opinión fue que es de lo que más carecía en la actividad que se desarrolla en la empresa, es decir, el investigador

interpreta que a pesar de su importancia, poco se practica. El renglón “B”, (compromiso), 16 encuestados respondieron que era “muy importante” y solo uno respondió que era “importante”; lo que se interpreta es que a pesar de esa jerarquía que se le atribuye, al asociarlo con el ítem anterior solo el 70% lo considera en su labor profesional. En cuanto al apartado F, (competencia profesional) igualmente 16 encuestados respondieron que era “muy importante” y solo uno respondió que era “importante” sin embargo, solo el 88% lo practica.

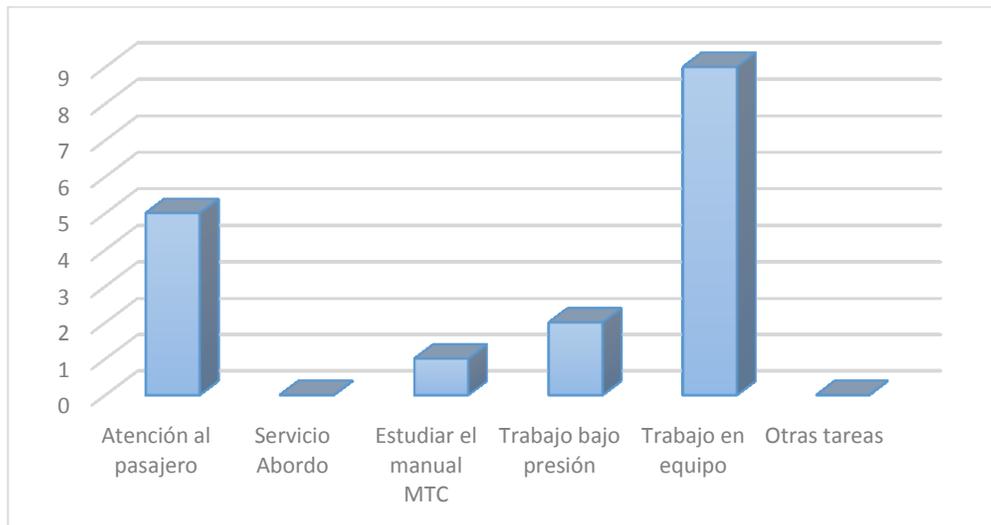
Del resto de los valores corporativos, no fueron considerados en la pregunta anterior, lo que se interpreta de los TPC lo reconocen y trabajan habitualmente. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

CUADRO 7. ¿Cuál es la tarea más difícil de cumplir en sus obligaciones como tripulante de cabina de la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela?

Opciones	f	%
<i>Atención al pasajero</i>	5	29,41%
<i>Servicio a bordo</i>	0	0,00%
<i>Estudiar el Manual las actualizaciones de Manual MTC</i>	1	5,88%
<i>Trabajar bajo presión</i>	2	11,76%
<i>Trabajo en equipo</i>	9	52,94%
<i>Otras tareas</i>	0	0,00%
Total	17	100,00%

FIGURA 8. Indicador: “Dificultad en sus obligaciones”

Tendencia: “Opiniones”



Análisis: Para los autores Davis y Newstrom (2002, Ob. Cit.), el trabajo en equipo se relaciona cuando los trabajadores conocen los objetivos de la empresa, contribuyen de manera responsable, entusiasta e interdependiente en la realización de las tareas.

Desde el punto de vista perceptivo, la pregunta se traduce en verificar la opinión que tienen los TPC en relación a las dificultades que en la práctica rutinaria ellos consideran como trabas para cumplir sus obligaciones; nuevamente sale a resaltar “el trabajo en equipo” como lo más difícil (9 de 17 encuestados apuntaron esto como su principal obstáculo). Ahora bien, englobando todas las opciones, lo que refleja el gráfico, en opinión analítica del investigador es que el 52,94% señala que ésta alternativa es la tarea más difícil de cumplir entre sus obligaciones como tripulantes de cabina.

Seguidamente un 29,41% indica que su labor más compleja es la “atención al pasajero”, elemento sumamente importante ya que está asociado “al trabajo en equipo”, dado a que las empresas dependen de sus clientes para poder existir como tal. Por otro lado, un 11,76% se refiere que “trabajar bajo presión” es difícil para ellos (quizás esa presión se derive del “trabajo en equipo” asociado a la “atención al pasajero”), y el

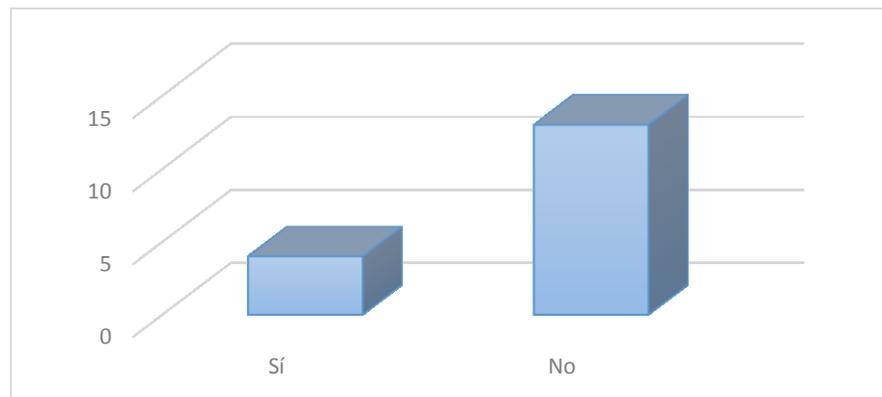
5,88% señala que “estudiar las actualizaciones del Manual de Tripulantes” no es una tarea fácil, actividad que no se relaciona a lo expresado anteriormente, ya que pareciera ser una actividad individual. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

CUADRO 8. ¿Se ve usted laborando en esta empresa durante los próximos 10 años?

<i>Opciones</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
<i>Sí</i>	4	23,52%
<i>No</i>	13	76,47%
Total	17	100,00%

FIGURA 9. Indicador: “Proyección dentro de la empresa”

Tendencia: “Opiniones”



Análisis: Este ítem señala que un 76,47% de los tripulantes de cabina que laboran en la empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A, indican que “no se ven laborando en ésta empresa durante los próximos 10 años”, es decir, no les atrae la idea de hacer carrera en dicha empresa, por lo que migrar a otras empresas del mercado podría ser una opción viable.

En este sentido, el investigador asocia este resultado a lo que los autores Davis y Newstrom (2002) manifiestan; ellos consideran como “vital para una empresa” retener a sus mejores talentos, para que así se pudiese evitar que éstos se marchen de la misma, en búsqueda de posibles mejoras, ya que cada empleado es para la empresa una importante inversión para el normal desenvolvimiento de sus actividades; es decir, los empleados se consideran una parte muy importante tanto para la formación como para

la consolidación de una empresa, quienes deben cooperan como conjunto hacia un mismo objetivo.

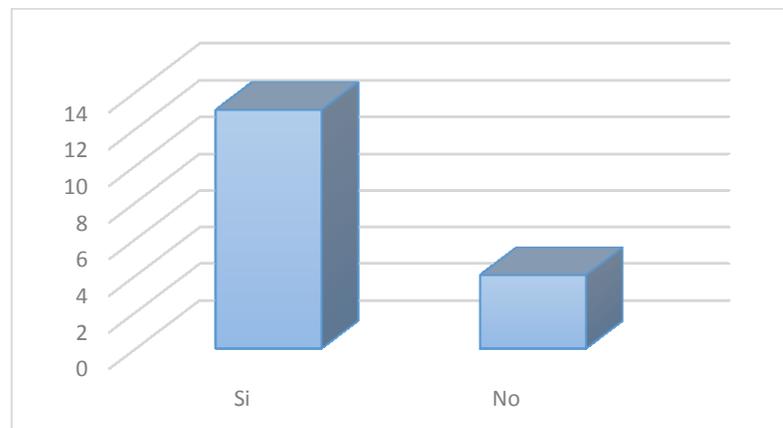
Lo mismo afirma la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A, por cuanto valora “la lealtad” como un elemento que potencia las posibilidades de alcanzar los objetivos y esto no puede ser logrado sin sus empleados. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

CUADRO 9. ¿Consideras que el estilo de la jefatura de tripulantes de la empresa Rutas Aéreas de Venezuela S. A, influye en tu rendimiento laboral?

<i>Opciones</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
<i>Sí</i>	13	76,47%
<i>No</i>	4	23,52%
Total	17	100,00%

FIGURA 10. Indicador: “Influencia, estilos de dirección vs. Rendimiento”

Tendencia: “Opiniones”



Análisis: Las siguientes dos preguntas guardan estrecha afinidad, ya que se refieren al estilo de gerencia, relacionando esta particularidad con la respuesta emotiva del TPC, expresado en su conducta, como réplica a ese estilo de conducir la empresa hacia el logro de los objetivos que ella en su conjunto persigue. En este sentido, un 76,47% de los tripulantes afirman que el estilo de dirección que maneja la jefatura de tripulantes influye definitivamente en su rendimiento laboral.

La jefatura de tripulantes en este sentido, es asumida por el departamento gerencial supervisor de estos trabajadores de la empresa sujeto de estudio, quienes como líderes ejercen una influencia reconocida por sus seguidores, la cual puede ser positiva o negativa; según es contemplado en su Manual de Operaciones (2008 Ob. Cit.) se resalta que sus objetivos más importante son controlar, supervisar e incentivar a su personal, para que éstos trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.

Haciendo una referencia que apunte hacia este lineamiento, Rodríguez T. (2005 Ob. Cit.) acota que una organización dirigida por sus departamentos gerenciales, ejerce una relativa influencia hacia sus subordinados; Si esa influencia fuese positiva el clima organizacional que se logra tendría una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros y por ende, como halo se espera una dinámica de sinergia positiva; y si por el contrario, una organización cuyo clima fuese deficiente no podría esperar un alto grado de afinidad entre sus miembros en cuanto a identificación y/o compromiso, por lo que esta empresa normalmente debería decaer hacia un proceso de sinergia negativa.

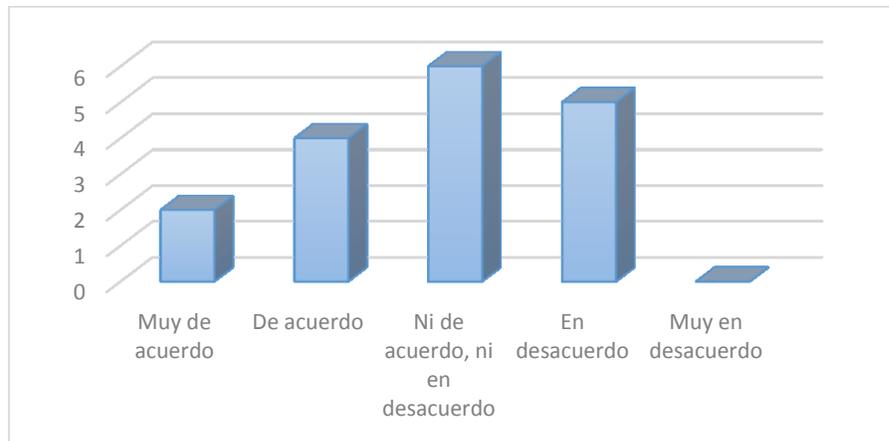
Sólo un 23,52% de los encuestados afirmaron que el estilo no influye en su rendimiento laboral asociando su opinión con el estilo de dirección de la jefatura de dicha organización. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

CUADRO 10. ¿Está usted de acuerdo con el estilo de dirección que emplea la jefatura de tripulantes?

<i>Opciones</i>	f	%
<i>Muy de acuerdo</i>	2	11,76%
<i>De acuerdo</i>	4	23,52%
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	6	35,29%
<i>En desacuerdo</i>	5	29,41%
<i>Muy en desacuerdo</i>	0	0,00%
Total	17	100,00%

FIGURA 11. Indicador: “Estilos de dirección”

Tendencia: “Niveles”



Análisis: Como se refirió anteriormente, estas dos preguntas guardan estrecha afinidad, ya que ambas se refieren al estilo de gerencia y sus posibles consecuencias; en este sentido y enfocado al propósito de esta pregunta que definitivamente estaba enfocada hacia el propósito de intentar asociar la teoría con un estilo de gerencia particularizado, en este caso por el departamento gerencial supervisor de estos trabajadores de la empresa.

Llama la atención que un 35,29% respondió de manera neutral, en cuanto a su opinión asociada al estilo de dirección que maneja la jefatura de tripulantes de la empresa sujeto de estudio, es decir que no están “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, por otro lado, si se suma esta opción al 29,41% que manifestó estar en desacuerdo con este estilo de dirección la masa de posible descontento (64,70%) explica, por qué muchos empleados prefieren migrar y buscar suerte en otras empresas que estén en el mercado, mientras que solo un 35,28% (sumatoria de las opciones “muy de acuerdo” y “de acuerdo”) han manifestado positivamente que la dirección de tripulantes es empleada favorablemente. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

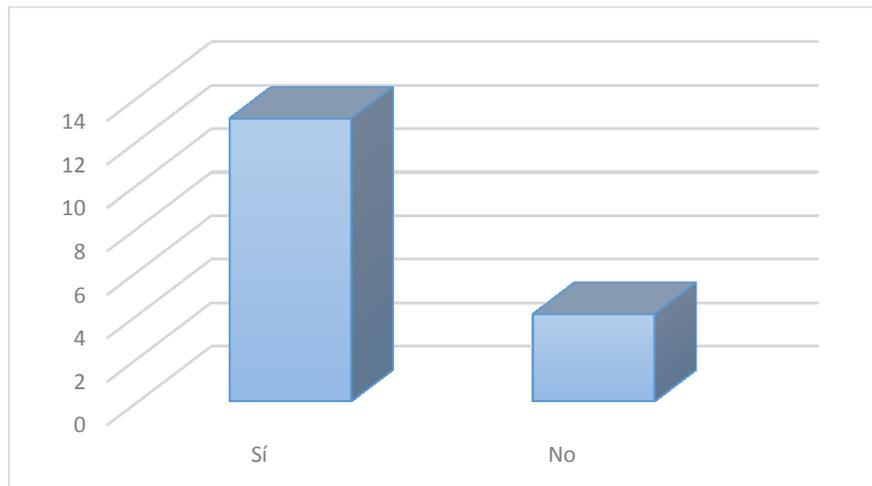
En este sentido y para afinar el análisis desde el punto de vista del investigador, luce interesante los aportes que brindan los autores Davis y Newstrom (2002, Ob. Cit.) en cuanto al estilo de dirección, por cuanto expresan que esto se refiere taxativamente a un conjunto de acciones explícitas o implícitas que los líderes ejecutan según vean a sus empleados, por esa razón, resulta significativa la forma como los empleados perciben al líder y sus acciones, porque de ello se derivaría la tendencia a dignificar el éxito o el fracaso para definir, alcanzar metas y/o para afianzar o desestimar los objetivos de la organización.

CUADRO 11. ¿Considera que su disciplina está relacionada con el grado de motivación de tu rendimiento laboral?

<i>Opciones</i>	f	%
<i>Sí</i>	13	76,47%
<i>No</i>	4	23,52%
Total	17	100,00%

FIGURA 12. Indicador: “Vinculación: Disciplina con motivación”

Tendencia: “Opciones”



Análisis: Esta pregunta también podría estar relacionada con las últimas dos interrogantes tratadas anteriormente; esta vez, su enfoque es coherente directamente con el tema objeto de estudio (la disciplina). Como se puede observar gráficamente el 76,49% de los encuestados, indican que su disciplina (entendida como conducta

disciplinaria) sí está relacionada con su grado de motivación y con su rendimiento laboral mientras que el 23,52% manifestó que ellos no ven ninguna relación.

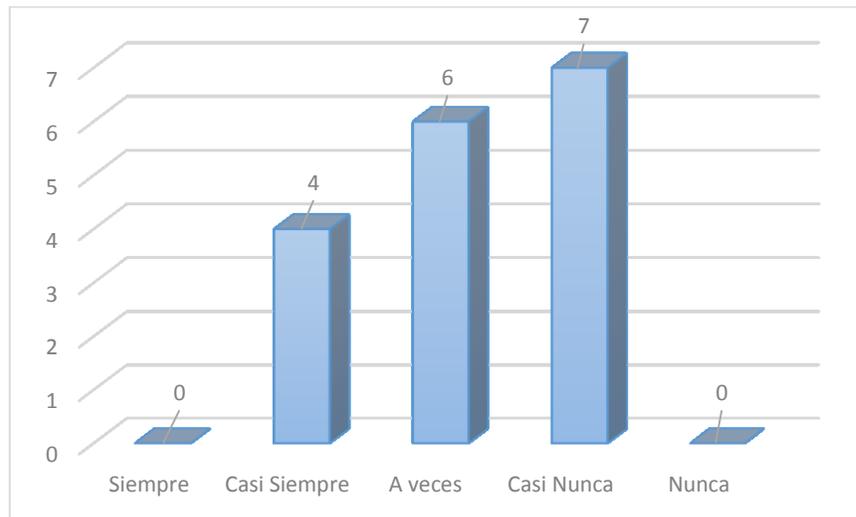
En función a esta particularidad, se podría tomar como referencia a lo que los autores Davis y Newstrom (2002 Ob. Cit.) manifiestan, los mencionados escritores sostienen que hay personas quienes afirman que los expertos en gestión de Recurso Humanos son los que otorgan a la motivación un papel fundamental para conseguir un alto rendimiento laboral (es decir, están íntimamente relacionados), y que ésta idea debería estar expresada en los planes organizacionales de la empresa, como instrumento para fomentar la disciplina de sus empleados, valdría la pena evaluar las repercusiones que esta manifestación tendría en caso de estar o no estar expresada en los contenidos estructurales utilizados como referencias por la empresa, para verificar o rechazar lo que los referidos opinantes expresan en este sentido. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

CUADRO 12. ¿La jefatura de tripulantes de la empresa realiza reuniones de trabajo para abordar los éxitos y las carencias que puedan suscitarse en el ambiente laboral donde te desempeñas?

Opciones	f	%
<i>Siempre</i>	0	0,00%
<i>Casi Siempre</i>	4	23,52%
<i>A veces</i>	6	35,29%
<i>Casi Nunca</i>	7	41,47%
<i>Nunca</i>	0	0,00%
Total	17	100,00%

FIGURA 13. Indicador: “Frecuencia de reuniones gerenciales”

Tendencia: “Opciones”



Análisis: Al igual que las nueve (09) preguntas anteriores, relacionadas como ítems, las cuales están circunscritas a un objetivo específico orientado a medir percepciones tendenciales, las reuniones de trabajo encaminadas a abordar posibles éxitos o definir carencias (reconocidas como fracasos o errores, según sea la filosofía empleada), buscan incidir en el tema objeto de estudio (la disciplina).

En este sentido, este tema, especialmente medular en una profesión como la carrera aeronáutica, se hace esencial para lograr respuestas del público que utiliza este tipo de servicio para trasladarse de un lugar a otro, por lo que las reuniones medulares de coordinación y de evaluación son en sí mismas tan importantes que los resultados que estas arrojan, logran incidir enfáticamente en la conducta de quienes lo practican habitualmente, en este caso los TPC de una empresa como es el caso en estudio.

Los resultados obtenidos del instrumento que se utilizó señalaron que 41,47% de los tripulantes manifiestan que casi nunca se realizan reuniones de trabajo directamente con ellos y esto llama poderosamente la atención de este investigador, ya que para abordar los éxitos y/o las carencias de la empresa que puedan suscitarse en el ambiente laboral estas conductas organizacionales, de acuerdo a lo sugerido por los expertos son esenciales.

Por otro lado un 35,49% reconoce que a veces se hacen estas reuniones y el 23,52% indican que casi siempre se efectúan estas reuniones, lo que simboliza que el impacto que estas manifestaciones empresariales ejecutan ocasionalmente si dan los frutos esperados, ya que la disciplina se ve reforzada cuando encuentra espacio de discusión y de ambientación, lo que le otorga credibilidad, adecuación y pertinencia con lo que pretende el investigador demostrar (la importancia del tema en el ámbito aeronáutico, como un factor educable dentro de los propósitos de formación de una empresa, hecho reforzado en otras profesiones como la disciplina militar, escolar, comercial, entre otras no menos importantes). Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

Ahora bien, los referidos autores Davis y Newstron (2002, Ob. Cit.), consideran como “primordial” que las organizaciones cuenten con una estrategia de comunicación donde constantemente sea transmitida a los empleados, aspectos como los éxitos y/o las carencias que se puedan suscitar en el ambiente laboral, insisten también que se debe retransmitir constantemente en las mismas: los valores (como los corporativos), la misión, la visión y los objetivos empresariales de la compañía, con la intención de involucrar al empleado, de hacerlos sentir en espacio de confort y de buscar que éstos aporten con soluciones creativas posibles de las viables deficiencias que ellos visualicen (ello les da oportunidad de motivarlos ya que su opinión es escuchada e incluso, hasta respetada).

Según los referidos autores, lo que se busca es crear y desarrollar en el empleado un sentimiento de identidad corporativa compartida y un sentido de disciplina esencial para lograr compromisos para sus funciones específicas, para su equipo de trabajo y por ende, para la imagen empresarial de la institución, de esta manera se pretende tener un personal contento con su labor, ya que saben para qué y para quién trabajan y por lo tanto se sienten como parte importante de la organización, portando con orgullo el uniforme y los símbolos que representan a su empresa.

**Análisis de los resultados arrojados a través del cuestionario dirigido al
Tripulante de Cabina de la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A:**

Parte II

Esta segunda parte de la encuesta, se dirigió a los mismos 17 encuestados; sin embargo, hay intencionalmente una variante, la primera parte, es decir, las primeras 10 preguntas o ítems, fueron dirigidas al encuestado como protagonista; en este sentido, sus respuestas estuvieron siempre asociadas a la confidencialidad y al respeto cabal de sus opiniones; y el árbol de esas preguntas se orientó desde lo general hasta desembocar en el tema de la disciplina, como objeto de estudio central de la presente investigación.

Esta segunda parte está dirigida directamente al encuestado, pero refiriéndose ahora a un compañero de trabajo, a quien él mismo seleccionó previamente de manera confidencial, guardando las mismas reglas, sin identificarlo, evaluando su accionar con respeto cabal de sus opiniones y/o acciones; todo ello enfocado al aspecto medular de la investigación en curso (la disciplina como objeto de estudio).

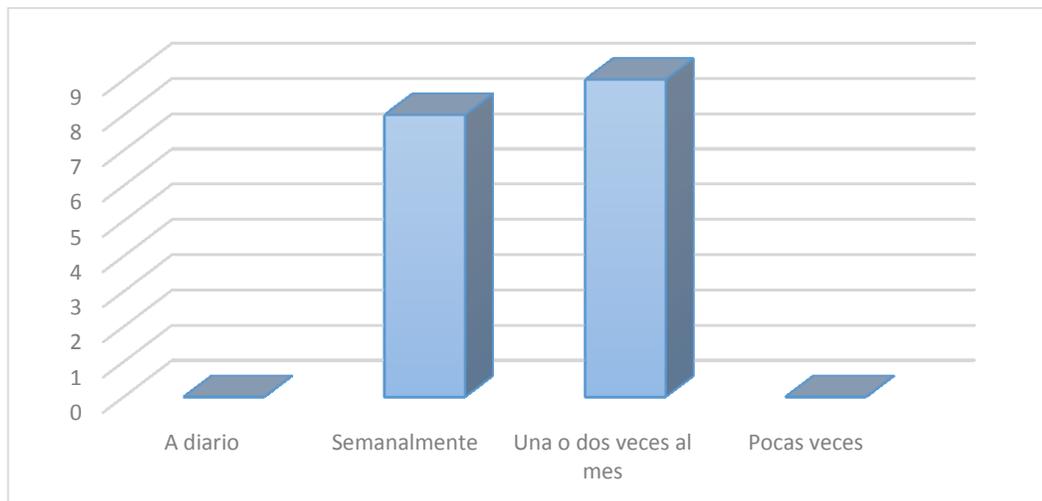
Esta parte del instrumento se creó con la intención de pretender identificar para la investigación en curso, las respuestas más asertivas a los enfoques allí tratados, relacionados con el tema en cuestión; por supuesto se presume que las preguntas deben ser respondidas con la mayor honestidad posible, partiendo del supuesto de que si se hubiesen referido al mismo empleado encuestado, se sospecha un alto índice de subjetividad ya que éste quizás no quisiese reconocer sus fallas o quizás le daría vergüenza admitirlas, pero ya que el instrumento se aplica, ahora enfocado a otra persona (a un compañero de trabajo) el investigador presume que posiblemente se elimine esta subjetividad y se obtenga información más confiable y pertinente para descifrar el ambiente que intenta trastocar el tema objeto de estudio.

CUADRO 13. ¿Con qué frecuencia trabajan juntos?

<i>Opciones</i>	f	%
<i>A diario</i>	0	0,00%
<i>Semanalmente</i>	8	47,05%
<i>Una o dos veces al mes</i>	9	52,94%
<i>Una vez cada dos meses</i>	0	0,00%
Total	17	100,00%

FIGURA 14. Indicador: “Frecuencia de encuentros para trabajar juntos”

Variables: “A diario, semanalmente, una o dos veces al mes, pocas veces”



Análisis: Esta pregunta, a pesar de estar expresada en su condición cuantitativa, ayuda a ubicar al entrevistado en su nexo de asociación con la persona a quien escogió para ser evaluada. Esta estrategia de medición cuantitativa, dentro del marco de lo cualitativo otorga al investigador una visión amplia para poder imprimir a las preguntas sucesivas un alto porcentaje de credibilidad, dado a que el grupo entrevistado y referenciado es finito (85 personas que accionan operativamente como TPC) y porque, a través de su frecuencia de encuentros continuados de interacción e interdependencia, logran conocerse bien, sabiendo lo que esperan de su compañero de trabajo.

En este sentido, El 100% de los resultados confirma la sospecha del investigador, ya que se evidencia que éstos empleados suelen trabajar frecuentemente con la persona a quién escogió como referencia, a razón de encuentros suscitados semanalmente o de uno a dos encuentros de trabajo al mes.

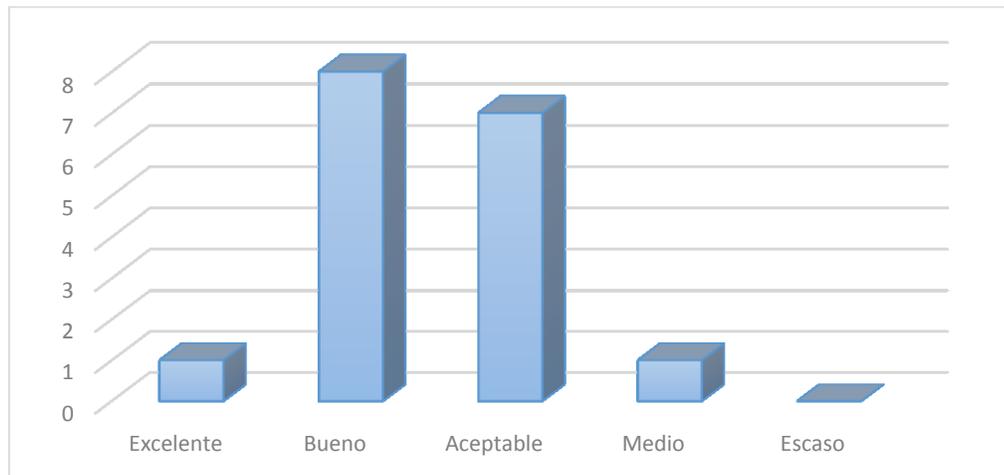
Consultado el Departamento de programación al respecto se pudo evidenciar que este fenómeno no es casual, por el contrario es diseñado de manera estratégica por el departamento de programación de vuelos de la compañía, en aras de lograr la rotación equilibrada de los empleados y para que todos se conozcan e interactúen en funciones de trabajo, ya que este departamento está limitado a solamente poder distribuir el personal entre 3 o 4 tripulantes por vuelo, dependiendo del tipo de aeronave al que se le deba suministrar servicio abordó. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

CUADRO 14. ¿Cómo evaluarías su rendimiento laboral?

Opciones	f	%
<i>Excelente</i>	1	5,88%
<i>Bueno</i>	8	47,05%
<i>Aceptable</i>	7	41,17%
<i>Medio</i>	1	5,88%
<i>Escaso</i>	0	0,00%
Total	17	100,00%

FIGURA 15. Indicador: “evaluación de rendimiento laboral”

Tendencia: “Opciones de Evaluación”



Análisis: Esta pregunta, continúa el panorama de ítems relacionado con el ámbito cualitativo expresado dentro del objetivo específico que la originó; en este sentido, las reuniones de trabajo encaminadas a brindar un servicio abordo, con características de ser suministrado por un equipo de trabajo, en una relación dinámica e interdependiente, dado a que solo disponen de un corto período de tiempo disponible para diseñar y ejecutar esta operación, suele ser evaluada por el público atendido y por la jefe de cabina a través de posibles éxitos u omisiones; ahora bien, en el contexto en que se valoran estas actividades, está implícita y explícitamente relacionado la temática objeto de estudio (la disciplina).

Con esto en mente, la evaluación expresada por cada uno de los entrevistados (ahora globalizados mediante una sumatoria de opiniones en función de cada tendencia interpretada, para efectos del presente análisis) y en función al dinamismo de colaboración que expresamente recibió de su compañero de trabajo, a quien referenció para ser su evaluado particular, arrojó que el 47,05% de los tripulantes de cabina encuestados manifiestan a su juicio, que su compañero de trabajo tasado posee un buen rendimiento laboral mientras que el 41,17% manifiesta que su valorado posee un aceptable rendimiento laboral, sólo un 5,88% manifiesta en lo respectivo que su

referenciado posee un excelente rendimiento laboral, mientras que otro 5,88% manifiesta en lo respectivo que su focalizado posee un escaso rendimiento laboral.

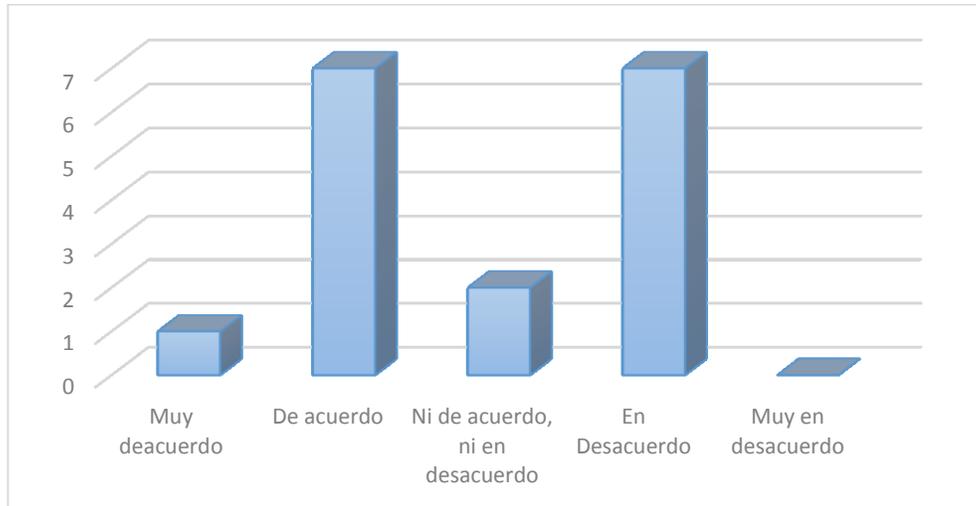
Es importante indicar que la observación evaluada en relación al comportamiento de apoyo recibido por su compañero de funciones, está genéricamente reflejado en cuanto al cumplimiento de las normas-políticas de la empresa, y a su desenvolvimiento en área laboral y de formación. Si se desease expresar una opinión, desde el punto de vista del investigador, asociando esta realidad con la primera parte de las entrevistas donde se manifiesta explícitamente la dificultad de acostumbrarse a realizar “trabajo en equipo”, el extraordinario porcentaje de opiniones expresadas, refleja que la dinámica en cuestión, funciona de manera excelente, a pesar de su aparente dificultad. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

CUADRO 15. En cuanto al servicio a bordo: ¿Tu compañero cambia y adapta los procesos laborales para cumplir con las necesidades del pasajero?

Opciones	f	%
<i>Muy de acuerdo</i>	1	5,88%
<i>De acuerdo</i>	7	41,17%
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	2	11,76%
<i>En desacuerdo</i>	7	41,17%
<i>Muy en desacuerdo</i>	0	0,00%
Total	17	100,00%

FIGURA 16. Indicador: “Servicio abordó”

Tendencia: “Opciones de opinión”



Análisis: Continuando con la dinámica de ítems relacionados con el ámbito cualitativo, evaluando el apoyo de sus compañeros para suministrar servicio abordó, dentro de sus funciones laborales que están expresamente relacionadas con el “trabajo en equipo”, al estudiar el gráfico que este ítem originó, se observa que un 47,05% (sumatoria de las opciones ” muy de acuerdo y de acuerdo”) responden que en cuanto al servicio a bordo, discrecionalmente se cambian y se adaptan los procesos laborales adaptándolos a la fenomenología que se suscite para adecuar las funciones específicas expresadas en su manual a las necesidades del pasajero quien es el que demanda lo que realmente necesita, por otro lado, el 11,76% de los entrevistados prefirió opinar de manera neutral, lo que el investigador interpreta como que “a veces lo hace y otras no lo hace”, quizás dependiendo de su estado de ánimo, finalmente el 41,17% se aferran estrictamente al manual y manifiestan que no están de acuerdo que su compañero cambie y adapte los procesos laborales para cumplir con las necesidades del pasajero, en cuanto a servicio a bordo se refiere.

Esta gama de opiniones encontradas es explicable dentro del ámbito de decisiones lógicas que se expresan ante la aparición de un fenómeno (en este caso, la demanda de un servicio adicional por parte del pasajero), la cual los expertos

manifiestan la aparición de tres opciones: aferrarse a la norma estructural y negar el servicio, ignorar la norma (es decir, atender discrecionalmente o no atender la demanda del pasajero) y como tercera opción, lidiar con la demanda del pasajero y adaptar la norma para satisfacerla, en función a que el pasajero es a quien hay que atender, en condiciones normales. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

Según en lo contemplado en el Manual de Servicio Abordo (2010), los tripulantes tienen la potestad de cambiar y adaptar para cumplir en la medida de lo posible las necesidades del pasajero, siempre cuando no intervengan con la seguridad a bordo. De manera que el pasajero sienta que hay disposición de parte de la tripulación en ofrecerle un buen servicio.

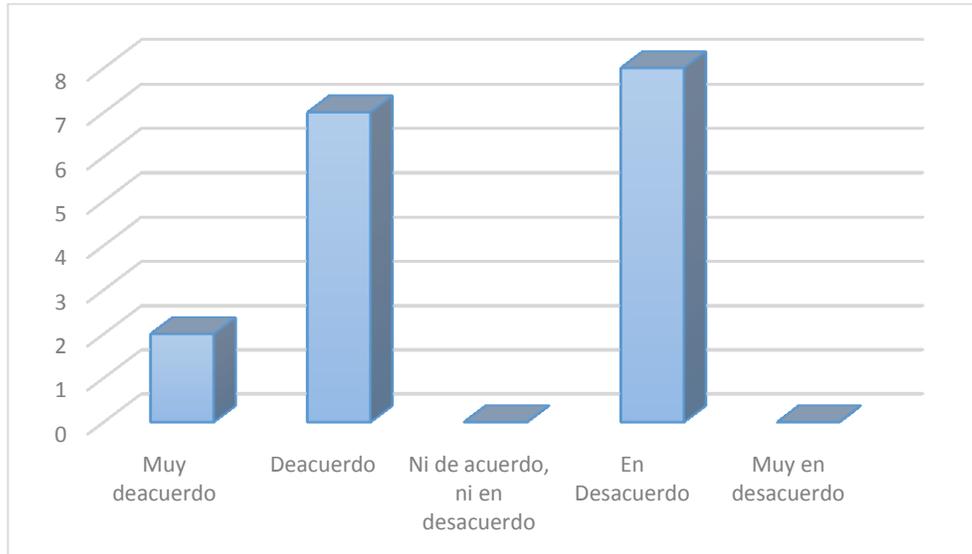
Quizás esta sugerencia no haya sido interpretada correctamente por algunos TPC, lo que explicaría el alto porcentaje que prefiere aferrarse estrictamente a la norma, por lo que sería recomendable (aunque este no sea el propósito de esta investigación), sugerir a la empresa considerar este punto de atención para los cursos que en las escuelas se imparten en función al tema “servicio abordo”

CUADRO 16. ¿Busca y sugiere nuevas maneras para superar expectativas del pasajero?

Opciones	f	%
<i>Muy de acuerdo</i>	2	11,76%
<i>De acuerdo</i>	7	41,17%
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	0	0,00%
<i>En desacuerdo</i>	8	47,05%
<i>Muy en desacuerdo</i>	0	0,00%
Total	17	100,00%

FIGURA 17. Indicador: “Servicio abordó”

Tendencia: “Opciones de opinión”



Análisis: esta pregunta se relaciona con la anterior, por lo que también está relacionada con mediciones en el ámbito cualitativo, para su análisis; es importante recordar que un tripulante (el encuestado), está evaluando el apoyo de sus compañeros para suministrar servicio abordó, dentro de sus funciones laborales que están expresamente relacionadas con el ámbito de “trabajo en equipo”; al asimilar el gráfico que este agregado suministró, se observa que la data arroja que un 52,93% (sumatoria de las opciones “muy de acuerdo y de acuerdo”) se manifiesta en función de que su compañero de trabajo busca y sugiere nuevas maneras para superar expectativas del pasajero (nuevamente la opción autopoiesica vuelve a aparecer) mientras que el restante 47,05% manifiesta estar en desacuerdo (nuevamente la opción aferrarse al manual progresó, es decir, desapareció la opción “ignorar la sugerencia”), el investigador interpreta que este porcentaje de TPC, consultado para emitir su opinión a través de esta herramienta “no busca ni sugiere nuevas maneras para superar expectativas del pasajero”. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

Para Lira (2009) buscar y sugerir nuevas maneras para superar las expectativas del cliente se ha interpretado como una necesidad dado a que ha identificado que los clientes en la actualidad parecieran ser más sensibles y exigentes al servicio que

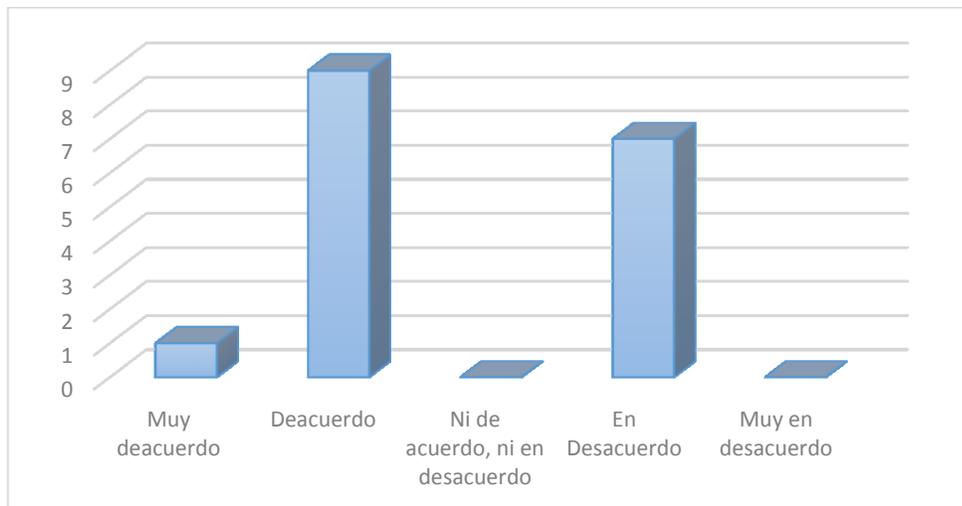
reciben de sus proveedores; quizás esto se deba a que hoy día existe una mayor competencia de servicios de ofertas similares en los mercados y a la diversidad de estrategias que utilizan los competidores para satisfacer a sus clientes a precios similares, sensibilizándose por ello de ubicar su preferencia hacia la empresa que ofrezca la mejor opción en tiempo, dinero y servicio.

CUADRO 17. Insiste en entregar servicios al pasajero a tiempo, la puntualidad es importante para él/ella.

<i>Opciones</i>	f	%
<i>Muy de acuerdo</i>	1	5,88%
<i>De acuerdo</i>	9	52,94%
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	0	0,00%
<i>En desacuerdo</i>	7	41,17%
<i>Muy en desacuerdo</i>	0	0,00%
Total	17	100,00%

FIGURA 18. Indicador: “Servicio abordo”

Tendencia: “Opciones de opinión”



Análisis: Aunque esta interrogante se relaciona transversalmente con la anterior, por lo que también está íntimamente relacionada con mediciones en el ámbito cualitativo para su análisis; y recordando que el tripulante (encuestado), está evaluando el apoyo de un compañero escogido por él como modelo en cuanto al suministro del servicio abordo, pero esta vez en reflejando su trabajo en los contextos: “a tiempo” y

“puntualidad”, otorgándole a este último indicador específico un halo de relativa importancia, dentro de sus funciones laborales expresamente relacionadas con el ámbito de “trabajo en equipo”; la interrogante en cuestión arrojó como resultado que un 58,82% (suma de las opciones “muy de acuerdo y de acuerdo”) dicta que sus compañeros insisten en entregar servicios al pasajero a tiempo, y que la puntualidad también es importante para él o ella (aferrarse a la norma).

Ahora bien, analizando el grupo que contestó diferente, reflejado en el 41,17% manifiestan que no lo hacen o que ello no es importante como referente (es decir, ignorando la norma); este es un factor muy significativo que debiera ser relacionado con la disciplina (objeto de estudio del presente trabajo de investigación), en este caso particular bajo la modalidad “correctiva” hacia algunos tripulantes, dado a que la norma establece esos parámetros dentro de sus manuales y son de obligatorio cumplimiento (no es algo discrecional) .

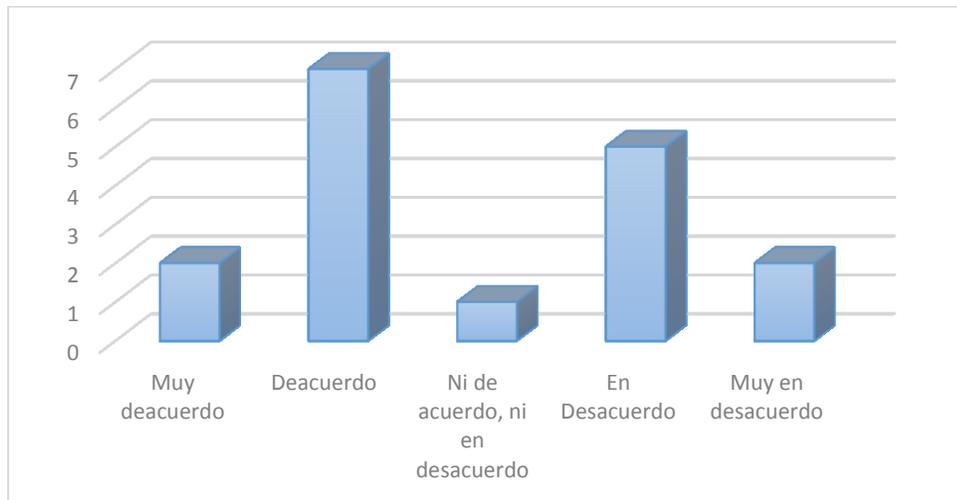
En este sentido, para los autores Davis y Newstrom (2002, Ob. Cit.) el valor de la puntualidad “es la disciplina de estar a tiempo y ser organizado para cumplir las obligaciones que exige la organización” (pág. 75), es decir, el pasajero exige la misma puntualidad que le es exigida por la aerolínea, por lo que como valor de intercambio, la empresa explotadora del servicio, como mínimo debiera respetar este parámetro de evaluación dinámica y correlativa. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

CUADRO 18. Intenta que su trabajo sea perfecto, sin errores y de calidad.

Opciones	f	%
<i>Muy de acuerdo</i>	2	11,76%
<i>De acuerdo</i>	7	35,29%
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	1	5,88%
<i>En desacuerdo</i>	5	17,64%
<i>Muy en desacuerdo</i>	2	11,76%
Total	17	100,00%

FIGURA 19. Indicador: “Servicio abordó”

Tendencia: “Opciones de opinión”



Análisis: Intentar que su trabajo sea perfecto, sin errores y de calidad es una evidencia de que se “trabaja en equipo”, en función a la “conciencia de calidad”. Para los autores Davis y Newstrom (2002, Ob. Cit.), la calidad es un estándar, una meta, una serie de requisitos, es un objetivo alcanzable, no un vago sentido de hacer bien las cosas. Es un esfuerzo continuo de mejorar.

Esta interrogante, al igual que tres anteriores preguntas dentro del instrumento, se relacionan oblicuamente con el contexto del servicio abordó, por lo que también está perfectamente relacionada con mediciones en el ámbito cualitativo para su análisis; en función a los mismos parámetros establecidos anteriormente el gráfico arrojó como resultado que un 47,05% (suma de las opciones “muy de acuerdo y de acuerdo”) evidencia que estos tripulantes de cabina intentan que su trabajo sea perfecto, sin errores y de alta calidad (en concordancia con lo que establecen los autores (Ob. Cit.) y la norma establecida por la empresa en sus manuales (Ob. Cit.).

Sin embargo, llama la atención del investigador que un 41,17% manifieste que no ven ese intento por parte de sus compañeros de trabajo (el investigador interpreta esto como “ignorar la norma”). Por otro lado, un 5,88% expresó una opinión neutra al

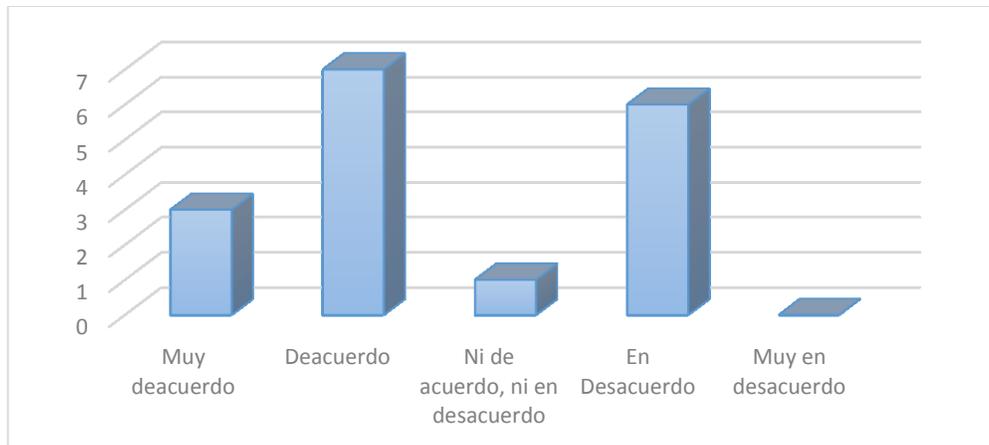
respecto, lo que también es llamativo dado a que los involucrados por este porcentaje de respuesta, pareciera no conocer ni siquiera la norma en referencia. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

CUADRO 19. Actúa como si conociera cabalmente la visión y el objetivo de la empresa.

<i>Opciones</i>	f	%
<i>Muy de acuerdo</i>	3	17,64%
<i>De acuerdo</i>	7	41,17%
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	1	5,88%
<i>En desacuerdo</i>	6	35,29%
<i>Muy en desacuerdo</i>	0	0,00%
Total	17	100,00%

FIGURA 20. Indicadores: “Visión y objetivos de la empresa”

Tendencia: “Opciones de opinión”



Análisis: Esta pregunta, apunta hacia el intento de objetivar si el encuestado piensa que la actuación de su compañero referenciado se acopla al concepto de que éste conociera cabalmente la visión y el objetivo de la empresa.

En este sentido la sumatoria de las opciones “muy de acuerdo y de acuerdo”, representada en un 58,82% de los resultados de este ítem, indica que su compañero de

trabajo actúa como si conociera cabalmente la visión y el objetivo de la empresa, este porcentaje evidencia que estas personas en su mayoría, parecieran estar al tanto acerca de la visión y los objetivos de la empresa, ya que de esta manera expresan conductualmente su manera de actuar.

Por otro lado, un 35,29% manifiesta que su compañero evaluado no actúa como si conociera cabalmente la visión y el objetivo de la empresa, mientras que el 5,88% manifestó una respuesta neutral al referirse a este tema, estos dos grupos, dentro de la reflexión que hace el investigador le indica que el tema relacionado con la “visión y objetivos de la empresa” no ha calado en su totalidad, en los TPC que prestan sus servicios a la empresa, quizás por atractores fenomenológicos externos o extraños que se incorporan en su esquema de importancia personal, que logran perturbar lo que la compañía desea proyectar a sus clientes.

En otro orden de ideas, esta pregunta también está afinadamente concernida con mediciones en el ámbito cualitativo para su análisis, por lo que se evalúa como tendencias que arrojan parámetros motivacionales para expresarse, dentro del contexto de la presente investigación. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

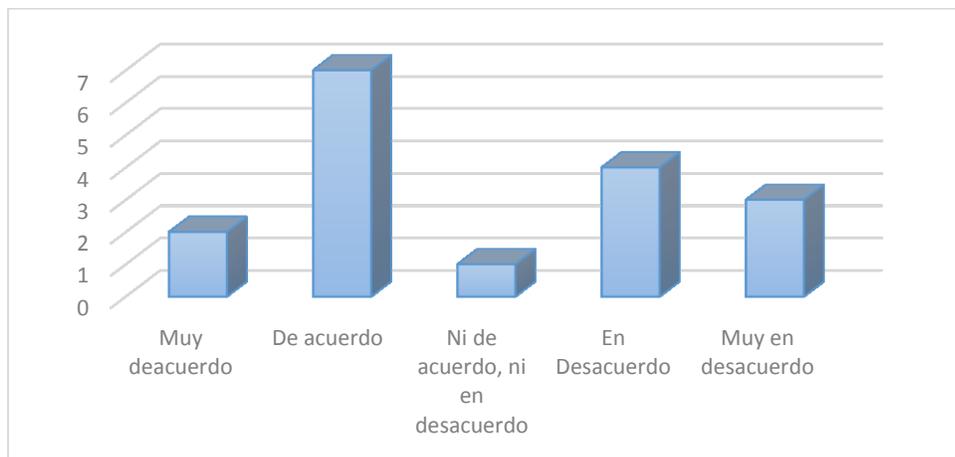
Para los autores Davis y Newstrom (2002, Ob. Cit.), el parámetro de establecer una visión y sus respectivos objetivos es esencial para el éxito de una empresa y hacer que se cumplan establece un curso (obligante) a seguir ya que suelen servir como fuente de motivación para los miembros que se identifiquen con estos parámetros (aspecto que se aborda a conciencia en las entrevistas de contratación, cuando ya son admitidos por la empresa para formar parte de los TPC que prestarán sus servicios en la compañía, sujeto de estudio).

CUADRO 20. Se siente identificado con la empresa y habla bien de ella.

<i>Opciones</i>	f	%
<i>Muy de acuerdo</i>	2	11,76%
<i>De acuerdo</i>	7	41,17%
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	1	5,88%
<i>En desacuerdo</i>	4	23,52%
<i>Muy en desacuerdo</i>	3	17,64%
Total	17	100,00%

FIGURA 21. Indicadores: “Opinión sobre la empresa”

Tendencia: “Opciones de opinión”



Análisis: Esta interrogante, también apunta hacia corroborar si la disciplina es un indicador viable dentro del modelo de pensamiento del TPC que vuela para la compañía sujeto de estudio; el aspecto que esta consulta desea objetivar en la actuación de su compañero referenciado es que si éste demuestra conductualmente hablando, que se siente identificado con la empresa y que por los temas conversacionales que establece, habla bien de la compañía.

En este sentido la gráfica para analizar las respuestas permite deducir que para el 41,17% de las personas que respondieron el instrumento (sumatoria de las opciones “En desacuerdo y Muy en desacuerdo”) indica que su compañero pareciera que no se muestran identificados con la empresa, puesto que estos empleados no se expresan bien de la misma u obvian el tener que hablar de este tema.

Sin embargo, es gratificante para la empresa que un porcentaje de sus empleados, dentro de sus temas de plática habitual, incluyan este tema de conversación como algo significativo, en este sentido, un 52,94% (sumatoria de las opciones “muy de acuerdo y de acuerdo”) le indica al investigador que positivamente su compañero muestra identificación y afinidad por la empresa, ya que hablan bien de ella. Solo un 5,88% opinó de manera neutra al respecto. Esta interrogación también está acoplada estructuralmente con cotejos en el ámbito cualitativo o tendencial para su análisis, por lo que se evalúa como propensiones que arrojan cuantificaciones del tipo subjetivos o motivacionales para expresarse, dentro del contexto de la presente investigación. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

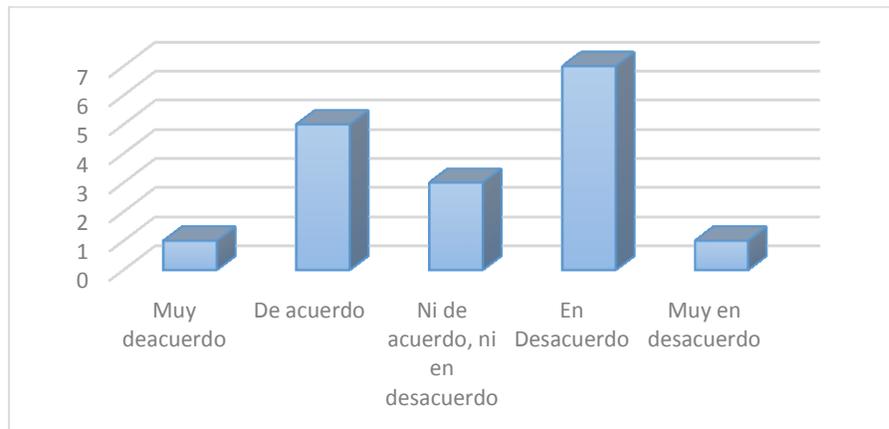
Los autores Davis y Newstrom (2002, Ob. Cit.), opinan que las compañías siempre deben procurar involucrar cada día más a los empleados en las actividades propias de la empresa, a manera de que puedan obtener de los mismos un sentido de pertenencia hacia los objetivos que ella se traza y que éstos opten por realizar un trabajo de calidad, debido a que este personal es quien tendrá contacto directo con los usuarios y de ello depende el éxito de la organización.

CUADRO 21. Acepta la responsabilidad de posibles problemas en vez de echarles la culpa a otros.

Opciones	f	%
<i>Muy de acuerdo</i>	1	5,88%
<i>De acuerdo</i>	5	29,41%
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	3	17,64%
<i>En desacuerdo</i>	7	41,47%
<i>Muy en desacuerdo</i>	1	5,88%
Total	17	100,00%

FIGURA 22. Indicadores: “Trabajo en equipo”

Tendencia: “Opciones de opinión”



Análisis: Este ítem, también se inscribe hacia revalidar la idea de que la disciplina como indicador de esta investigación es perfectamente practicable dentro del modelo de pensamiento del TPC que vuela para la compañía sujeto de estudio; el aspecto que esta pregunta intenta objetivar en la actuación de su compañero referenciado es que si éste demuestra conductualmente hablando, que acepta su responsabilidad ante la gestión y posible solución de los numerosos posibles problemas de carácter fenomenológicos que se acontecen en el diario trajinar, en vez de echarles la culpa a otros para justificar las posibles omisiones o equivocaciones que pueda cometer, producto de la presión natural de su actividad de trabajo.

Si el TPC se siente identificado con la empresa sabe que cuenta con sus compañeros para atender el fenómeno que lo perturba, dado a que su modelo de trabajo está diseñado para ser resuelto a través de conexiones interdependientes y evolutivas, por lo que si el atractor lo supera lo viable es buscar ayuda en su equipo y ello es parte de su concientización en el ámbito disciplinar.

Lo que esta gráfica refleja es que el 35,29% (sumatoria de las opciones “muy de acuerdo y de acuerdo”) muestran que positivamente, los encuestados ven a su compañero como una persona que acepta la responsabilidad de posibles problemas en vez de echarle la culpa a otros.

Sin embargo, un grupo más grande, representado por el 47,05% (sumatoria de las opciones “En desacuerdo y Muy en desacuerdo”) manifiesta que esto no ocurre en el ambiente laboral donde se desarrollan, esto le indica al investigador una gran debilidad al contexto de “trabajo en equipo”, dado a que el fenómeno perturbador que provoca respuestas por parte del TPC, solo puede ser superado cuando el conjunto se apoya de manera dinámica e interdependiente, por lo que pensar que si se ignora o se maneja inadecuadamente puede causar al TPC problemas trascendentales, que le afecten su imagen u otra forma de evaluación cualitativa dentro de la empresa.

Por otro lado, llama la atención también que un 17,64% muestran opinión neutral al respecto, dado a que podría esto ser interpretado como que no es un problema de su interés, lo cual podría ser perjudicial también para el trabajo en equipo. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

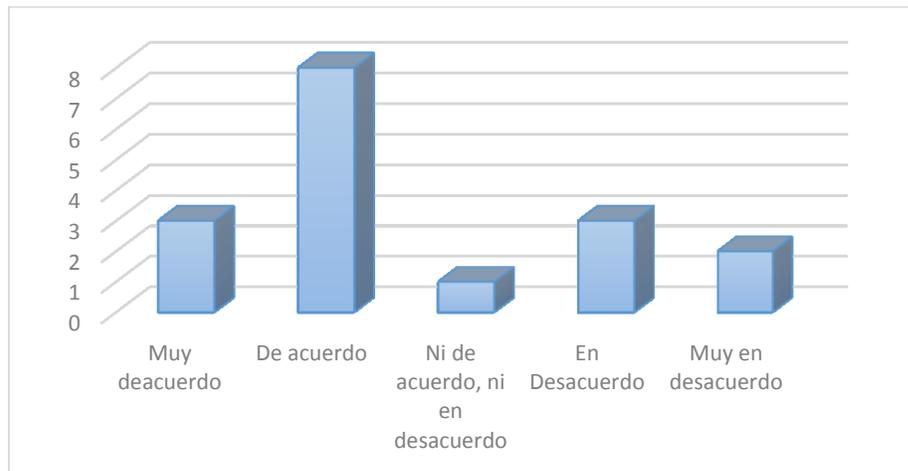
Para los autores Davis y Newstron (2002, Ob. Cit.) La responsabilidad no sólo se trata de cumplir las tareas, sino también de reconocer aquellas que no se lograron. En este sentido, la conexión de este ítem con la disciplina está avalado con la toma de responsabilidades, dado a que empleado responsable debería asumir las consecuencias de lo bueno y lo malo de sus actos, sin echarles la culpa a otros en su entorno; en caso de no sentirse competente, tiene alternativas previstas dentro de sus manuales que le indican los pasos a seguir para solventar la situación planteada.

CUADRO 22. Motiva a los miembros del equipo a cooperar entre ellos mismos.

<i>Opciones</i>	f	%
<i>Muy de acuerdo</i>	3	17,64%
<i>De acuerdo</i>	8	47,05%
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	1	5,88%
<i>En desacuerdo</i>	3	17,64%
<i>Muy en desacuerdo</i>	2	11,76 %
Total	17	100,00%

FIGURA 23. Indicadores: “Trabajo en equipo”

Tendencia: “Opciones de opinión”



Análisis: La anterior interrogante y las siguiente pregunta guardan estrecha semejanza, ya que se refieren al ámbito del “trabajo en equipo” como tema central, donde lo que se quiere evaluar son las tendencias conductuales de los TPC en su ámbito laboral, relacionando esta particularidad con la respuesta emotiva del TPC observado como modelo para opinar al respecto, el investigador piensa que ello es una indicación a ese estilo de conducir su trabajo individual o colectivo hacia el logro de los objetivos; lo cual es lo que en su conjunto la dinámica persigue.

En esta gráfica se puede observar que 64,70% (sumatoria de las opciones “muy de acuerdo y de acuerdo”) de los encuestados respondieron que su compañero motiva a los miembros del equipo a cooperar entre ellos mismos mientras que un 29,41% (sumatoria de las opciones “En desacuerdo y Muy en desacuerdo”) manifiesta que no ocurre así.

Aunque el número de estos es menor esta vez, que el reflejado en la pregunta anterior, le resultante le indica al investigador que el tema disciplinar, como área a ser considerada por la empresa es un punto bastante importante, en aras a incrementar lo que en la pregunta individualizada Nro. 06 anterior mostró, que un gran número de tripulantes, (de hecho la mayoría) no se ven laborando para esta empresa en los

próximos 10 años. Un 5,88% muestran opinión neutral al respecto. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

Para los autores Davis y Newstrom (2002, Ob. Cit.) el tema “trabajo en equipo” refiere que una de las características para que los equipos sean eficientes es que los miembros deben estar bien calificados e interrelacionados para efectuar sus encargos y tener el deseo de cooperar interactivamente entre los que conforman dicho componente y esto es posible lograrse cuando existe un entendimiento cabal de sus funciones y armonía entre sus miembros, de ser así, como premisa, los individuos comienzan de inmediato a actuar como un equipo, basados en intentar resolver las múltiples exigencias de la situación, si esperar que alguien les dé una orden.

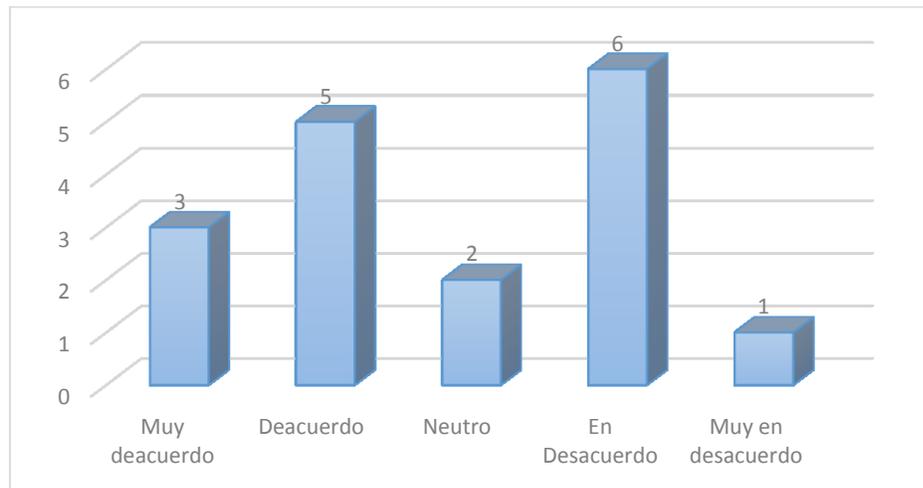
En este caso, el motivar a que otros cooperen es una resultante del liderazgo (tipo auctoritas) que se refleja en el equipo como un todo, en caso contrario, se estaría hablando de una aparente falta de motivación a lo que hacen, dado a que se siente, en el ambiente donde se realiza ese trabajo, un contexto competitivo entre los miembros del grupo, puesto que se descarta de que estas persona no conozcan sus funciones, ya que los mismos están perfectamente entrenados para saber cuál es su rol en la organización y lo que se espera de ellos.

CUADRO 23. Es un ejemplo de la conducta exigida.

Opciones	f	%
<i>Muy de acuerdo</i>	3	17,64%
<i>De acuerdo</i>	5	29,41%
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	2	11,76%
<i>En desacuerdo</i>	6	35,29%
<i>Muy en desacuerdo</i>	1	5,88%
Total	17	100,00%

FIGURA 24. Indicadores: “Trabajo en equipo”

Tendencia: “Opciones de opinión”



Análisis: Como se expresó en las anteriores interrogantes, guardan estrecha correspondencia con la que se está analizando, por cuanto fueron precisadas para comprender a través de las respuestas de los encuestados la dinámica del “trabajo en equipo” como tema central de la disciplina (objeto de estudio). En el objetivo específico que origina estas preguntas, lo que se quiere valorar son las tendencias conductuales de los TPC en su ámbito laboral, en este caso, vistas desde la perspectiva de un compañero de trabajo; es decir, relacionar estas particularidades con las respuestas emotivas del TPC observado como una guía para opinar al respecto.

En el sentido antes mencionado, el investigador intenta procurar, al igual que con las preguntas anteriores, que con esta dinámica de confrontar ideas, sin particularizar estrictamente el tema del indicador: “trabajo en equipo”, se logre apreciar o por lo menos aproximar a una conjetura, con un relativo peso de exactitud e importancia, para alegar que ese estilo particularizado de conducir el trabajo individual o colectivo de los TPC, hacia el logro de los objetivos es o no pertinente o asertivo; lo cual es una apreciación, que desde el punto de vista académico, pareciera útil para reflexionar al respecto. En este sentido, se pretende que el acumulado de la resultante final sea la disyuntiva apreciada, a nivel de conciencia empresarial, de lo que se quiere lograr.

Ahora bien, en cuanto a la específica interrogante expresada para opinar sobre el tema, en esta gráfica se puede observar que un 47,05% (sumatoria de las opciones “muy de acuerdo y de acuerdo”) de los encuestados respondieron que su compañero es un ejemplo de la conducta exigida por la empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A; esto es interesante dado a que ser un ejemplo de la conducta exigida es representativo de haber concientizado el tipo de conducta esperada por ellos y es demostrado por el reflejo de su actuación; lo que en palabras de este grupo de encuestados así pareciera demostrarlo.

Por otro lado, llama la atención que un 41,17% (sumatoria de las opciones “En desacuerdo” y “Muy en desacuerdo”), afirmaron que no lo es, esto indica que una porción cercana a la mitad de los encuestados opina que sus compañeros evaluados parecieran no darle importancia a su asociación disciplinar intrínseca, dado a que su conducta refleja que su actuación no es lo comprometida que requieren la empresa, los pasajeros, ni el “equipo de trabajo” que debe funcionar para atenderlos. Esto podría traducirse en que existe una marcada probabilidad de que se genere internamente, un ciclo de conflictividad laboral, cuyo resultante final tendría que ser, como consecuencia la afectación de la imagen de la empresa para con el público que hace uso de sus servicios.

Ahora bien, si a este resultado se le agregase la opinión del restante 11,76% (quienes muestran una opinión neutral al respecto), demostraría que más de la mitad de los encuestados están disociados del tema disciplinar y por ende, se corrobora que las respuestas de los anteriores ítems relacionados con el eje “trabajo en equipo” demostraran que este factor, aunque importante no es practicado, ni apreciado con frecuencia en el ámbito de trabajo de la empresa, durante sus actividades cotidianas como lo es el traslado de los pasajeros por vía aérea desde un punto u otro punto distante del país, donde necesariamente estas funciones debieran operar asertivamente. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

En este sentido, los autores Davis y Newstrom (2002, Ob. Cit.) de quienes se ha centrado el tratamiento conceptual del tema “trabajo en equipo”, refieren que entre las características para que los equipos sean eficientes, está que los miembros deben comprender perfectamente bien el sentido de su misión, para efectuar sus ejecuciones y sus funciones inherentes y asociarse con el deseo de asistir interactivamente al cliente.

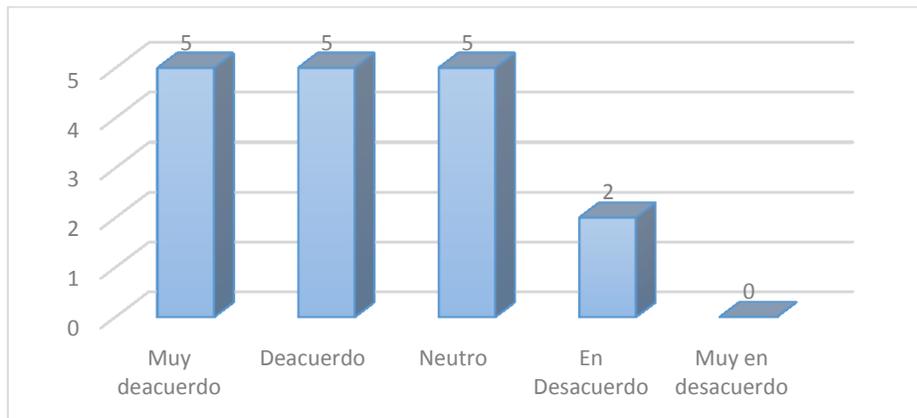
Tal como se analizó en el contexto anterior, en el caso de motivar a sus compañeros para que cooperen en el suministro de servicios efectivos, eficientes y pertinentes, es por supuesto una resultante del auto liderazgo personal, que se deriva del tema de la auctoritas mencionada anteriormente; esta forma de influencia modelar debe reflejarse en el “equipo de trabajo” como un todo, e incidir en la disciplina como contexto a ser apreciado por todos los involucrados. Cuando un escenario de trabajo se asocia dentro del contexto de la competitividad entre los miembros del grupo, la resultante se observa como una dinámica de tensión, donde el cliente suele sentirse insatisfecho con el servicio recibido por parte de la empresa.

CUADRO 24. Cuestiona procedimientos actuales dentro de la empresa para poder implementar soluciones nuevas e innovadoras.

Opciones	f	%
<i>Muy de acuerdo</i>	5	29,41%
<i>De acuerdo</i>	5	29,41%
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	5	29,41%
<i>En desacuerdo</i>	2	11,76%
<i>Muy en desacuerdo</i>	0	0,00%
Total	17	100,00%

FIGURA 25. Indicadores: “Opinión sobre la empresa”

Tendencia: “Opciones de opinión”



Análisis: Este última pregunta, utilizada para esta encuesta precisa recoger la opinión de la empresa como indicador, vista desde el punto de vista de sus empleados (los TPC que operan en las aeronaves de la empresa sujeto de estudio).

Como se ha intentado precisar, a través de este conjunto de preguntas, es la estrecha relación que guarda el tema con los parámetros de disciplina (tema objeto de estudio) y su escolaridad, como paradigma de que el tema analizado es perfectamente educable por las escuelas de aviación, ya que éste fondo apunta directamente a los pilares que sustentan la profesión: La seguridad (vista como garantía), la rentabilidad (vista desde el entorno comercial) donde esta temática está inmersa y la educabilidad, donde el ámbito disciplinar cobra relevante importancia, ya que los TPC son la imagen de la empresa y por ende del modelo de aviación con el que se identifica el país.

Por otro lado, en el objetivo específico que originaron estas preguntas, lo que se quiso valorar son las propensiones conductuales de los TPC en su ámbito profesional, en este caso, vistas desde la perspectiva de un compañero de trabajo; es decir, relacionar estas peculiaridades con las respuestas sensibles del TPC observado como un norte para ser considerado al respecto.

En función a esta última interrogante, la gráfica obtenida precisa que un 58,82% (sumatoria de las opciones “muy de acuerdo y de acuerdo”) de los encuestados respondieron que su compañero cuestiona los procedimientos actuales dentro de la

empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A., para poder implementar soluciones nuevas e innovadoras, esto es interpretado por el investigador que una mayoría de los TPC, quisieran discutir con la empresa si los elementos referenciales que ellos emplean, se asocian a lo que la fenomenología demanda, por lo que se expresan en una conducta de resistencia, intentando dinamizar esta dinámica conversacional para intentar dar un salto al futuro al modernizar la empresa donde hacen vida profesional.

Por otro lado, un 11,76% afirmaron que no lo hacen mientras que un 29,41% muestran una opinión neutral al respecto, lo que el investigador interpreta, es que siempre hay personas dentro de un escenario laboral que no participan o que no están de acuerdo con lo que aparentemente se aproxima, dada la opinión de las mayorías y quizás se sentirían disociados porque esto los sacaría de su zona de confort. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

Para los autores Blum y Naylor (1987, Ob. Cit.), una gerencia necesita estar informada sobre la satisfacción y en ambiente en el trabajo, con el fin de tomar decisiones fundamentadas y prevenir o resolver problemas con los empleados, la mejor manera es escuchando a los empleados a través de un mecanismo directo como las reuniones laborales o una encuesta de satisfacción laboral, para que estos aporten de un modo directo a la mejora de ciertos aspectos de la organización, de esta manera evitar crear un ambiente de rumores entre los empleados.

Análisis de resultados del cuestionario dirigido a los pasajeros de la empresa

Como se expresó anteriormente, los pasajeros que seleccionan a la empresa para trasladarse desde su lugar de origen hacia el destino al que desean llegar, tienen opciones; en la mayoría de los casos, la preferencia es la que organiza su toma de decisiones ya que el servicio también es ofrecido por otras compañías que hacen la competencia.

En éste sentido, es importante para la investigación conocer la opinión de estos clientes temporales, dado a que es a ellos a quien se dirige el servicio, bajo la premisa de que cliente o pasajero bien atendido, probablemente repite (escogiendo a la misma empresa), cuando nuevamente tenga necesidad de viajar.

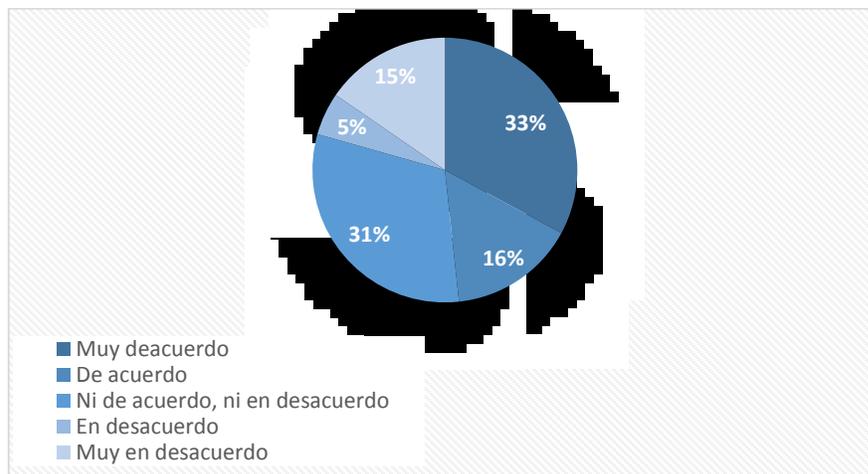
En este sentido, el investigador se propone a efectuar un “análisis de los resultados arrojados” a través del cuestionario efectuado a los **Pasajeros** que utilizó los servicios de la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A, a los efectos de indagar sobre la percepción que tienen como usuarios habituales u ocasionales para con el servicio a bordo prestado en el vuelo efectuado por la Empresa sujeto de estudio que lo trasladó, el cual está enfocando al cuarto objetivo de la presente investigación, encaminado también hacia la “percepción” (visualizada como tendencia conductual a querer repetir o a no querer volar más con esta empresa), que expresa el pasajero hacia el servicio recibido por la compañía, en lo referente a lo protagonizado por los TPC. A continuación se detallan los resultados:

CUADRO 25. ¿Durante todo el vuelo la tripulación de cabina se mostró amable?

<i>Opciones</i>	f	%
<i>Muy de acuerdo</i>	126	33%
<i>De acuerdo</i>	59	16%
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	119	31%
<i>En desacuerdo</i>	20	5%
<i>Muy en desacuerdo</i>	59	15%
Total	383	100,00%

FIGURA 26. Indicador: “Atención al Pasajero”

Tendencia: “Opciones de Opinión”



Análisis: Esta primera pregunta le pareció al investigador estar caracterizada desde lo esencial, dado a que el pasajero que se enfrenta por vez primera a una actividad de vuelo, suele sentirse tenso, con mucho temor y con ganas de no montarse en el avión.

En este sentido, el que la tripulación de cabina se muestre amable, es como una invitación tácita de que si optase por volar otra vez, la línea que escogería sería la misma. Quizás no vaya a encontrarse con la misma tripulación, pero si la conducta de los TPC estuviese sincronizada con esta particularidad, la tendencia del pasajero se vería corroborada por esa conducta a repetir, cosa que muchas empresas aprovechan cuando premian la constancia y la perseverancia de sus clientes con los llamados “Pasajeros Frecuentes”, otorgándoles millas gratuitas dada la continuidad con que estos clientes viajan a través de la empresa en cuestión.

En este sentido, un 49% expresado con la sumatoria con las opciones (muy de acuerdo y de acuerdo) enuncia que los tripulantes de cabina fueron amables durante el vuelo. Por otro lado, un 31% expresó una respuesta neutral al respecto (lo cual se interpreta que no le dan importancia a esta particularidad, quizás porque viajan con alguna frecuencia). Ahora bien, en lo que se refiere a continuar manteniendo la preferencia en su hábito de utilizar los servicios de la aerolínea, preocupa que un 5% declaró que está en desacuerdo al mismo y que un 15% manifestó que está muy en desacuerdo de que la tripulación fue amable, ya que esto es un indicio de tendencia importante de personas que preferirían usar los servicios de otras empresas, si esto fuese posible. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

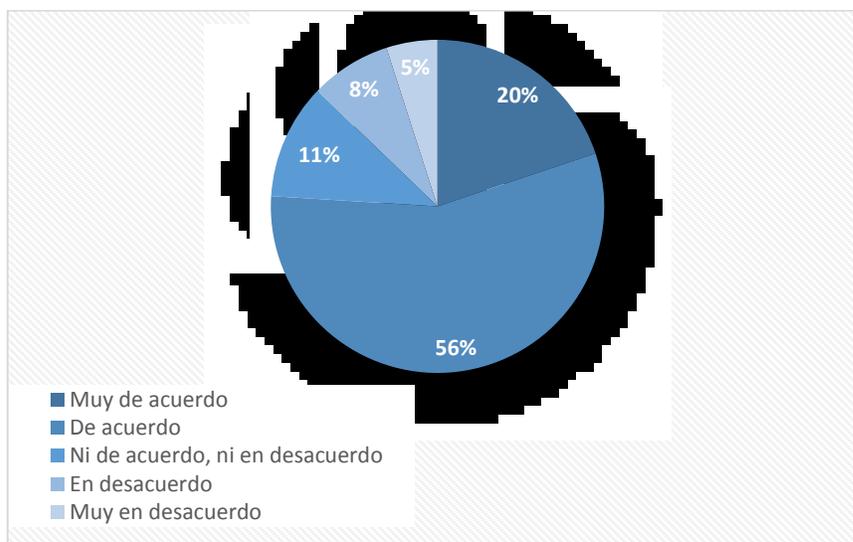
La amabilidad como tema sincronizado con la disciplina se puede dar a entender como uno de los adjetivos conductuales que debieran describir a los tripulantes de cabina, para la empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A., lo refiere como “un compromiso” al momento de transportar a los pasajeros con calidez humana, atendiendo y cuidando de ellos hasta llegar a su destino.

CUADRO 26. ¿La tripulación empleó un vocabulario respetuoso hacia usted?

Opciones	f	%
<i>Muy de acuerdo</i>	76	20%
<i>De acuerdo</i>	215	56%
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	43	11%
<i>En desacuerdo</i>	30	8%
<i>Muy en desacuerdo</i>	19	5%
Total	383	100,00%

FIGURA 27. Indicador: “Atención al Pasajero”

Tendencia: “Opciones de Opinión”



Análisis: Esta pregunta, íntimamente ligada al área temática objeto de estudio, se refiere a la utilización de un vocabulario respetuoso para con el pasajero. En este sentido y como abre boca la gráfica arroja como resultado que un 76% expresado con la sumatoria con las opciones (muy de acuerdo y de acuerdo) enuncia que los tripulantes de cabina emplearon un lenguaje cortés y adecuado durante el vuelo, aspecto muy positivo dado a que muestra como en lo disciplinar el TPC comprende el tipo de conducta que debe caracterizar su función dentro de la cabina de vuelo.

Quizás los pasajeros habituales no presten atención a estas manifestaciones lo que podría explicar por qué un índice como el expresado con un 11% pronunció una respuesta neutral al respecto. Vuelve a llamar la atención del investigador que un 13% de los pasajeros encuestados, expresados en un 8% que suponen estar en desacuerdo, al mismo que un 5% que manifestó en forma expresa que está muy en desacuerdo con la opinión, ya que, como se mencionó anteriormente, si tuviesen la oportunidad de volar en otra aerolínea, ellos quizás así lo preferirían. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

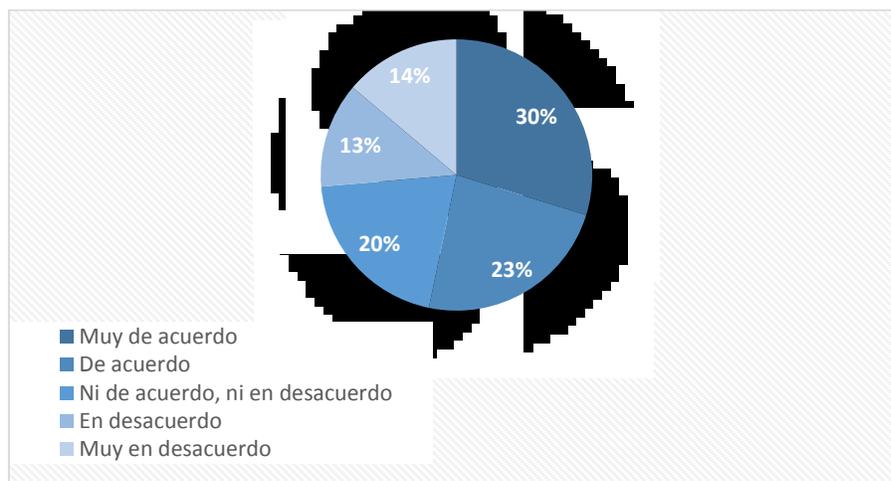
Emplear un buen comportamiento y vocabulario adecuado se aprecia como esencial en la atención al público, lo mismo está contemplado en el Manual de Servicio a Bordo de la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A. (Ob. Cit.)

CUADRO 27. ¿La tripulación empleó un vocabulario respetuoso hacia los demás pasajeros?

<i>Opciones</i>	f	%
<i>Muy de acuerdo</i>	114	30%
<i>De acuerdo</i>	90	23%
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	78	20%
<i>En desacuerdo</i>	48	13%
<i>Muy en desacuerdo</i>	53	14%
Total	383	100,00%

FIGURA 28. Indicador: “Atención al Pasajero”

Tendencia: “Opciones de Opinión”



Análisis: La intención de este ítem es el de apreciar si el pasajero particulariza el vocabulario respetuoso con la persona que directamente le ofreció el servicio o si se da cuenta, al generalizar su punto de vista, que los demás TPC tienen afinidad con la misma conducta en su actuación procedimental para con los pasajeros.

Aunque esta interrogante, luce bastante parecida a la anterior, ya que hace presumir que el trato a cada persona podría ser igual o diferente dependiendo de las circunstancias del momento; puede que el tripulante que lo atendió haya empleado

vocabulario respetuoso a ciertas personas y para otras no; del mismo modo, el investigador corrobora lo conveniente de la realización de esta pregunta, dado los resultados que obtuvo.

Al emplear como conducta habitual un buen comportamiento y vocabulario adecuado para todos los pasajeros de manera igualitaria, se expresa como esencial la importancia que se merece el cliente en cuanto a la atención al público se refiere, lo mismo está expresamente contemplado en el Manual de Servicio a Bordo de la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A. (Ob. Cit.)

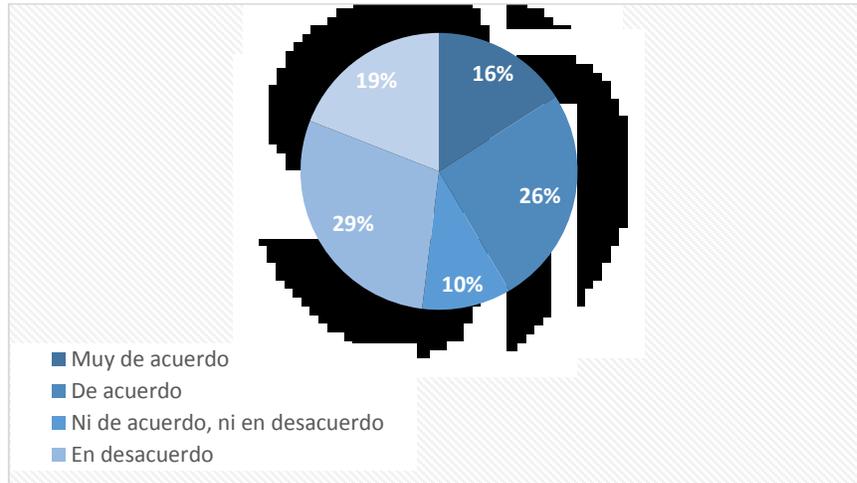
En el sentido antes expresado, el análisis arrojó que un 53%, interpretado por la sumatoria con las opciones (muy de acuerdo y de acuerdo) opina que los tripulantes de cabina emplearon vocabulario adecuado y respetuoso hacia otros pasajeros durante ese mismo vuelo. El mismo análisis expresado en las preguntas anteriores cabe para el 20% que expresó una respuesta neutral al respecto. Lo llamativo es que un 27% de los pasajeros, subdivididos en 13% que declaró que está en desacuerdo, al mismo que un 14% manifestó que está muy en desacuerdo con la opinión, seguramente, estos pasajeros no regresen a la línea si tuviesen otras opciones dentro del mercado. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

CUADRO 28. ¿La tripulación de cabina se mostró sonriente y con actitud positiva?

Opciones	f	%
<i>Muy de acuerdo</i>	61	16%
<i>De acuerdo</i>	98	26%
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	40	10%
<i>En desacuerdo</i>	111	29%
<i>Muy en desacuerdo</i>	73	19%
Total	383	100,00%

FIGURA 29. Indicador: “Atención al Pasajero”

Tendencia: “Opciones de Opinión”



Análisis: Tomando nuevamente las referencias expresadas por los autores Davis y Newstrom (2002, Ob. Cit.), las conductas positivas hacia algo o alguien, suelen incrementar el agrado hacia ese algo o alguien, y se pueden manifestar en el comportamiento del individuo, esto a su vez puede y suele ser el reflejo de un buen clima organizacional.

En relación a la pregunta, relacionada con el tema, donde se particulariza la opción de “mostrarse sonriente y con actitud positiva”, aspectos por excelencia impregnados de una actitud disciplinada, dado a que se manifiestan para el público en general y no expresamente para personas en particular, la gráfica analizada refleja que un 42%, expresado con la sumatoria con las opciones “muy de acuerdo y de acuerdo”, habla que los tripulantes de cabina se desarrollaron en el vuelo con una actitud positiva y sonriente.

De igual manera, un 10% expresó una respuesta neutral al respecto, lo que puede ser interpretado de la misma manera expresada en las preguntas anteriores. Sin embargo, vuelve a resaltar lo llamativo por su alto porcentaje, de un 48% de los pasajeros (casi la mitad) expresan (en un 29% que declaró que está en desacuerdo y un 19% que manifestó que está muy en desacuerdo) que si la línea aérea sujeto de estudio no presta atención a estas manifestaciones del público, pudiera resultar una irreparable

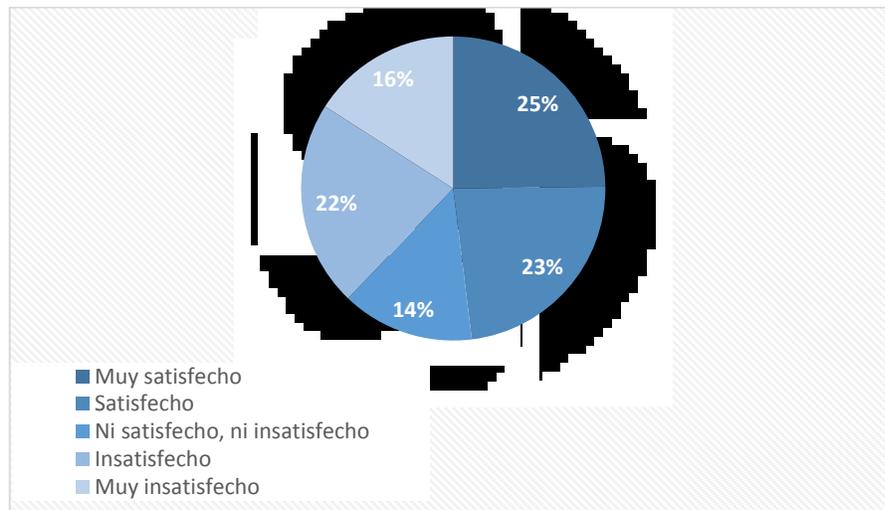
pérdida de prestigio en el mercado, lo que significaría ganancia para sus competidores. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

CUADRO 29. ¿Cuál fue el grado de satisfacción con la calidad de servicio prestada por el tripulante de cabina durante el vuelo?

<i>Opciones</i>	f	%
<i>Muy Satisfecho</i>	95	25%
<i>Satisfecho</i>	89	23%
<i>Ni Satisfecho, ni en satisfecho</i>	54	14%
<i>Insatisfecho</i>	84	23%
<i>Muy insatisfecho</i>	61	16%
Total	383	100,00%

FIGURA 30. Indicador: “Atención al Pasajero”

Variables: “Las opciones de opinión expresadas entre las alternativas a escoger”



Análisis: Morillo, M (2009), considera que existe una vinculación entre la calidad del servicio y la satisfacción del usuario; en cuanto a que los niveles de satisfacción del usuario sobre la calidad de servicio, podría ser una forma directa, fácil y económica de evaluar estos indicadores, midiendo la complacencia en las expectativas, necesidades y deseos de los clientes de la empresa.

Esta interrogante, a pesar de estar expresada en un objetivo de carácter cualitativo, se expresa en una particularidad cuantitativa, dado a que la “calidad de servicio” y la

“satisfacción de los clientes” se pronuncian, numéricamente hablando, por cantidad de personas que siguen sus instintos guiados por estas expresas manifestaciones.

Cuando el servicio prestado por el tripulante de cabina cubre las expectativas del cliente, suele ser interpretado por el pasajero como “calidad de servicio” y ello puede crear un vínculo de lealtad del pasajero hacia la empresa, dando como resultados positivos a la productividad y por ende hacia la rentabilidad de la empresa (segundo pilar), ya que el cliente pudiera considerar volver a utilizar el servicio, en vista que fue muy bien atendido; si pudiese ocurrir lo contrario, la productividad caería, haciendo que este utilice el servicio de aerolíneas de la competencia, la Satisfacción es entonces una resultante de esa calidad percibida.

Al analizar la gráfica, producto del instrumento se observa que un 48%, expresado con la sumatoria con las opciones “muy de acuerdo y de acuerdo”, habla de un alto grado de satisfacción con respecto al trabajo desempeñado por los tripulantes durante el vuelo.

Por otro lado, un 14% expresó una respuesta neutral al respecto, lo que se interpreta que no le presta atención a esa particularidad dado a su habitual uso de esa o de cualquier otra aerolínea para obtener sus fines. Vuelto a lo llamativo de este análisis es lo expresado por el 39% de los encuestados, expresado en un 23% que declaró que está insatisfecho con el servicio, al mismo que un 16% manifestó que está muy insatisfecho con la opinión, estos porcentajes de insatisfacción concuerdan con los altos porcentajes de las preguntas anteriores y el mensaje sería pertinente asociarlo con el campanazo que llama la atención, expresado anteriormente. Ningún encuestado se quedó sin responder la pregunta.

Análisis de resultados de las entrevistas dirigido a los Instructores de la empresa

Este instrumento fue construido, a través de indicadores precisos, los cuales están reflejados en los Manuales que maneja la compañía, considerados como indispensables para asociar dichos elementos con el qué hacer del TPC; el investigador creyó necesario verificar, a través de entrevistas intencionadas al cuerpo de instructores de la organización aérea si la visión, la misión y los valores de la empresa, eran punto de partida o de solo referencia para ellos, ya que son las personas en quienes recae la responsabilidad de impartir dicha instrucción a los aspirantes a ocupar cargos como tripulantes de cabina dentro de la compañía, asimismo, se hizo extensivo para los cursos recurrentes y de ascenso, dado a que también son adiestrados por la misma planta profesoral.

Lo que se pretendió con este instrumento fue verificar, de voz de los entrevistados, la importancia que les merece este foco de atención a fin de concientizar su importancia en el rol de tripulantes, dado a que está inscrito en la dinámica interactiva e interdependiente de la aviación comercial en Venezuela, especialmente dedicado a los que forman parte de la firma como tales.

La intención de estos ítem (referidos todos en un cuadro, de manera sintetizada) es el de apreciar si el instructor de la organización particulariza estos indicadores antes mencionados con el Servicio abordo y otros servicios adicionales, ya que el TPC debería ofrecer a sus clientes o pasajeros una imagen empresarial clara, dinámica e interactiva; por otra parte, dado a que ellos son responsables de esta instrucción, verificar si los TPC tienen afinidad teórica y conductual asociada con estos indicadores, para así transmitir la imagen de la empresa hacia los pasajeros a quienes atiende.

Resultados arrojados a través de las Entrevistas semi-estructuradas efectuadas a los **Instructores de los tripulantes de cabina** de la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A:

- 1- ¿Maneja usted, en el ambiente del aula los criterios que se refuerzan en el conocimiento de la Misión, Visión y Valores que maneja la empresa donde labora el tripulante de cabina?

Instructor de la asignatura	Respuestas	Análisis
Instructor de Servicio a Bordo	Sí	Uno de los criterios para el buen desenvolvimiento de un empleado se hace través de los valores, y cuando estos son ejecutados en el proceso de formación existe la posibilidad de que esto represente un ambiente favorable para la empresa. El autor Blanchard, K. (2012 Ob.cit.) indica que los valores corporativos son como la fuerza motriz detrás del propósito, ya que suministran la energía y entusiasmo a los trabajadores y hacen que se sientan comprometidos cuando surgen los problemas. En este sentido los tres instructores afirmaron que operan los referidos indicadores en el entorno de aula.
Instructor de Normas y Políticas de la Empresa RAV,SA	Sí	
Instructor de Factores Humanos	Sí	

CUADRO 30 Misión, Misión y Valores en el ambiente de aula

- 2- ¿Evalúa usted el conocimiento de los tripulantes de cabina, acerca de la Misión, Visión y Valores que maneja la Empresa donde opera sus servicios?

Instructor de la asignatura	Respuestas	Análisis
Instructor de Servicio a Bordo	No “sólo la observo”	La acción de evaluar podría ser una acción frecuente y muy apreciada a instancias de las empresas e instituciones educativas, dado que las mismas permiten conocer precisamente los puntos débiles así como también las aristas más notables de las mismas, así lo menciona Arráez (2006 Ob. Cit). Sea través de la observación u otro mecanismo de evaluación, si no se evalúa, no se sabe si los conocimientos se aplican en el ambiente de aprendizaje, y si se evalúa sería importante realizar un registro de los que se está evaluando para así llevar un control de los resultados.
Instructor de Normas y Políticas de la Empresa RAV,SA	No “no de manera formativa”	
Instructor de Factores Humanos	No, “la observo pero no la registro”	

CUADRO 31 Evaluación acerca de la Misión, Visión y Valores

- 3- De su concepción particular: ¿Qué valor o valores representan un elemento importante y que se omitan en el entorno del aula?

Instructor de la asignatura	Respuestas	Análisis
Instructor de Servicio a Bordo	Tolerancia “Muchas veces se tocan temas relacionado a experiencias con pasajeros durante el vuelo, y algunos tripulantes no toleran el mal trato de los pasajeros cuando hay retraso en la salida de los vuelos”	Uno de los instructores incorporó “La Tolerancia” como expresión importante dado su carácter valorativo, lo que coincide con lo expresado por un TPC encuestado anteriormente. Ahora bien, en el aula pudiese suscitarse quiebres de las normas y posible pérdida de algunos de los valores que se presentan como importantes en el ambiente de aprendizaje, lo ideal es identificarlos de inmediato a los efectos de derivar enseñanzas para el curso. Cuando los instructores se refieren a estos valores es porque han sucedido percances en varias ocasiones en sus clases (como las que mencionaron), lo cual hace pensar que no se aprovechan los mismos como estrategias para la instrucción.
Instructor de Normas y Políticas de la Empresa RAV,SA	Trabajo en equipo “Los tripulantes a veces sienten conflictos con otros tripulantes a nivel personal, se les olvida el trabajo profesional en la cabina, por lo general son pocos casos. Lo importante es que se actúa para resolverlo”	
Instructor de Factores Humanos	Responsabilidad “Algunas veces llegan tarde y de les olvida traer el manual”	

CUADRO 32. Valores

- 4- En función al contexto educativo, los valores mencionados en el interrogante anterior: ¿Qué nivel de entrenamiento debería la empresa orientar para el alcance de los objetivos deseados?

Instructor de la asignatura	Respuestas	Análisis
Instructor de Servicio a Bordo	Avanzado	En vista a lo último anteriormente expuesto, los instructores consideran que la empresa bajo el Centro de Instrucción debe aplicar uno de estos niveles de entrenamiento para generar aprendizajes ante las situaciones que se manifiesta en el aula. De manera puntual y específica para cada caso y general cuando estos se engloben en los propósitos de la instrucción.
Instructor de Normas y Políticas de la Empresa RAV,SA	Básico	
Instructor de Factores Humanos	Básico	

CUADRO 33. Nivel de entrenamiento

- 5- Emplea usted en su entorno académico, estrategias orientadas a mejorar la disciplina de sus tripulantes de cabina.

Instructor de la asignatura	Respuestas	Análisis
Instructor de Servicio a Bordo	Casi Siempre “Cuando el grupo desvía el tema de conversación de la clase, cuando llegan tarde lo anoto en la hoja de asistencia al igual cuando no trae el Manual, Cuando no cumple con la vestimenta exigida y cuando interrumpe la clase de manera intencional se hace un llamado de atención verbal”	Los instructores tienen la potestad de corregir a través de estrategias disciplinarias con la intención de mejorar la disciplina en el personal que entrenan, esto está expuesto en el Manual del Centro de instrucción (Ob. Cit.). Davis y Newstrom (2002 Ob. Cit.) sugieren aplicar la disciplina preventiva, ya que hay alentar a los empleados a que cumplan las normas y los procedimientos para prevenir las desviaciones futuras de las mismas, y así evitar que otros la cometan. Por lo tanto, si a pesar de ello, estas se suscitasen no hay que olvidar que el aula es como un laboratorio, donde cada experiencia, positiva o negativa es importante para aprender y para la disciplina, objeto de estudio del presente trabajo.
Instructor de Normas y Políticas de la Empresa RAV,SA	A veces “Cuando el tripulante llega a tarde y no trae el manual, cuando usa el celular, Ipad computadora durante clases, se le hace un llamado de atención verbal”	
Instructor de Factores Humanos	Siempre “Hago un registro cuando el tripulante se comporta de manera inadecuada con respecto a las normas establecidas, y lo discuto con la escuela o jefatura de tripulantes dependiendo del caso”	

CUADRO 34. Empleo de Estrategias para mejorar la disciplina.

- 6- Evalúa usted el aprendizaje del tripulante de cabina en el aula en función a las expectativas planteadas por la empresa con los objetivos del MTC.

Instructor de la asignatura	Respuestas	Análisis
Instructor de Servicio a Bordo	Siempre	Evaluar el aprendizaje del tripulante de cabina en el aula en función a las expectativas planteadas por la empresa con los objetivos, se evidencia el cumplimiento de las exigencias de la normativa exigidas por las autoridades supervisoras, es decir por el INAC. Sin embargo, no hay que olvidar que la disciplina no es sólo un valor cuantitativo es decir, no solo se aprende, se interioriza, lo que le otorga un carácter cualitativo. Los instructores generan exámenes para evaluar cuantitativamente los aprendizajes, y deberían tener herramientas para medir cualitativamente las conductas, evitando que se reprendan, obviando que el carácter de aula es provecharlas para complementar el sistema de aprendizaje.
Instructor de Normas y Políticas de la Empresa RAV,SA	Siempre	
Instructor de Factores Humanos	Siempre	

CUADRO 35. Evaluación del aprendizaje

- 7- El aprendizaje del tripulante de cabina en el aula cumple las expectativas planteadas durante el lapso de tiempo planificado.

Instructor de la asignatura	Respuestas	Análisis
Instructor de Servicio a Bordo	Siempre	Una buena planificación y organización del curso a dictar, hace que todo lo relacionado con los aprendizajes de TPC se cumplan al tiempo estimado para ellos y a través de las características particulares diseñadas por cada currículo, ya que son estos aspectos, factores favorables para la organización que necesitan de empleados entrenados en el momento preciso, en función a las circunstancias que les corresponda vivir.
Instructor de Normas y Políticas de la Empresa RAV,SA	Siempre	
Instructor de Factores Humanos	Siempre	

CUADRO 36. El aprendizaje dentro de la planificación

- 8- El Centro de Instrucción de la empresa, le facilita todas las herramientas educativas que necesita para alcanzar todos los objetivos planteados.

Instructor de la asignatura	Respuestas	Análisis
Instructor de Servicio a Bordo	Siempre	Cuando todas las herramientas educativas necesarias son utilizadas en el aula, los conocimientos deberían ser más significativos para alcanzar los objetivos en los TPC. Es muy importante que los alumnos formados para el cargo de tripulante, sepan manipular cada uno de los equipos de emergencia, practicar los procedimientos de evacuación y otras operaciones de emergencia, ya que a través de la práctica, se hace menos probable cometer errores a la hora de realizar estas tareas, en el momento que se originen los hechos.
Instructor de Normas y Políticas de la Empresa RAV,SA	Siempre	
Instructor de Factores Humanos	Siempre	

CUADRO 37. Empleo de Herramientas Educativas

9- El ambiente en el aula es confortable.

Instructor de la asignatura	Respuestas	Análisis
Instructor de Servicio a Bordo	Siempre	Siempre que la actividad académica fluya en un ambiente confortable y que el aprendizaje se adecue a los propósitos curriculares preestablecidos, la dinámica instruccional debería segregar resultados asertivos de manera efectiva y convincente. Cuando se pierde el control de la dinámica y se permite que agentes atractores distorsionen el ambiente, suelen surgir consecuencias negativas en el momento que se da el aprendizaje en el aula.
Instructor de Normas y Políticas de la Empresa RAV,SA	Casi siempre “A veces hay problemas con el agua en los baños, aunque este problema no es del Centro de Instrucción, si no del Sector donde está ubicado”	
Instructor de Factores Humanos	Siempre	

CUADRO 38. Ambiente del aula.

10- El ambiente en el aula prevalece la tolerancia y el respeto

Instructor de la asignatura	Respuestas	Análisis
Instructor de Servicio a Bordo	Siempre	Los dos valores enunciados en la pregunta lucen como importantes en toda relación humana, ya que el respeto y la tolerancia, de acuerdo a muchos de los autores antes citados los precisan como elementos importantes para la disciplina, No todas las personas tienen el mismo punto de vista ante diferentes situaciones, el respeto y la tolerancia hacen que se demuestre que tan disciplinada pueden ser esas personas. Cuando estos valores no se presentan, su omisión suele ser reflejada en la conducta en el aula y a su vez en el trabajo, por lo tanto son interesantes indicadores para estar en la conducta disciplinada.
Instructor de Normas y Políticas de la Empresa RAV,SA	Siempre	
Instructor de Factores Humanos	Siempre	

CUADRO 39. Tolerancia y respeto en el aula.

11- Considera usted que el comportamiento observado en el aula de clases por los tripulantes de cabina puede ser reflejado en el área de trabajo.

Instructor de la asignatura	Respuestas	Análisis
Instructor de Servicio a Bordo	Siempre	El tema de la disciplina se refuerza constantemente en cada espacio de trabajo donde el TPC se maneje, sea en el avión, en el ambiente fuera del mismo y/o en el aula. En este sentido, debería haber una relación de interdependencia entre lo practicado en el aula y/o lo aprendido del ambiente de trabajo. Lo observado en el aula de clases, suele manifestarse en la práctica laboral y viceversa, en este sentido se considera que el aula, podría ser el escenario más asertivo para analizar el comportamiento, dado a que la clase es el mejor momento y el más oportuno para observar, corregir y dialogar sobre algún posible mal comportamiento (considerado como una falta a la disciplina) de los trabajadores y sus sistemas de relaciones.
Instructor de Normas y Políticas de la Empresa RAV,SA	Siempre	
Instructor de Factores Humanos	Siempre	

CUADRO 40. Comportamiento en el aula

12- Es necesario evaluar continuamente el comportamiento del personal para garantizar la calidad del servicio prestado

Instructor de la asignatura	Respuestas	Análisis
Instructor de Servicio a Bordo	Sí	Dada la naturaleza del trabajo del TPC, donde se reflejan un sinfín de interconexiones dinámicas e interdependientes, es importante que las empresas supervisen continuamente el comportamiento de su personal, ya que de ellos depende mucho la valoración que ejerce el público con respecto a su escogencia de una línea aérea para viajar a un destino determinado, y más, cuando hay otras empresas que ofrezcan el mismo servicio en igualdad de condiciones. El valor agregado que se le da al cliente, tanto en su trato, como en su distinción y atención especial (aspectos caracterizados dentro de la disciplina personal del TPC) se afianza en la escogencia de éste para consumir el servicio como pasajero y a su vez, si esto no ocurre puede que se descuide un eslabón importante en relación empresa-cliente, con resultados desfavorables para la compañía.
Instructor de Normas y Políticas de la Empresa RAV,SA	Sí	
Instructor de Factores Humanos	Sí	

CUADRO 41. Garantía de la calidad del servicio

13- Está establecido por la empresa algún método didáctico para mejorar la conducta de los tripulantes que no cumplen con las normas y políticas de la empresa.

Instructor de la asignatura	Respuestas	Análisis
Instructor de Servicio a Bordo	Sí	La escuela, no solamente se propone con fines escolares, dado a que esta funciona a través de los planes de estudios que normalmente siguen la pauta de lo que cada asignatura pretende discutir, para los TPC, la escuela es un espacio, tipo laboratorio, donde normalmente se hace recuentos de experiencias, observaciones y otras alternativas y le sirve para aclarar conceptos, metodologías, desarrollar vivencias y potenciar los elementos conductuales de carácter disciplinario, en este sentido, los métodos educativos o estrategias se constituyen en herramientas que ayudan a cualquier organización a contar con trabajadores disciplinados, motivados y con ganas de realizar sus labores con la mayor eficiencia y disciplina, posible, favoreciendo siempre su aprendizaje, relacionado con los objetivos. Por otro lado, el incentivo económico (respuesta de uno de los instructores) no se tomaría como un método didáctico, pero podría valer como método de motivación extrínseca para evitar la indisciplina de los empleados.
Instructor de Normas y Políticas de la Empresa RAV,SA	No sé	
Instructor de Factores Humanos	Sí, “el incentivo económico como uno de los importantes”	

CUADRO 42. Método didáctico

Análisis de resultados de las entrevistas dirigido al personal de RRHH de la empresa

Para la explicación de los resultados a continuación, se señala una serie de preguntas realizadas al entrevistado, las letras en *cursiva* y alineado a la derecha, señala su respuesta al respecto y posteriormente el análisis del investigador correspondiente en base a los términos teóricos planteados en esta investigación.

Resultados arrojados a través de las Entrevistas Semi-estructurada efectuadas al jefe del **Departamento de Recursos Humanos** en relación a los tripulantes de cabina de la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A:

1. ¿Dónde están contempladas por escrito la visión, misión y valores que maneja la empresa?

“Están contemplados en el manual de Operaciones de la Compañía y en su Página Web www.ravsa.com.ve”

¿Los tripulantes tienen acceso de eso, en su Manual?

“No, ese manual es el operativo de la compañía, ellos tienen su propio manual, aunque no están expuestas allí”

Análisis: En la empresa sujeto de estudio, los valores se expresan como el marco referencial del comportamiento que deben tener sus integrantes; conceptualmente hay autores como Blanchard, Ken (2012, Ob. Cit.), que sostienen que los valores dependen del propósito para los cuales fueron creados y que su proyección se valida en el futuro. En este sentido, estos importantes indicadores de conducta deberían inspirar a los TPC, en cuanto a las actitudes y acciones que deberían emprender, todas ellas necesarias para lograr sus objetivos.

En razón a lo antes puntualizado, la empresa estima que todos los miembros de la compañía deberían estar en cuenta de cuál es la misión, visión y valores, así lo expresa

hasta por escrito en su Manual de Operaciones y en su Sitio Web; quizás de esta manera pretenden hacer habitual la práctica cotidiana de sus proyecciones como empresa y así poder afianzar el compromiso.

2. ¿Qué estrategia usa la empresa para mejorar la disciplina de sus tripulantes de cabina y cómo las aplican?

“El incentivo es un dinero adicional que se le otorga al personal cuando éstos hacen cumplimiento de las normas y políticas de la empresa (no forma parte del sueldo), al percibir un incumplimiento usamos la retención del incentivo económico, también se aplica a las ausencias laborales justificadas o no, también se les quita los vuelos más remunerativos como los internacionales, pero eso depende del caso y la decisión de la jefatura de tripulantes”

¿Basado en su experiencia, usted cree que son efectivas estas estrategias?

“Si son muy efectivas, siempre y cuando la empresa cumpla puntual con los pagos, hemos notado que cuando hay retrasos, los tripulantes tienden a comportarse mal, muchos no atienden sus llamadas telefónicas cuando se les necesita para un vuelo, también aumenta el ausentismo.”

Análisis: Autores como Pérez, J., Méndez, S. y Jaca, M. (2010) relacionados al tema de “la implementación de la motivación a través de las estrategias materiales”, pretenden asegurar que mejorar el estatus de los empleados de manera material es una estrategia asertiva; aunque por otro lado, existen autores como Davis y Newstrom (2002, Ob. Cit.), que indican que estos métodos podrían influenciar en la insatisfacción de un individuo, ya que ellos pretenden contar con ese dinero para solventar sus necesidades, incluso sabiendo que es solo un dinero extra que acompaña a su buen comportamiento.

Cuando ocurre una ruptura de las normas por primera vez hay autores que sugieren aplicar un método denominado como: “disciplina progresiva”, la cual en 5 pasos intentan corregir la anomalía y el regreso a lo esperado por la empresa que lo aplique; esta estrategia fue creada por los autores Davis y Newstrom (2002, Ob. Cit.), donde recomiendan primeramente la aplicación de una advertencia verbal; al segundo fallo sugieren una advertencia por escrito y si continúa fallando, aplicar una sanción a través del incentivo, por un lapso de uno, dos o tres meses dependiendo de criterio de la empresa.

El entrevistado admite que el correctivo se efectúa desde el primer momento, tal vez pueda que el empleado lo tome como un castigo en perjuicio de sus necesidades económicas, con consecuencias contraproducentes para la compañía ya que lo se lograría es como restarle el apoyo a lo que la empresa requiere, justamente en el momento que más necesita del empleado.

Ejemplo de ello podría ser (y de hecho ocurre así) cuando se requiere de la presencia de un TPC para cubrir una ausencia, el tripulante en cuestión deja de atender las llamadas de programación de vuelos cuando se le necesita, justificándose a través de una excusa (lo que podría considerarse como “falta de disciplina” (materia de estudio del presente trabajo de investigación).

Ahora bien, en el caso de que se aplicase el método de los antes citados autores (Ob. Cit.) en cuanto a la “disciplina progresiva” supone el investigador que ello debería aumentar la posibilidad de que el empleado asuma su responsabilidad, dado a que ya fue avisado, sin sufrir en las primeras instancias de una sanción pecuniaria que le puede afectar su estabilización económica, con la que cuenta para el sostén de su familia.

Adicionalmente, la organización podría desarrollar un gran número de estrategias para implementar los esfuerzos de los TPC, en función de que estos logren aumentar su propia dimensión auto motivadora y acercarse a las necesidades reales de la empresa que los contrató, esto podría ser posible, desarrollando programas de beneficios no

materiales orientados a la disciplina preventiva y no necesariamente hacia la disciplina punitiva.

3. Con qué frecuencia la empresa aplica dichas estrategias orientadas a mejorar la disciplina de sus tripulantes de cabina.

“ Siempre. Apenas se observe el incumplimiento de la norma, también depende del tripulante ”

Análisis: El término “Casi siempre” al investigador le estima significar que frecuentemente los tripulantes comenten supuestos “actos de indisciplina” en sus funciones de trabajo; lo que le lleva a descifrar esto, es que a pesar de que la empresa se maneja a través de presumidas estrategias orientadas a “mejorar la disciplina” (interpretación de la cultura manejada por la compañía sujeto de estudio), estas a su vez pareciera no solucionan definitivamente los presuntos “actos de indisciplina”; en este sentido, hace falta adicionalmente hacer un análisis profundo para erradicar ese llamado “mal comportamiento”.

En opinión de los autores Davis y Newstrom (2002, Ob. Cit.), la aplicación de “acciones disciplinarias” para todos los empleados debe ser por igual, desde el más novato, hasta el más antiguo de la empresa. La “acción disciplinaria” debe comenzar con una advertencia, consistente, inmediata e impersonal hacia el empleado y así sucesivamente debe esta estrategia evolucionar, en la medida que se observe que esta primera acción y las sucesivas no corrijan la conducta del afectado.

4. Considera que los tripulantes de cabina se manejan en su entorno laboral con un asertivo conocimiento acerca de la misión, visión y valores que opera la empresa.

“A veces, pero se trata de que ellos se enfoquen por qué y para dónde va la empresa ”

Análisis: En opinión del investigador, para que una empresa pueda cumplir cabalmente con los objetivos que se ha trazado, haría falta que todos los miembros que la conforman, estuviesen enfocados y relacionados con los valores, misión y visión de la compañía, lo cual demuestra en la práctica ser fundamental para el afianzamiento de la disciplina, particularmente hablando. De esta manera se podría alcanzar asertivamente los objetivos de la misma.

El término “a veces”, empleado por el entrevistado llama la atención del investigador, dado a que en los cursos iniciales, recurrentes y de ascenso, dictados regularmente por la empresa, estos artificios de acción educable, podrían y deberían ser transmitidos y practicados constantemente, a los efectos de contrarrestar lo que en la práctica pareciera que no ha logrado encajar en la conciencia del TPC, en función a la dinámica de comportamiento habitualmente observada por los supervisores y afines que deben hacer el trabajo de orientadores para que se alcancen como equipo los Objetivos de la empresa sujeto de estudio.

5. Se reconoce que se valore el tiempo y la calidad servicio que les ha brindado a la empresa en los últimos tiempos a los tripulantes de cabina.

“Siempre, el tripulante tiene un incremento salarial de 10% al cumplir los 18 meses en la empresa y por la calidad también hay incentivo económico”

Análisis: Saber que la compañía estima otorgarle valoración al tiempo y a la calidad de servicio, reflejado en incentivos económicos y/o de ascenso dentro de una empresa, deberían lograr en el individuo premiado, un reconocimiento profesional y personal por lo que hace y que puede provocar dentro de sus compañeros un incentivo al logro.

Reconocer la lealtad a la empresa y expresar ese reconocimiento en forma pública y/o explícita, podría lograr que el empleado sea más comprometido con las funciones que habitualmente ejerce; felicitarlo por superar las expectativas de la empresa lo hace más comprometido con la misma y por ende por la profesión a la que le dedica su vida y su esfuerzo.

Muchas veces este valor agregado tiende a ser más eficiente que cualquier incentivo material e incluso suele ser más económico y más rentable para las empresas que lo practiquen.

6. Se realizan reuniones gerenciales para discutir sobre el comportamiento de los tripulantes de cabina de la empresa.

“A veces, cuando hay casos graves o frecuentes”

Análisis: Se estima que la corrección en público o en privado de las omisiones a la gestión esperada de los TPC deberían ser consideradas como factores importantes para la empresa, ya que la conducta disciplinar del TPC es quizás el mejor vehículo que tiene la empresa para vender su producto (el vuelo) ante un mercado tan competitivo y particular como lo es el campo de la aviación comercial en Venezuela.

Ahora bien, dado a que las mismas aparentemente se realizan con poca frecuencia y en función a la tensión que normalmente suele provocar entre los empleados que se enteran de esas reuniones, aunado al tiempo que se dedique para discutir el supuesto “mal comportamiento” de los tripulantes afectados, conduce a pensar que ese considerado “deficiente proceder”, debe producir en los tripulantes una consecuente “activación de las alarmas” dado a que si alguien es objetivado como para convocar este tipo de reuniones entre las gerencias a quienes les compete la vida operativa y funcional de los tripulantes, la resultante podría resultar en sanción o en un despido.

En este sentido, los autores Davis y Newstrom (2002, Ob. Cit.) sugieren la aplicación de un monitoreo permanente en el comportamiento de los empleados para vincular su efecto en el rendimiento laboral. A la vez, también recomiendan aprovechar los resultados, expresados pedagógicamente, en el área académica, para ser discutidos en los laboratorios funcionales, donde cada uno de los empleados (en este caso los TPC), tienen que hacer vida obligatoria eventualmente en cursos de cualquier orden, en función al compromiso adquirido con la empresa y dado a que su carrera depende

de la asistencia a esos cursos, que están expresamente soportados en las leyes y reglamentos aeronáuticos de este país.

7. Con que frecuencia son sancionados los tripulantes de cabina cuando incurren en una falta a las normas y políticas de la empresa. ¿Puede explicar cómo?

“Siempre, al incumplimiento de las normas y políticas de la empresa, se les quita el incentivo económico”

Análisis: Se sabe que el incumplimiento de las normas y políticas de la empresa contribuye a la ruptura de los acuerdos pautados por el empleado para con la empresa. También es aceptado que esas omisiones o ruptura de reglas deben ser sancionadas dependiendo de la gravedad. Ahora bien, el investigador quiere traer como punto de análisis la premisa de que para todos los casos no se debiera aplicar la misma sanción, dado a la expresión explícita formulada como respuesta del entrevistado.

Para una persona que llega tarde al trabajo por primera vez no se le debería sancionar de la misma manera que a una persona que frecuentemente incurre en este tipo de falta. Las razones para retardarse en el cumplimiento del compromiso de “llegar a la hora” son innumerables, sin embargo, en la actualidad existen recursos electrónicos, además de numerosas alternativas, para hacer del conocimiento del supervisor la probabilidad ocasional de esta forma incidental de concurrir en una incorrección, el punto es que si el empleado no las utilizó y su error incidió en la activación de un suplente, podría ser asertivo la aplicación de la medida correctiva.

Sin embargo, sería conveniente estudiar en las reuniones gerenciales la posibilidad de aplicar una metodología como la explicadas por los autores Davis y Newstrom (2002, Ob. Cit.) referente a “disciplina progresiva”, por supuesto dejando constancia escrita de la advertencia, lo que haría que el empleado recurra a estrategias más sofisticadas para impedir que la falta se volviese a suscitar. Se sabe que el novicio

y el recurrente, o sea, ambos cometieron la misma falta, pero la consecuencia repetitiva la hace más grave y ello debería ser considerado.

8. ¿Son recompensados los tripulantes de cabina al momento de superar de las expectativas de las normas y políticas de la empresa?

“Casi siempre, Se felicita de manera personal o se le redacta una carta que va a su expediente personal”

Análisis: Quizás esta sea una de las formas más asertivas de concientizar la importancia de “la disciplina” (objeto de estudio del presente trabajo), como fuente de garantía para soportar las actividades que en función a los pilares de la aviación, caracterizados en el presente trabajo, se acometen en el mundo de la aviación.

Estos pilares, mencionados anteriormente son: La seguridad, la rentabilidad y la educabilidad; en este sentido, “la disciplina” se constituye en la losa fundamental en que se afianzan estos cimientos, por lo que fomentar progresivamente su consolidación y concientización debería ser un norte en el contexto de una carrera como la aviación, la cual amerita de personas ampliamente disciplinadas para soportar las estructuras y los procesos que se reafirman constantemente en este mundo aeronáutico y para poder enfrentar los fenómenos que se comportan como atractores que suelen desequilibrar las instancias del contexto funcional de esta profesión.

En este sentido, acciones como alimentar el reconocimiento, premiar las buenas acciones, entre otras, tienden a alentar el buen comportamiento del empleado, así lo afirma Davis y Newstrom (2002, Ob. Cit.) cuando manifiestan que los empleados que son recompensados cuando superan las expectativas, suelen dar el ejemplo a que otros tripulantes también lo hagan, y si esto se constituyese en una cadena, quienes mejor se caractericen suelen ser seguidos como líderes y ello sería lo que mejor contribuiría a su crecimiento personal y al de la empresa.

9. ¿La aerolínea proporciona oportunidades para desempeñar mejores cargos a medida que muestren una conducta intachable?

“Siempre, los ascensos se hacen dependiendo de la antigüedad y del desempeño laboral del empleado”

Análisis: Para la empresa sujeto de estudio, el tema: oportunidades de ascenso o de desempeñar mejores cargos, no solo se manifiestan a través de aumentos de salario, ya que también está implícito el aumento de las responsabilidades, y una expansión de su área de compromisos; si la empresa evalúa como debe ser, el rendimiento laboral más la experiencia del empleado y su entendimiento conceptual de las funciones que desarrolla, se toman tres o más elementos a ser considerados como favorables para un ascenso o promoción de responsabilidades.

Asimismo, una oportunidad de ascenso contribuye al crecimiento profesional de los trabajadores, más aún cuando se les considera por su buen comportamiento y por su lealtad, más que por su antigüedad, que también, por supuesto es bastante importante.

Utilizando como ejemplo, lo que ocurre en la Fuerza Armada, es ampliamente conocido que un ascenso en un grupo de iguales, normalmente se aprecia como una distinción que suele ser representada y a su vez portada en el uniforme, ello se caracteriza explícitamente en la asunción de un cargo de mayor responsabilidad entre sus iguales y a su vez se afianza como un ascendiente moral que suele ser reconocido por sus compañeros y por sus superiores jerárquicos.

10. ¿Se observan alguna mejora en el comportamiento de los tripulantes de cabina cuando son sancionados por la empresa?

“A veces, no todos reaccionan igual, hay casos que se repiten pero, se toman medidas correctivas para ello.”

Análisis: Se sabe que todas las personas no son iguales ni actúan de la misma manera, la actividad conductual que se genera como desempeño en la actuación del individuo suele ser diferente para cada uno, independientemente que estén ejecutando actividades similares.

Davis y Newstrom (2002, Ob. Cit.) manifiestan que cuando un empleado incurre varias veces en hechos indisciplinados, se deben estudiar las medidas que habitualmente utiliza la empresa, tal vez estas ya no resulten en el efecto o simplemente deben cambiar, siempre enfocados a la mejora y a la evolución del contexto disciplinar propiamente dicho.

Análisis de resultados de las entrevistas dirigido al personal del Centro de Instrucción Aeronáutico de la empresa

Resultados arrojados a través de la Entrevista semi-estructurada efectuadas al Centro de Instrucción Aeronáutico (CIA) en relación a los tripulantes de cabina de la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A:

La empresa sujeto de estudio, tiene a su cargo un Centro de Instrucción Aeronáutica (CIA) para la formación de sus TPC, una vez contratados por la compañía; previo a ser admitidos, los aspirantes deben poseer una licencia que los habilite para la función como Tripulante de Cabina y este curso se diseña para habilitar a estos aspirantes para los tipos de aeronaves que normalmente opera la empresa; es decir, antes de ejecutar el primer vuelo, de acuerdo a la RAV 142 (Ob. Cit.), el aspirante debe estar perfectamente habilitado para cumplir funciones como TPC.

En este sentido, el investigador consideró prudente hacer una entrevista dirigida al Director del Centro en cuestión, dado a que la Disciplina (objeto de estudio del presente trabajo) debería ser un tema crucial en esa formación inicial, por lo que se aplicó la dinámica, formulando las siguientes interrogantes:

1. En función al contexto educativo: ¿Existe en la empresa un plan para evaluar el contexto de la disciplina de los tripulantes de cabina, en sus funciones operativas?

“Si, existe un plan que están sujetas a las Regulaciones Aeronáuticas Venezolanas”

Análisis: Según esta respuesta, el Director del Centro sugirió al entrevistador que las Regulaciones Aeronáuticas son el norte orientador del Plan de estudios que se sigue en su escuela, por lo que es interesante traer a colación lo expresado por los autores, Davis y Newtrom (2002, Ob. Cit.) los cuales, según lo expuesto en las bases teóricas sugieren que las organizaciones deberían contar con un plan propio

para disciplina de sus empleados, de manera que se pueda evaluar el comportamiento de los interpuestos.

Este plan debería estar orientado con los tres tipos de disciplina: La disciplina preventiva, la disciplina correctiva y la disciplina progresiva, lo cual orientaría al futuro TPC a ser más proactivo con las dinámicas y vicisitudes que regularmente operan en la empresa.

2. Para el aprendizaje del tripulante de cabina en el aula, ¿Cumple la empresa con las expectativas planteadas como objetivo, durante el lapso de tiempo planificado?

“Sí, siempre”

Análisis: Las organizaciones como las líneas aéreas están seriamente comprometidas con la formación de su personal de vuelo y de cabina, y los programas de entrenamientos que regularmente manejan están sujetos a las rigurosas presiones académicas influidas por el factor tiempo, ya que por requisitos normativos (RAV 142, Ob. Cit.), estos tripulantes deben estar entrenados y certificados y las empresas deben dar espacio y tiempo para que esto ocurra favorablemente, cumpliendo con los objetivos establecidos en su normativa interna para que los empleados puedan entrar y formar parte de la línea de vuelo.

3. ¿Las instalaciones del Centro de Instrucción poseen lo mínimo exigido por la RAV para el buen funcionamiento de los procedimientos en el aula?

“Si, siempre”

Análisis: Las empresas como las líneas aéreas están sujetas de manera taxativa a las exigencias trazadas a través de las Regulaciones Aeronáuticas Venezolanas (RAV 2002 OB. Cit.); el incumplimiento a alguna de estas normas puede producir que las mismas puedan ser calificadas por la Autoridad Aeronáutica (INAC), como transgresoras e incurran en supuestas faltas graves que suelen ser castigadas con

multas y/o cesaciones parciales del servicio que estas prestan tales como la suspensión de los cursos, o la obligación que les orienta el INAC para que la empresa se obligue a contratar instalaciones foráneas para el cumplimiento del buen funcionamiento en el procedimiento de la formación de sus tripulantes de cabina, los cuales, como se explicó anteriormente, deben estar habilitados para volar los aviones de la compañía.

4. ¿Existe una fluida comunicación con los departamentos de recursos humanos y operaciones de la compañía con el Centro de Instrucción, para evaluar asertivamente el comportamiento de sus tripulantes?

“Sí, Siempre”

Análisis: Una asertiva y fluida comunicación entre los departamentos responsables de los tripulantes de cabina, se percibe como sumamente importante para evaluar a tiempo cualquier situación que comprometa el buen desempeño de los tripulantes de cabina de la empresa Rutas Aéreas de Venezuela. S. A.

5. ¿Tanto los instructores como los tripulantes de cabina cumplen con las normas del Centro de Instrucción?

“Sí, Casi siempre. Ocasionalmente ocurren inciertos que se resuelven al momento”

Análisis: Las normativas establecidas por las RAV, son de estricto cumplimiento para todo el personal y empresas que estén afiliados al mundo de la aviación comercial en Venezuela, es decir, la Autoridad Aeronáutica (INAC) está facultada por la Ley de Aeronáutica Civil (2013, Ob. Cit.) a hacer inspecciones cuando así lo considere conveniente y esto abarca a empresas, servicios, escuelas y/o personas que ejerzan actividad de vuelo civil, deportivo o comercial a lo largo del país.

En este sentido, los miembros de una organización deben tener claras estas normas y las consecuencias de las mismas cuando se ocurre en un determinado incumplimiento. En la aviación la obediencia de todas las normas es vital para el buen funcionamiento, un simple error puede ocasionar daños irreparables.

6. En función al adiestramiento recibido en el aula ¿Los tripulantes de cabina tienden a mejorar su comportamiento con los procedimientos empleados, enfocados a la disciplina?

“Si, siempre. La escuela sirve para reforzar la disciplina”

Análisis: La disciplina (objeto de estudio del presente trabajo de investigación) como se refirió anteriormente, es un proceso educable, consolidado en los continuos entrenamientos que las empresas emprenden para justificar su modo de operación ante la Autoridad Aeronáutica Nacional (INAC); todo comienza con el compromiso, los cuales deben ser concientizados y libremente aceptados por aquellas personas que deseen ser disciplinadas: en el mundo de la aviación, sin importar la especialidad, la disciplina es fundamental, ya que salva vidas, atrae público y dignifica a la persona o empresa que la practique, por ello y basado a su fundamento en cuanto a un universo como el aeronáutico, se constituye en un paradigma obligatorio a los efectos de que sea impartida en escuelas, que sea evaluable por la empresa y por ende, por la autoridad aeronáutica, no solo de Venezuela sino de cualquier país.

En este sentido, la escuela, los instructores y los estudiantes (empleados) como partes de la empresa sujeto de estudio, deben ser los pilares fundamentales para vigilar y corregir su implantación y desarrollo, ante cualquier debilidad en el proceso de formación y de operación de las actividades de vuelo; de esta manera, estas personas y organismos se convierten en responsables en función de otorgar bases seguras en contextos disciplinares, para el empleo de herramientas sólidas en el área de trabajo y en su vida cotidiana.

7. ¿Se supervisa los procedimientos en el aula a través de la observación directa?

“Constantemente, aunque las supervisiones las hace el INAC cuando quiere supervisar a un instructor”

Análisis: Todo proceso educativo debe ser supervisado, es parte de la dinámica disciplinaria de entes rectores como el INAC, las escuelas, las empresas, entre otras unidades involucradas en el mundo de la aviación comercial de Venezuela; más cuando se trata de la misma actividad de vuelo, dado a que lo que está en juego es la vida de personas usuarias del sistema (Tripulantes y pasajeros).

La supervisión directa regularmente, detecta, corrige y previene las posibles fallas estructurales y procesales tanto en aula como en el mundo operacional de la aeronave, no solo es admisible sino obligatorio que el ente regulador nacional supervise y tome acciones directas en esta área, pero también es fundamental que la empresa también lo haga, para asegurar aún más que los procedimientos se desarrollen a cabalidad, tal y como se prevé, en un mundo tan complejo y delicado como lo es el de la Aviación.

8. ¿Considera usted necesario mejorar el nivel de capacitación que se lleva a cabo, a través del proceso de enseñanza hacia la disciplina?

“Siempre, en el CIA estamos enfocados a las mejoras de nuestros tripulantes, al detectar una falla, actuamos con la intención de que no vuelva ocurrir”

Análisis: Una constante y rigurosa supervisión precisa que cada TPC u otro tripulante (pilotos, copilotos) jueguen en equipo para lograr alcanzar los objetivos medulares de la empresa; para ello, la disciplina, como una de las herramientas fundamentales para ejecutar esta actividad de forma segura, dicta pautas como el uso constante de las listas de chequeo y la invariable revisión y adaptación de los procedimientos para mejorar el

nivel de capacitación en la enseñanza de esta materia disciplinar en los tripulantes y afines.

Ahora bien, durante el proceso de formación de tripulantes, cualquiera que sea su especialidad, en la empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A, esta materia disciplinaria, no solo se emplea en la empresa, sino que se transmite a familiares, amigos y otras personas quienes exigen calidad y meticulosidad a los empleados, lo que se constituye, por afinidad en calidad de los ciudadanos, quienes también son capaces de adaptarse a los cambios y dinámicas sociales utilizando asertivamente esta manifestación conductual que les sirve como modelo: “la disciplina”.

CONCLUSIONES

Durante el proceso de formación que se proporciona a los tripulantes de cabina se debe asegurar que cada uno de los educandos, actuando en su rol de alumnos de un CIA, y luego en sus funciones normales como TCP, adquiera los conocimientos, habilidades y experiencias que se requieren para cumplir a cabalidad las obligaciones y responsabilidades que implica su trabajo a bordo de una aeronave, lo cual es perfectamente posible fomentando “la disciplina” tanto en el aula como en el ejercicio de sus funciones cotidiana. Ello es posible si la empresa, la CIA, los supervisores, todo el equipo de trabajo en su conjunto precisan de esta herramienta y la fomentan a través de los entrenamientos, ejercicios y formas de capacitación practica que normalmente ejercen en materia de procedimientos de seguridad y de resolución de emergencias creados para que estas personas obtengan el nivel de pericia y la habilidad necesaria en cuanto a la normal ejecución de sus funciones cotidianas.

A través de los resultados señalados en esta investigación, se puede concluir que el enfoque pedagógico que se maneja en la empresa “Rutas Aéreas de Venezuela S.A”, está acorde a lo exigido a las requerimientos estrictos del Instituto Nacional de Aeronáutica Civil con respecto a las Regulaciones Aeronáuticas Venezolanas (2002 ob. Cit.), por lo tanto, los procedimientos en el aula deberían ser adecuados al proceso de formación del tripulante de cabina; sin embargo, a través de algunos resultados de esta investigación, sería conveniente implementar un estudio con profundidad, para verificar cuales serían las estrategias más asertivas para fortalecer los posibles fallos en el comportamiento de este profesional cuando ejecutan sus funciones en la empresa.

Con respecto al objetivo correspondiente a relacionar la percepción que tiene los tripulantes de cabina en materia de conducta, con lo que exige la Empresa “Rutas Aéreas de Venezuela S.A” para su formación y desempeño rutinario, se pudo hallar que los tripulantes de cabina que están en el ejercicio de sus funciones, deberían tener conocimiento con cada una de sus responsabilidades, deberes y derechos, según la

finalidad de los cursos iniciales en el CIA de la empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A.

Sin embargo, pudiese existir una aparente debilidad en su proceso de formación, ya que a través de los resultados obtenidos en las encuestas, existe dificultades en el desenvolvimiento de situaciones que a diario se les presentan, tales como: trabajar bajo presión, trabajar en conjunción con su equipo y todo aquello relacionado al servicio a bordo o a la atención al pasajero, ya que afirmaron que estas fueron las tareas más difíciles en desempeñar y que a su vez podría afectar la conducta exigida por la empresa (expresada a través de sus normas - políticas y valores corporativo).

Es importante destacar que la mayoría del personal manifestó que el estilo de dirección de la jefatura de tripulantes influye en su rendimiento laboral, el cual podría ser moldeado en función de las exigencias y necesidades del trabajo, por lo tanto si es posible incorporar la disciplina como tema de estudio, lo cual es fundamental para quien se prepara en este nivel de especialización, a fin de cumplir cabalmente con las tareas que se les designen, esto podría ser posible dentro de la empresa sujeto de estudio, en virtud de que la mayoría de las personas a quienes se les aplicó los instrumentos han contestado que tienen vocación de servicio, disfrutan de su profesión y que les gusta su trabajo.

Con relación al objetivo a identificar la percepción que tienen los instructores de la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A para ajustar la disciplina de su personal, tripulante de cabina, en función a los objetivos como empresa; se pudo verificar que desde la perspectiva pedagógica del proceso de enseñanza, los instructores del CIA de la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A, tienen presente la disciplina como el pilar fundamental en el proceso de formación de los tripulantes de cabina, según lo arrojado en las entrevistas. Sin embargo, manifestaron que la “La Tolerancia”, “el trabajo en equipo” y “la responsabilidad” son elementos importantes y al mismo tiempo se necesitan en el entorno del aula, lo que hace imperante la necesidad de crear estrategias orientadas a mejorar dichos valores durante el proceso de formación, con la intención

de consolidar la disciplina en el personal que se emplea para brindar servicio en las aeronaves en vuelo.

En torno al objetivo correspondiente a identificar los procedimientos de aula enfocados en el aspecto disciplinario que emplea el Centro de Instrucción Aeronáutico (CIA) en el proceso de formación del tripulante de cabina que labora en la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A. se confirmó a través de las entrevistas realizadas a este miembro de la organización, que existe un plan para evaluar la disciplina de los tripulantes de cabina las cuales están sujetas a lo contemplado en las RAV,

Sin embargo, consideran que se pudieran implementar un plan orientado a casos específicos propios de la disciplina en la empresa, que pretendan mejorar el comportamiento de sus tripulantes, azumando la supervisión en las clases que se propicien entre instructores - estudiantes, y procurar mantener la fluida comunicación entre los departamentos responsables, lo cual se percibe como importante para evaluar a tiempo cualquier situación que comprometa el buen desempeño de los tripulantes de cabina de la empresa Rutas Aéreas de Venezuela. S. A.

Tanto la CIA y como los instructores, aseguran también, que la evaluación continua de los valores corporativos de la empresa, el comportamiento, el trabajo en equipo, la responsabilidad y la disciplina, pudiesen ser los procedimientos de aula enfocados al éxito del proceso de formación de los tripulantes de cabina; debido a que si la persona cuenta con estos atributos, en teoría podría desempeñarse eficientemente en la labor para la cual será entrenada durante su proceso de formación.

El objetivo correspondiente a relacionar la percepción que tiene el pasajero habitual u ocasional para con el servicio abordo prestado en el vuelo de la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A, se pudo validar que la amabilidad, el uso del vocabulario respetuoso, la actitud positiva y hasta una cálida sonrisa de los tripulantes de cabina podría verse reflejado en la preferencia del pasajero al momento de volar con la aerolínea, siendo que estos atributos constituyan un valor agregado para las aerolíneas y así poder competir cuando se ven afectados a través del control de precios de sus boletos.

A pesar que las estadísticas favorecieron el trato ejemplar de los tripulantes, cabe destacar que un número importante de pasajeros manifestaron insatisfacción con el servicio prestado, o simplemente no se les dio importancia, en este sentido, la empresa debería activar las alarmas y estudiar las razones para afrontar esta debilidad, ya que si no prestan atención a estas manifestaciones del público, pudiera resultar una irreparable pérdida de prestigio en el mercado, y estos pasajeros pudieran preferir no repetir con la aerolínea si se viese en la necesidad de volar en un futuro, lo que significaría ganancia para las otras aerolíneas competidoras.

Para culminar, el objetivo que se construyó para verificar si las herramientas existentes son asertivas para fomentar el equilibrio en el ambiente de trabajo en materia disciplinar para los tripulantes de cabina que laboran en la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A. da como resultado que la empresa maneja asertivamente las herramientas que pudieran ser favorables para fomentar el equilibrio en el ambiente motivado y disciplinado; sin embargo, la ejecución de algunas las estrategias motivadora extrínsecas (incentivo económico) quizás puede verse comprometida, ya que podría verse afectada por la actual crisis económica que afecta en el país, a la empresa y a todos lo que la conforman siendo contraproducente a la satisfacción laboral y se vea reflejado en el comportamiento de los TCP.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F (2004) *Metodología de la Investigación*. Científica. Editorial Episteme. Caracas.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Lambayeque – Perú.
- Ballestrini M. (1997). *Como se elabora el Proyecto de Investigación* (5ta Edición). Editorial BL Consultores Asociados. Caracas.
- Bittel, (2000) *Lo que todo superior debe saber*. Editorial McGraw Hill. México.
- Blanchard, Ken (2012) *A todo Vapor*. Editorial Norma. Bogotá.
- Blum, M. Y Naylor, J. (1987). *Psicología Industrial*. 5ta. Edición. Editorial Trillas, México.
- Bohlander G., Sherman A., Snell S. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. 12 Edición Thomson. Madrid.
- Cazares, L (2000) *Técnicas Actuales de investigación documental*. Editorial Trillas. México.
- Chiavenato (2009) *Administración de Recursos humanos*. Editorial McGraw Hill. México.
- Chirinos, O. (2009) *Sistema de capacitación para la formación disciplinaria del personal en el ambiente laboral de la Empresa Almacenadora Carabobo*. Valencia.
- Córdoba F (2005) *El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. Limusa. México.
- Davis y Newstrom (2002) *Organizational Behavior: Human behavior at work*. McGraw-Hill/Irwin.

- Drucker, P. (2002). *Los desafíos de la gerencia del siglo XXI*. Grupo Editorial Norma. Bogotá.
- Fernández, K. (1996). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México. Décima Primera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Gary, G. (2002). *Guidelines for the psychological evaluation of air crew personnel*. Occupational Medicine: State of the Art Reviews, Philadelphia, Hanley & Belfus, Inc
- Garmendia, E. (2013) *Debates de IESA*. Volumen XVIII. Numero 4 Octubre-Diciembre 2013. PP80
- Goncalves, L. (1997) *Fundamentos del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Helmreich, R.L., y Merritt, A.C. (1998). *Culture at Work in Aviation and Medicine. National, Organizational and Professional Influences*. Hampshire, UK.
- Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2001). *Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio*. Epítome. Caracas.
- Jiménez, C. (2008). *El libro El Valor de los Valores*. Editorial Cograf Comunicaciones. Bogotá.
- Juárez, O. (2008) *Estudio para la implementación de un programa de entrenamiento de personal en la Empresa Embutidos Arichuna, Barquisimeto*. Trabajo de grado publicado UCV. Barquisimeto.
- Martínez, M (2003). *Comportamiento Humano*. Nuevos métodos de investigación. Ediciones trillas. México.
- Maurino, D. (1994). *Crosscultural perspectives in human factors training: Lessons from the ICAO Human Factors Program*. The International Journal of Aviation Psychology, 4(2), 173-181.

- Méndez, Carlos. (1989). *Metodología (Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias, Contables, Administrativas)*. McGraw Hill. Bogotá.
- Morín, Edgar. (1999). *La Cabeza bien puesta (repensar la reforma, reformar el pensamiento), Bases para una Reforma Educativa*. 1ra Edición, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires.
- Páez, A. (2001). *Organizaciones que Aprenden: Promesas y Realidades*. La Muralla. Madrid.
- Palomino T. (1993). *Humanización del trabajo y el derecho al ocio*. Editorial Juris Laboral. Lima.
- Pérez, J., Méndez, S., Jaca, M. (2010). *Motivación de los empleados: Teoría de Herzberg*. Editorial Universidad de Sevilla. Sevilla.
- Pirela, C. (2008) *Formación Gerencial de los Directores de Educación Básica para el Desarrollo de la Disciplina en al Ambiente Escolar*. Trabajo de Grado no publicado. Maracaibo.
- Ramírez, T. (1999). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Panapo. Caracas.
- Robbins, Stephen (1991) *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice-Hall, México.
- Rodríguez, T. (2005). *Esta Empresa es Tuya: El Poder de Motivación del Diagnostico organizacional*. Ponencia Benchmarking 2005. Caracas.
- Ruiz, C. (2002). *Instrumentos de investigación educativa*. CIDEG. Barquisimeto
- Sanchez, L. (2010) *El estudio del factor humano en accidentes de aviación*. Pensamiento Psicológico. Vol. 7, No 14, 2010, pp. 141-154. Bogotá.
- Saavedra M. (2001) *Diccionario de pedagogía*. Santa Cruz. Editorial Pax. México.
- Sampieri, R. (1998) *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill. Caracas.

Stoner, J. (1996). *Introducción a la Administración*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.

Strater, O. (2005). *Cognition and Safety*. Hampshire, Inglaterra.

Tamayo y Tamayo (1996). *El proceso de la investigación científica*. Limusa. México.

Vargas, H. (2010) *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficiencia de la alcaldía de la Alcaldía Santa Rosa de Cabal*. México.

Weihrich, H. (1994). *Administración un Perspectiva Global*. 12va Edición. México.

Documentos consultados

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Gaceta oficial N° 36.860

Ley Orgánica del Trabajo, Los trabajadores y las trabajadoras, y su reglamento (2012) Gaceta extraordinaria N° 6.076

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005) Gaceta oficial N° 38.236.

Ley de Aeronáutica Civil de Venezuela (2013) Gaceta Oficial N° 38.333

RAVSA (2012) *Manual Centro Instrucción Revisión 2*.

RAVSA (2012) *Manual de Tripulantes de Cabina*. Revisión 6.

RAVSA (2010) *Manual de Servicio a bordo*.

RAVSA (2008) *Manual de Operaciones*. Revisión 1.

Regulaciones Aeronáuticas Venezolanas RAV 1, 60,141, 142 y 147.

Referencia de Fuentes Electrónicas

- Arráez, C. (2006) *Formación Educativa*. Documento en Línea. Disponible: <http://definicion.de/formacion/> (Consulta: 2013, Junio 13)
- Espinoza, H. (2009). *La Pirámide de Maslow*. Revista en Línea, Disponible: <http://gerencia.blogia.com/2009/112602-la-piramide-de-maslow.php> (Consulta: 2010, Mayo 25).
- Figuera H. (2013). *ALAV confirmó alza de 30% en pasajes aéreos nacionales*. Disponible en línea: <http://eltiempo.com.ve/venezuela/economia/alav-confirmando-alza-de-30-en-pasajes-aereos-nacionales/100401> (Consulta: 2013, Noviembre 25)
- Franco, S. (2010). *Definición de Merito*. Documento en Línea. Disponible: <http://definicion.de/merito/> (Consulta: 2013, Junio 13).
- Globovisión.com (2013). *Venezuela cierra el 2013 con índice de inflación superior a 56%*. Disponible en Línea. <http://globovision.com/articulo/inflacion-en-noviembre-fue-de-48-y-la-de-diciembre-22> (Consulta: 2014, enero 07).
- Loyo, J. (2008). *El liderazgo*. Documento en Línea. Disponible: <http://definicion.de/liderazgo/> (Consulta: 2013, Junio 13).
- Meza, F. (2007). *Relaciones Laborales*. Documento en Línea. Disponible: <http://www.definicionabc.com/social/relaciones-interpersonales.php> (Consulta: 2013, mayo 21).
- Monsalve A. (2004). *Recursos Humanos*. Documento en Línea. Disponible: <http://www.definicionabc.com/economia/recursos-humanos.php> (Consulta: 2013, mayo 25).

Morillo, M (2009) *La calidad en el servicio y la satisfacción del usuario en instituciones financieras del municipio Libertador del estado Mérida*. Disponible en línea: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/30308/1/articulo9.pdf> (consulta, Octubre 2014)

Organización Aviación Civil Intencional (2013) *Situación de la seguridad de la aviación mundial*. Documento en Línea. Disponible: http://www.icao.int/safety/State%20of%20Global%20Aviation%20Safety/ICAO_SGAS_book_SP_SEPT2013_final_web.pdf (Consulta: 2014, enero, 06).

Perozo, A. (2009). *Relaciones Interpersonales*. Documento en Línea. Disponible: <http://www.definicionabc.com/social/relaciones-interpersonales.php> (Consulta: 2013, mayo 26).

Quintero, N. (2009) *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago*. Revista NEGOTIUM Ciencias Gerenciales Año 3 / N° 9 / Abril 2008 Documento en Línea. Disponible: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf> (consulta: 2013, mayo 25)

Weiers, F. (1993) *Análisis de datos estadísticos*. Documento en Línea. Disponible: <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2n.htm> (Consulta: 2013, Mayo 15)

ANEXOS

Banco de Preguntas para las entrevistas semi-estructuradas.

Dirigidas al Departamento de Recursos Humanos, al Centro de Instrucción y a los Instructores de Los Tripulantes de Cabina de la Empresa Rutas Aéreas de Venezuela S.A.

Departamento de Recursos Humanos:

1. ¿Dónde está contempladas por escrito la visión, misión y valores que maneja la empresa? ¿Los tripulantes tienen acceso a eso en su Manual?
2. ¿Qué estrategia usa la empresa para mejorar la disciplina de sus tripulantes de cabina y cómo las aplican? ¿Basado en su experiencia, usted cree que son efectivas estas estrategias?
3. Con qué frecuencia la empresa aplica dichas estrategias orientadas a mejorar la disciplina de sus tripulantes de cabina.
4. Considera que los tripulantes de cabina se manejan en su entorno laboral con un asertivo conocimiento acerca de la misión, visión y valores que opera la empresa.
5. Se reconoce que se valore el tiempo y la calidad servicio que les ha brindado a la empresa en los últimos tiempos a los tripulantes de cabina.
6. Se realizan reuniones gerenciales para discutir sobre el comportamiento de los tripulantes de cabina de la empresa.
7. Con que frecuencia son sancionados los tripulantes de cabina cuando incurren en una falta a las normas y políticas de la empresa. ¿Puede explicar cómo?
8. Son recompensados los tripulantes de cabina al momento de superar de las expectativas de las normas y políticas de la empresa.
9. La aerolínea proporciona oportunidades para desempeñar mejores cargos a medida que muestren una conducta intachable.
10. Se observan alguna mejora en el comportamiento de los tripulantes de cabina cuando son sancionados por la empresa.

Centro de Instrucción:

1. En función al contexto educativo: ¿Existe en la empresa un plan para evaluar el contexto de la disciplina de los tripulantes de cabina, en sus funciones operativas? ¿Los profesores evalúan de manera formativa el contexto de la disciplina de sus tripulantes?
2. Para el aprendizaje del tripulante de cabina en el aula, la empresa cumple con las expectativas planteadas como objetivo, durante el lapso de tiempo planificado.
3. Las instalaciones del Centro de Instrucción poseen lo mínimo exigido por la RAV para el buen funcionamiento de los procedimientos en el aula.
4. Existe una fluida comunicación con los departamentos de recursos humanos y operaciones de la compañía con el Centro de Instrucción, para evaluar asertivamente el comportamiento de sus tripulantes.
5. Tanto los instructores como los tripulantes de cabina cumplen con las normas del Centro de Instrucción.
6. En función al adiestramiento recibido en el aula los tripulantes de cabina tienden a mejorar su comportamiento con los procedimientos empleados, enfocados a la disciplina.
7. Se supervisa los procedimientos en el aula a través de la observación directa. ¿Con qué frecuencia? ¿El Instructor y los tripulantes saben de esa observación?
8. ¿Considera usted necesario mejorar el nivel de capacitación que se lleva a cabo, a través del proceso de enseñanza hacia la disciplina?

Instructores:

1. ¿Maneja usted, en el ambiente del aula los criterios que se refuerzan en el conocimiento de la Misión, Visión y Valores que maneja la empresa donde labora el tripulante de cabina?
2. ¿Evalúa usted el conocimiento de los tripulantes de cabina, acerca de la Misión, Visión y Valores que maneja la Empresa donde opera sus servicios?
3. De su concepción particular: ¿Qué valor o valores representan un elemento importante y que se omitan en el entorno del aula?
4. En función al contexto educativo, los valores mencionados en el interrogante anterior: ¿Qué nivel de entrenamiento debería la empresa orientar para el alcance de los objetivos deseados?
5. Emplea usted en su entorno académico, estrategias orientadas a mejorar la disciplina de sus tripulantes de cabina.
6. Evalúa usted el aprendizaje del tripulante de cabina en el aula en función a las expectativas planteadas por la empresa con los objetivos del MTC.
7. El aprendizaje del tripulante de cabina en el aula cumple las expectativas planteadas durante el lapso de tiempo planificado.
8. El Centro de Instrucción de la empresa, le facilita todas las herramientas educativas que necesita para alcanzar todos los objetivos planteados.
9. El ambiente en el aula es confortable.
10. El ambiente en el aula prevalece la tolerancia y el respeto
11. Considera usted que el comportamiento observado en el aula de clases por los tripulantes de cabina puede ser reflejado en el área de trabajo.
12. Es necesario evaluar continuamente el comportamiento del personal para garantizar la calidad del servicio prestado
13. Está establecido por la empresa algún método didáctico para mejorar la conducta de los tripulantes que no cumplen con las normas y políticas de la empresa.

**Encuestas realizadas a los Tripulantes de Cabina y Pasajeros de la Empresa
Rutas Aéreas de Venezuela S.A**



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN**



**Instrumento de Recolección de Datos para
Tripulantes de Cabina
(TOTALMENTE CONFIDENCIAL)**

Conteste con sinceridad marcando con una equis (x) la alternativa que usted considere:

1. ¿Cuál fue la razón por la que elegiste ser tripulante de cabina?
 Más o menos demandante a nivel laboral
 Por vocación de servicio
 Porque me gusta el medio aeronáutico
 Por ser una carrera corta y bien remunerada
¿Alguna otra razón? _____
2. ¿Disfrutas tu trabajo actual como Tripulante de Cabina?
 Si
 Si, dependiendo de las tareas
 Algunas veces
 Nunca me ha gustado
3. De tu concepción como tripulante de cabina: ¿Cuál de los siguientes valores representan un elemento importante y que más pueda carecer en su entorno laboral?
 La Responsabilidad
 El Compromiso
 Honestidad
 Trabajo en Equipo
 Orientación a Resultados
 Competencia Profesional
 Otros valor (es) ¿Cuál o Cuáles? _____

4. En concepción particular: ¿Qué nivel de importancia tiene los siguientes conceptos?	Muy Importante	Importante	Neutro	Poco importante	Nada importancia
El conocimiento y cumplimiento de los propios deberes, que permite su obligación moral o deuda con la empresa donde labora, clientes y sociedad.					
Asumir la obligación de transportar a los pasajeros con calidez humana, atendiendo y cuidando de ellos hasta llegar a puerto seguro dentro o fuera de las fronteras donde opera la empresa en la que actualmente laboras.					
El respeto de los principios morales y seguimiento de las buenas costumbres, decencia, rectitud y justicia en las personas o en su manera de actuar.					
El trabajo multidisciplinario y la lealtad para alcanzar sus objetivos de la Empresa.					
Asumir con el trabajo eficaz y la responsabilidad para alcanzar los proyectos y metas establecidas por la Empresa.					
Mantener una actitud de aprendizaje permanente, que te permita mantener en todo momento el nivel de conocimiento y eficacia que demanda la dinámica cambiante de la empresa. Asumiendo con humildad los errores y aciertos para aprender de ellos.					

5. ¿Cuál es la tarea más difícil de cumplir en sus obligaciones como tripulante de cabina de la empresa Rutas Aéreas de Venezuela?

- Atención al pasajero o Servicio a bordo
 Estudiar los procedimientos contemplados en el manual TCP
 Trabajar bajo presión
 Trabajo en equipo
 Otro (s) ¿Cuál o Cuáles?
-

6. ¿Se ve usted laborando en ésta empresa durante los próximos 10 años?

- Si
 No

7. ¿Considera que el estilo de la jefatura de tripulantes de la empresa Rutas Aéreas de Venezuela influye en tu rendimiento laboral?

- Si
 No se
 No

8. ¿Estás de acuerdo con el estilo de dirección que emplea la jefatura de tripulantes?

- Muy de acuerdo
 De acuerdo
 Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
 En desacuerdo
 Muy en desacuerdo

9. ¿Considera que su disciplina está relacionada con el grado de motivación de tu rendimiento laboral?

- Si
 No

10. ¿La jefatura de tripulantes de la empresa realiza reuniones de trabajo para abordar los éxitos y las carencias que puedan suscitar en el ambiente laboral donde te desempeñas?

- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca

Parte II

Deténgase y solicite el asesoramiento del encuestador.

Seleccione y escriba una letra del abecedario_____, luego con esa letra asocie la inicial del nombre de un compañero de trabajo. No es necesario mencionarlo.

A partir de allí, responda el siguiente cuestionario basándose en ese compañero de trabajo, de forma sincera y discreta, recuerde que los datos suministrados son confidenciales.

11. ¿Con qué frecuencia trabajan juntos?

- A diario
 Semanalmente
 Una o dos veces al mes
 Pocas veces

12. ¿Cómo evaluarías su rendimiento laboral?

- Excelente
 Bueno
 Aceptable
 Medio
 Escaso

Indica tu grado de acuerdo con los siguientes enunciados sobre tu compañero de trabajo con el enfocado al entorno laboral:

	Tu compañero de trabajo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
13	En cuanto al servicio a bordo, cambia y adapta los procesos laborales, para cumplir con las necesidades del pasajero.					
14	Busca y sugiere nuevas maneras para superar expectativas del pasajero					
15	Insiste en entregar servicios al pasajero a tiempo, la puntualidad es importante para él/ella.					
16	Intenta que su trabajo sea perfecto, sin errores y de calidad					
17	Actúa como si conociera cabalmente la visión y el objetivo de la empresa.					
18	Se siente identificado con la empresa y habla bien de ella.					

Indica tu grado de acuerdo con los siguientes enunciados sobre tu compañero de trabajo con el enfoque hacia el trabajo en equipo:

	Tu compañero de trabajo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
19	Acepta la responsabilidad de posibles problemas en vez de echarle la culpa a otros					
20	Motiva a los miembros del equipo a cooperar entre ellos mismos.					
21	Es un buen ejemplo de la conducta exigida.					
22	Cuestiona procedimientos actuales dentro de la empresa para poder implementar soluciones nuevas e innovadoras.					

Gracias por su valiosa colaboración.



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN**



**Instrumento de Recolección de Datos
Pasajeros
(TOTALMENTE CONFIDENCIAL)**

¿Cómo evaluarías la calidad de su vuelo con referencia a la tripulación de Cabina?

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
La tripulación de cabina es muy amable.					
La tripulación de cabina empleó un vocabulario respetuoso hacia usted.					
La tripulación de cabina empleó un vocabulario respetuoso hacia los demás pasajeros.					
La tripulación de cabina se mostró sonriente y con actitud positiva.					

¿Cuál fue el grado de satisfacción con la calidad de servicio prestada por el tripulante de cabina durante el vuelo?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho, ni insatisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

Gracias por su valiosa colaboración.