

Análisis de la comunicación y contactibilidad del Centro de Protección al Cliente con otras áreas en Avianca.

Almonacid Rodríguez Felipe Alejandro

**Opción de Grado:
Práctica profesional
Noveno Semestre
2020 – I**

**Asesor Académico:
Julián Andrés Arias Vera**

**Politécnico Grancolombiano
Facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad
Administración de Empresas
Bogotá
20 de mayo de 2020**

TABLA DE CONTENIDO

I.	TÍTULO:	3
II.	RESUMEN:	3
III.	CONTEXTO AVIANCA	4
	A. MISIÓN:.....	4
	B. VISIÓN:	4
	C. VALORES:	4
	D. OBJETO SOCIAL:.....	4
	E. SECTOR ECONÓMICO	5
	F. RESEÑA HISTÓRICA.....	6
	G. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	7
	H. FUNCIONES:.....	8
IV.	PROBLEMA	9
	A. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:	9
V.	OBJETIVOS	11
	A. OBJETIVO GENERAL:.....	11
	B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	11
VI.	DIAGNÓSTICO	12
	A. METODOLOGÍA.....	12
	a) <i>Enfoque:</i>	12
	b) <i>Técnica:</i>	12
	c) <i>Diseño</i>	19
	d) <i>Alcance</i>	20
VII.	ELABORACIÓN PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	21
	A. IMPLEMENTACIÓN	21
	B. PLAN DE ACCIÓN	24
	a) <i>Análisis y beneficios</i>	24
	b) <i>Impactos</i>	26
	c) <i>Cronograma de actividades</i>	28
	d) <i>Presupuesto financiero</i>	29
VIII.	RECOMENDACIONES	30
IX.	CONCLUSIONES	31
X.	REFERENCIAS	32
XI.	ANEXOS	35

I. TÍTULO:

Análisis de la comunicación y contactabilidad del Centro de Protección al Cliente con otras áreas en Avianca.

II. RESUMEN:

El presente documento se basa en el análisis de las comunicaciones y contactabilidad, tanto organizacional como de servicio, en el Centro de Protección al Cliente, con el fin de hacer que el proceso sea más eficaz y en consecuencia se entregue un mejor servicio al pasajero. Para lograr lo anteriormente mencionado se desarrollaron protocolos de comunicación entre las áreas y para controlar el manejo de la información, con el apoyo de la herramienta Excel, se diseñó un procedimiento que permite ver en tiempo real la información necesaria para cada área.

Abstract:

This document is based on the analysis of communications and contact, both organizational and service, in the Customer Protection Center, in order to make the process more efficient and consequently a better service is delivered to the passenger. To achieve the afore mentioned, communication protocols were developed between the areas and to control the management of the information, with the support of the Excel tool, a procedure was designed that allows to see in real time the necessary information for each area.

Palabras Claves: Compensaciones, comunicación efectiva, contactabilidad, servicio al cliente, Compensation Management.

III. CONTEXTO AVIANCA

A. Misión:

Conectamos el mundo a América Latina, siempre luchando por hacer más.

B. Visión:

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

C. Valores:

- La seguridad es nuestra prioridad.
- Servimos con pasión e integridad.
- Trabajamos como uno y disfrutamos lo que hacemos.
- Innovamos con impacto sostenible.

D. Objeto Social:

Avianca Holdings S.A. es una empresa latinoamericana que tiene inversiones principalmente en: Aerolíneas de pasajeros, aerolíneas de carga y un programa de lealtad que incluye turismo, ingeniería y servicios de mantenimiento especializados. En cuanto a sus líneas de negocio, como se mencionó anteriormente está dividido en transporte de pasajeros, de carga y el programa de lealtad.

Avianca es una empresa proveedora de transporte nacional e internacional a pasajeros, esta presente en los mercados nacionales de Colombia, Ecuador, Costa Rica, Nicaragua y Perú, como también en rutas internacionales al norte, centro y Suramérica, Europa y el Caribe. Avianca Holdings S.A. cuenta con una flota de mas de 181 aviones, atendiendo a mas de 100 destinos en 28 países, sirviendo a través de 170 rutas y con mas de 6000 salidas semanales. Es

importante mencionar que Avianca hace parte del programa Star Alliance desde 2012, lo que facilita a los clientes la posibilidad de acceder a rutas, servicios y destinos de la red anteriormente mencionada. En cuanto al consolidado de Avianca Holdings S.A. el transporte de pasajeros representa el 80% de los ingresos.

En relación con la línea de negocio de carga de Avianca, se debe decir que esta formada por Tampa Cargo S.A., la cual opera como una aerolínea que se dedica al transporte de carga y presta sus servicios a más de un centenar de destinos. Avianca cargo es la aerolínea número uno que funciona desde el aeropuerto El Dorado, también cuenta con gran reconocimiento en el aeropuerto de Miami y a su vez otras aerolíneas tercerizan los servicios de Avianca carga.

Por último, Avianca cuenta con un programa de lealtad apoyado desde el programa LifeMiles, donde los clientes acumulan millas viajando a través de sus socios aéreos. Cabe mencionar que las personas pueden redimir sus millas por vuelos, servicios e incluso productos de los socios (Star Alliance).

En cuanto a este último apartado, se debe mencionar Avianca Services que provee de todos los servicios terrestres y de manejo para los pasajeros nacionales e internacionales. También, tiene otros servicios relacionados con el transporte aéreo: como mantenimiento, entrenamiento de la tripulación y otros servicios aeroportuarios, que como se mencionaba anteriormente pueden llegar a tercerizarse para otras aerolíneas.

E. Sector Económico

Según la Superintendencia de Industria y Comercio, la actividad económica de Avianca consiste en la explotación comercial de servicios de transporte aéreo de personas, cargo, correo y en general de transporte aéreo en todas sus ramas. A su vez, Avianca ofrece servicios de

ingeniería, mantenimiento, entrenamiento y apoyo que pueden ser requeridos en cualquier modalidad de transporte aéreo.

F. Reseña Histórica

Avianca es una empresa que a finales del año 2019 cumplió 100 años de funcionamiento, ha atravesado a lo largo de su historia diferentes etapas que la han convertido en la empresa que es hoy. En los primeros años, de 1919 a 1929 la aerolínea salió al mercado con el nombre de Sociedad Colombo alemana de Transporte Aéreo (SCADTA), se contaba con una flotilla de 25 aeronaves. El primer vuelo se llevo a cabo en 1920 con la ruta de Barranquilla y Puerto Berrio. En 1928, se abrió la primer a ruta internacional hasta Guayaquil y en 1929 se incluyeron otras líneas nacionales entre las que estaban Girardot, Colombia S.A. e iniciaron viajes a Quito, Lima, Panamá, Miami, Nueva York y Europa. En 1950, para los juegos olímpicos de Australia, Avianca fue la encargada de movilizar a la delegación de Colombia, el vuelo tuvo una duración de 61 horas y solo hizo paradas para reabastecerse de combustible. En 1960, Avianca opero su primer jet y se incorporaron nuevos modelos como el Boeing 720B y 737-100. En 1976, Avianca logro consolidarse como la primera aerolínea en América Latina el Jumbo 747, luego en 1981, se inauguro el Terminal Puente Aéreo de Avianca para rutas nacionales, y al inicio de la década de los noventa se adquirieron los aviones mas modernos conocidos con los nombres de Cristóbal Colon y Américo Vespucio. Pocos años después se unieron tres empresas del sector aeronáutico: Avianca, SAM, HELICOL. En 2002, se creó la alianza Suma la cual incluía Avianca, SAM y Acces, en 2003 esta ultima fue liquidada y dos años después la compañía cambio su razón social por Aerovías del Continente Americano S.A. incorporo a la flota el primer Airbus A320 y en 2008 la compañía ingreso a la bolsa de valores de Colombia. En el año 2009, comienza la nueva era para Avianca, se anunció la alianza con TACA y se afianzo la

participación en el mercado para la región. En 2011, la empresa se convirtió la aerolínea más innovadora y a su vez, se lanzó el programa unificado de viajero frecuente LifeMiles, se abrieron 12 nuevas rutas y se incrementaron a 155 las frecuencias de vuelo. En 2012, Avianca ingreso a ser miembro de Star Alliance y se unificó en una sola marca pasando de Avianca Taca a solo Avianca. En 2014, el holding entró de manera fuerte al mercado de capitales internacional en la bolsa de Nueva York, en 2014, la empresa continuó ampliando su operación hacia Europa e inauguró la ruta Bogotá-Londres. En 2018 Avianca empezó su operación en Múnich (Avianca Cargo 2019).

G. Estructura Organizacional

Para empezar con este apartado de la primera entrega del proyecto de grado hay que aclarar que Avianca Holdings S.A., juega el papel de estructura central y bajo ella se encuentran Avianca como prestadora del servicio de transporte de pasajeros y carga y también esta Avianca Services, la cual ofrece la capacitación y demás servicios que incluso se llegan a tercerizar para otras aerolíneas.

Mediante el previo análisis y con el apoyo de uno de los autores mas importantes, por no decir que el mas importante, con respecto a la estructura de las organizaciones, Henry Mintzberg, se puede decir que la estructura de Avianca tiene una forma divisional, Como se puede apreciar en el (**Anexo 1**). debido a que como afirma Mintzberg las empresas que cuentan con este tipo de estructura cuenta con divisiones autónomas, en este caso Avianca y Avianca Services, cada una de ellas tiene una estructura propia. Este tipo de organización se ve en empresas grandes que además cuenta con varias sedes administrativas distribuidas en diferentes puntos geográficos, Avianca cuenta con Bogotá, Lima y Salvador como puntos principales para

la operación de la aerolínea. Es importante mencionar que Avianca tiene autonomía para tomar decisiones operativas y a su vez controlan sus propios departamentos funcionales.

A pesar de poder encontrar una estructura organizacional bajo el nombre de Holding, esta no se ajusta a las características de Avianca debido a que sus tres divisiones si tienen relación entre sí y bajo la idea planteada por Mintzberg, en las empresas que presentan este tipo de configuración no se evidencia interdependencia entre las divisiones (Mintzberg, 1976)

H. Funciones:

Avianca tiene como motor para la operación el Centro de Protección al Cliente (CPC) en el cual se encuentran áreas tales como Compensaciones o Inteligencia de cliente y también se puede ver la participación de otras diferentes tales como el SOC (System Operation Control), Hub Control, Call Center, entre otras, que trabajando conjuntamente buscan mitigar el impacto de las irregularidades en los pasajeros.

El área de compensaciones es la encargada de entregarle al cliente ciertos tipos de compensaciones debido a las afectaciones que se puedan presentar en el itinerario de un vuelo. Las compensaciones pueden darse de forma económica con dinero en efectivo, Millas para las personas que cuentan con los beneficios de LifeMiles o EMD que son documentos con un valor económico que puede servir para cambiarlo por productos Avianca. Por otro lado, están las compensaciones que no son de tipo económico entre las que están: servicio de alimentación, servicio de transporte y servicio de hospedaje; todos estos anteriormente mencionados están atados a las políticas de compensación que hay que cada país y al tiempo de afectación del itinerario.

Las funciones que debo desempeñar en la empresa para el desarrollo de las practicas empresariales como requisito de grado son:

- Diseño, implementación y seguimiento del plan de capacitación para todos los colaboradores de aeropuertos Avianca Holdings, para el proyecto de compensación management. - Establecer público objetivo para reinducción y capacitación. - Establecer el cronograma de capacitación de AVH - Realizar seguimiento a la asistencia - Asegurar junto con los champions en cada estación el 100% del personal capacitado.
- Calculo y seguimiento de ranking de Hoteles para asegurar el uso eficiente por parte de los aeropuertos. - Realizar seguimiento a las tarifas negociadas por compras para identificar cambios. - Calcular el ranking de hoteles para las estaciones sin ranking implementado. - Realizar ajustes a los rankings actuales de acuerdo con los cambios en las tarifas. - Realizar seguimiento al cumplimiento del ranking de forma diaria. - Calcular el ahorro/sobrecosto generado por el cumplimiento o no del ranking. - Identificar oportunidades de mejora en la ejecución del proceso.
- Apoyo administrativo con manejo de bases de datos, presentaciones y/o consultas de información.

IV. PROBLEMA

A. Identificación del problema:

La comunicación en una empresa es de vital importancia para el cumplimiento óptimo de las metas, la mayoría de los objetivos en una compañía son de manera transversal, es decir, diferentes áreas intervienen en la realización y cumplimiento de los proyectos. Avianca no es la excepción, gran parte de los objetivos principalmente en el CPC (Centro de Protección al Cliente) intervienen diferentes áreas como lo son el SOC (System Operation Control), Hub

control, Call Center entre otras y todas trabajan de manera mancomunada para reducir el impacto de las irregularidades en los clientes.

En este sentido, el área de compensaciones necesita de un proceso de comunicación efectiva con otras áreas, tales como compras, para el desarrollo de actividades tales como el calculo y seguimiento de rankings de los proveedores de restaurantes en cada estación donde este presenta Avianca, el seguimiento de las negociaciones de los hoteles a asignar para compensar a los pasajeros afectados e incluso la negociación del servicio de transporte para movilizar a los pasajeros desde el aeropuerto hasta el hotel asignado.

El problema que se identifico fue el de irregularidades en la información suministrada al CPC, específicamente para el área de compensaciones. El área de compras es la encargada de contactar a los proveedores de compensaciones no económicas para los pasajeros y una vez realizada la negociación deben informar al CPC, pero se ha presentado el problema de actualizaciones de algunas bases o ciudades y no de regiones completas, lo que haría que el trabajo de verificación por parte del área de compensaciones más eficaz.

El área de compensaciones a su vez es la encargada de administrar el presupuesto que el Holding asigna para que sea utilizado en el momento de compensar al cliente. También es importante mencionar la naturaleza de contratos con los que se cuentan en este tipo de negociación; contratos marco temporales o contratos fijos, en cuanto a los contrato marco temporales, estos pueden llegar a ser vistos como un problema, porque tarde o temprano se vencerá la vigencia de ese contrato, se deberá entrar nuevamente en etapa de negociación y difícilmente se pueda conseguir un mejor acuerdo al que ya se tenía. El vencimiento de estos contratos marco temporales no esta siendo controlado por Compras y por esto en el momento

en el que el área de compensaciones entra a actuar en el proceso, esté no se da de manera eficaz debido a que no se tiene certeza de la vigencia de contratos.

En el momento que se dé la corrección de este tipo de irregularidades en términos de comunicación al interior de la empresa, esto se verá reflejado en la mejoría de indicadores tales como el ISC (Índice de Satisfacción del Cliente) y como su nombre lo indica esto es una forma de medir la percepción del cliente hacia el servicio ofrecido por la compañía.

V. OBJETIVOS

A. Objetivo general:

Analizar el proceso de comunicación y contactabilidad del CPC con otras áreas encargadas de negociar proveedores de compensación al pasajero.

B. Objetivos específicos:

- Diseñar protocolos de comunicación entre las áreas implicadas.
- Establecer un sistema de alertas mediante Excel, que permita conocer el estado de las negociaciones a vencer y por concretar.
- Realizar seguimiento del proceso efectuado por compras.
- Implantar un cronograma con fechas límites para la entrega de la información de las áreas implicadas en el proceso.

VI. DIAGNÓSTICO

A. Metodología

a) Enfoque:

El enfoque seleccionado para este proyecto de grado es el enfoque mixto. Para la revisión y realización de este trabajo es necesario tener en cuenta factores tales como la observación y evaluación de fenómenos, se establecen suposiciones, se prueba el grado de suposición, se hace revisión de estas y hasta se replantean. Todo lo anteriormente mencionado son características tanto de un enfoque cualitativo como cuantitativo, por esto se puede concluir que para este trabajo de investigación relacionado con la comunicación y la conectividad del CPC con otras áreas de Avianca S.A.

El área de compensaciones, la cual tiene como objetivo la mejora de los procesos de emisión de compensaciones hacia los pasajeros con el fin de lograr una optimización del presupuesto y mitigar los posibles inconvenientes que se presenten en la entrega de esta, tiene la constante necesidad de comunicación directa con áreas tales como Aeropuertos o Compras, esta última es la encargada de realizar las negociaciones correspondientes de tanto de hoteles, transporte y alimentación.

b) Técnica:

La técnica en un proyecto como este hace referencia al proceso mediante el cual, se dio la recopilación de datos, a su vez, la técnica permite observar atentamente un fenómeno, tomar información relevante y registrarla para un análisis posterior.

En este sentido y teniendo en cuenta que el enfoque de este proyecto es mixto, es importante decir que entre las técnicas seleccionadas para su elaboración son tanto de carácter cualitativo como cuantitativo, en primer lugar, esta la observación directa, una

técnica de enfoque cualitativo que busca mediante la interacción y observación de los fenómenos de manera pasiva, donde se recopila información para luego plantear soluciones, esta técnica se puede evidenciar mediante el trabajo realizado día tras día en la organización y mas específicamente con las reuniones que se dieron de manera presencial o virtual, mediante Skype, con algunos integrantes del área de Compras, también cabe mencionar que con el desarrollo natural de la practica también se pudo acceder mas a información ya que los problemas se hacían visibles en el proceso y la opinión de otros compañeros enriquece el proyecto. Se pudo evidenciar que las áreas involucradas en el proceso de compensar al pasajero no tienen perfectamente claras cuales son las responsabilidades para cada una de las partes, por ejemplo, se pide por parte del CPC que se pueda conocer solo la razón social de los restaurantes y hoteles sino que también sea proporcionada la información del nombre comercial, el cual va a ser el consultado por parte del pasajero en el Boucher emitido en el aeropuerto por parte del agente encargado de este proceso.

Por otro lado, esta la técnica de enfoque cualitativa, se utilizó una encuesta, la elección de esta técnica se da debido a que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz. El CPC es una de las área mas numerosas dentro de la organización, dado que encuestar a la totalidad de sus miembros era complicado, también teniendo en cuenta lo coyuntura que se vive actualmente por el Covid-19, se opto por la virtualidad y se consiguió una muestra de 30 colaboradores, que se distribuyen entre: Compensaciones, Inteligencia de Cliente, la operación, Irops, Logística de Viajes, entro otros; esto con el fin de conocer la percepción de los colaboradores del CPC a cerca de la comunicación y conectividad del área en

mención con otras dentro de Avianca S.A., a continuación, se exponen los resultados arrojados por la encuesta.

Grafico 1.

Avianca S.A. se caracteriza en términos de comunicación por:
25 respuestas



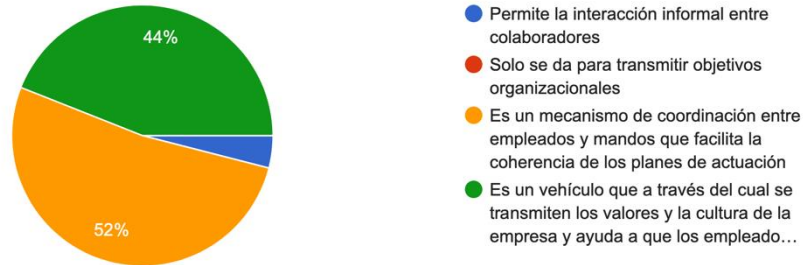
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de: Encuesta sobre la percepción de los colaboradores del CPC.

A partir del grafico uno se puede concluir que las personas que trabajan en el centro de protección al cliente en un 52% perciben que la comunicación de Avianca en términos colaborativos se caracteriza por ser fluida, además se da de manera horizontal y vertical, lo que quiere decir que Avianca S.A. es una empresa abierta que le permite a sus colaboradores dar aportes y trabajar paralelamente con personas de cargos superiores e inferiores como también con sus semejantes, el trabajo en equipo es clave en la filosofía de la compañía.

Grafico 2.

¿Cual es el papel de la comunicación dentro de Avianca?

25 respuestas



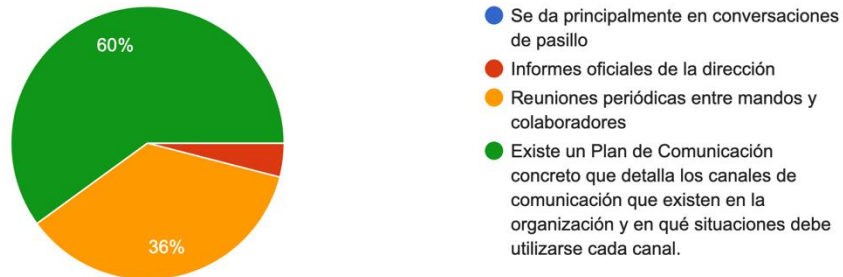
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de: Encuesta sobre la percepción de los colaboradores del CPC.

La segunda pregunta de la encuesta iba dirigida a entender cómo los colaboradores perciben el papel de la comunicación en su diario vivir en la empresa. Se encontró que, para ellos, la dirección o incluso sus jefes directos están muy distantes de un modelo autocrático, esto se refleja en que ninguno de los encuestados respondió a esta pregunta con la opción B. Por otro lado, se puede concluir que los colaboradores entienden la comunicación como un mecanismo de coordinación entre empleados y altos mandos, pero también como un vehículo a través del cual se hace mas visible la cultura organizacional que prima en esta empresa, a su vez la pueden ver como un mecanismo para transmitir valores entre ellos.

Grafico 3.

¿Que flujos de comunicación representan mejor a Avianca?

25 respuestas



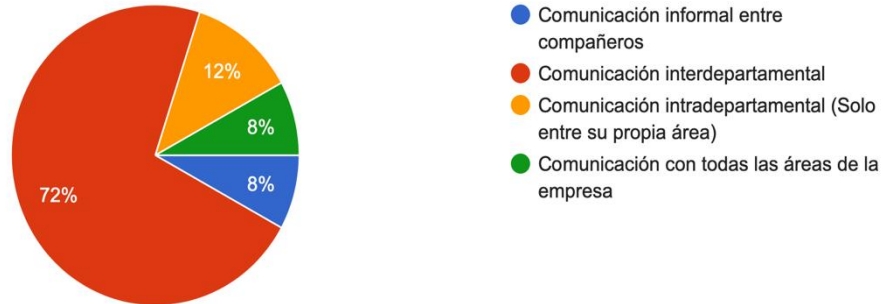
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de: Encuesta sobre la percepción de los colaboradores del CPC.

A partir de este grafico se puede decir que Avianca cuenta con amplios y números canales de comunicación, con su respectivo uso especifico que le permite al colaborador comunicarse e informare de manera adecuada, esto se refleja en que un 60% de los encuestados optaron por la opción D. Pero, es importante mencionar que la constitución del CPC hace que un no despreciable 36% opte por la opción de reuniones periódicas con jefes directos y semejantes.

Grafico 4.

¿En que nivel de comunicación percibe en este momento el área donde trabaja?

25 respuestas



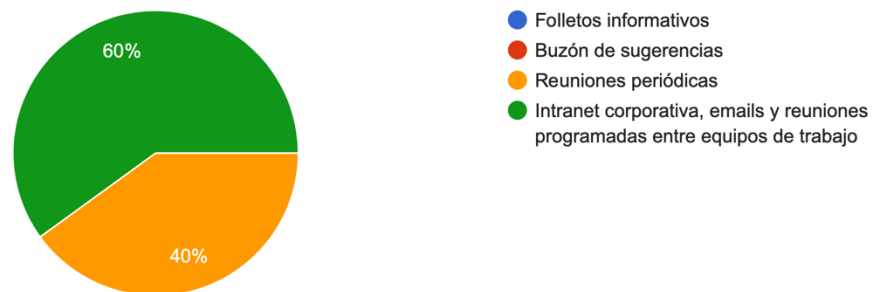
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de: Encuesta sobre la percepción de los colaboradores del CPC.

Este es uno de los gráficos mas concluyentes para la realización de este proyecto debido a que refleja que el CPC y específicamente el área de Compensaciones al Pasajero esta directamente relacionada con otras áreas de la organización e incluso con agentes en el aeropuerto que están inmediatamente de cara al cliente.

Gráfico 5.

¿Cual de las siguientes herramientas esta siendo utilizada actualmente para el desarrollo de sus labores?

25 respuestas

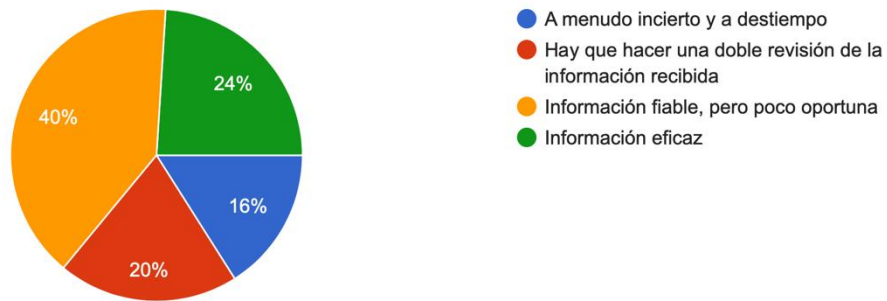


Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de: Encuesta sobre la percepción de los colaboradores del CPC.

Esta respuesta refuerza la pregunta de los flujos de comunicación en Avianca y otra vez, indica la división que se da en el Centro de Protección al Cliente, el 60% de los encuestados aseguran que la herramienta mas utilizada por ellos para desarrollar sus labores y comunicarse con otra área es, la Intranet corporativa, pero el 40% restante asegura que las reuniones periódicas son la forma en como trabajan en su equipo de trabajo.

Grafico 6.

¿Usted como percibe la comunicación del CPC con otras áreas?
25 respuestas



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de: Encuesta sobre la percepción de los colaboradores del CPC.

A partir de este grafico 6 se puede evidenciar que hay mas variedad en las opciones respondidas por los encuestados. El 40% indicó que, si bien la información entre las áreas es información de calidad, muchas veces no llega a tiempo o incluso completa para completar el proceso. Por otro lado, un 24% percibe la información como eficaz, como el flujo de esta, pero es importante mencionar quienes prefieren revisarla nuevamente con un 24% e incluso quienes han presentado problemas frecuentes con otras áreas en términos de comunicación e información.

Grafico 7.

¿Cual es el principal problema que usted percibe en cuanto a la comunicación con otras áreas?
25 respuestas



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de: Encuesta sobre la percepción de los colaboradores del CPC.

Por ultimo, este grafico indica lo que los colaboradores del CPC perciben como el problema mas significativo en el momento de trabajar en conjunto con otras áreas. Se encontró que un 44% de los encuestados consideran que hay responsabilidades que no se han asumido correctamente en ciertos procesos como lo son negociaciones con proveedores de servicios para compensar al pasajero. Pero también hay quienes piensan que la información que se maneja en estas dos áreas anteriormente mencionadas es muy grande y esto puede ocasionar ciertas tardanzas en algunos procesos.

c) Diseño

En cuanto al diseño de la investigación, se debe decir que es No experimental, esto porque se da una observación del fenómeno en su ambiente natural, el fenómeno sería como se desarrolla la comunicación y conectividad entre áreas. También se puede decir que es no experimental debido a que no hay un entorno controlado, ni hay comparación de resultados con dos poblaciones estudiadas, simplemente, se busca plantear una solución por medio de mejoras en términos de comunicación, asignación de roles específicos y utilización de herramientas tecnológicas que permitan optimizar los procesos.

d) Alcance

Como bien se expresa en el título de este proyecto, se busca hacer una aproximación a un fenómeno determinado como lo es la comunicación y la conectividad de manera interna en Avianca S.A. Se trató de entender la naturaleza de los problemas que se presentan específicamente entre el área de compras, la encargada de realizar las negociaciones de los servicios con los que se compensan al pasajero y el CPC, por medio del área de compensaciones quien se encarga de emitir dichos servicios que sirven para mejorar la experiencia los clientes con la aerolínea.

VII. ELABORACIÓN PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

A. Implementación

¡ El trabajo en equipo nos permitirá lograr los objetivos de la organización !

Mediante este protocolo de comunicación y contactabilidad se busca la unidad de áreas como los son Compensaciones al pasajero y Compras con el fin de superar irregularidades y consolidarnos como una parte vital para la compañía.
 Esto significa que seremos mas eficientes, tendremos mejor información, cada uno conocerá sus funciones específicas y gracias a esto todos seguiremos volando juntos.
 Esto beneficiara a todos nuestros clientes, pues se dará un manejo eficiente de las compensaciones, de acuerdo a la regulación y haciendo que su experiencia con Avianca sea inolvidable.

CPC - COMPRAS Tecnología Cliente

El trabajo en equipo y la alineación de las metas nos hará alcanzar los objetivos organizacionales.

Hoy Compensamos

- Transporte
- Alimentación
- Hotel

En la misma plataforma ahora compensaremos

- EMD
- Millas
- LM
- Efectivo

Fuente: Elaboración propia a partir de información oficial de Avianca S.A.

Luego de identificar que el área de compensaciones necesita de un proceso de comunicación efectiva con otras áreas, tales como compras, para el desarrollo de actividades tales como el calculo y seguimiento de rankings de los proveedores de restaurantes en cada estación donde este presenta Avianca, el seguimiento de las

negociaciones de los hoteles a asignar para compensar a los pasajeros afectados e incluso la negociación del servicio de transporte para movilizar a los pasajeros desde el aeropuerto hasta el hotel asignado. Se propone un plan de mejoramiento de el proceso de comunicación con otras áreas con el fin de hacer mas efectivas las tareas que tiene Compensaciones al Pasajero con respecto al Centro de Protección al Cliente y en consecuencia mejorar el rendimiento de la organización en general debido a que como se menciono antes, el CPC puede llegar a ser considerado el corazón de la empresa debido a que controla toda la operación en cuanto al transporte de pasajeros, lo cual es el ingreso mas significativo para Avianca y para el Holding.

El área de compras tiene la responsabilidad de mantener vigentes los contratos con los proveedores de servicios de compensación al pasajero, ellos son quienes tienen la comunicación directa con el proveedor, son quienes negocian las condiciones del contrato y por ende son los que finiquitan este proceso en sí. Se identificó que muchos contratos de hoteles y de restaurantes estaban vencidos o les faltaba muy poco tiempo para llegar a su vencimiento, pero en las bases de datos no se contaba con esa información actualizada y por ende el área de Compensaciones a la hora de resarcir al pasajero por la irregularidad que se presento en su itinerario, podría llegar a presentarse una doble afectación ya que se le podría emitir un Boucher de compensación con proveedores que no tiene contrato con la aerolínea y en consecuencia la finalidad del área dentro de la organización no se estaría cumpliendo.

Dicho esto, se propone la elaboración de un protocolo detallado para el manejo e intercambio de la información entre las dos áreas mencionada, en el caso de los proveedores de restaurantes se deberán incluir en el protocolo a los aeropuertos ya que en su mayoría,

esta compensación es ofrecida en este establecimiento, si no es necesario el traslado del pasajero afectado a un hotel, es importante mencionar que en cuanto a las negociaciones con los proveedores de transporte no se presenta ninguna irregularidad por lo que no se propone plan de mejora en cuanto a este servicio compensatorio (Ver Anexo 3 y Anexo 4).

La asignación de roles específicos será indispensable para la consecución de las metas debido a que cuando se dieron reuniones y se preguntó sobre que se estaba haciendo mal y todos se limitaban a “pasar la bola” al siguiente sin asumir responsabilidades o errores cometidos. Mediante la herramienta Microsoft Excel, se propone el seguimiento y creación de un sistema de alertas, el cual que permita realizar una revisión constante de los contratos marco temporales, informando sobre los contratos que tengan menos de tres meses de vigencia con el fin de con el fin de tener certeza de cuanto queda de vigencia contractual con ese proveedor.

Todo esto mencionado anteriormente puede llegar a un punto de consecución con la ayuda de herramientas tecnológicas como lo son las ofrecidas por Microsoft, se menciona esto debido a que el éxito de esta propuesta no solo recae en la utilización de Excel o de técnicas de programación con el fin de la creación del sistema de alertas, sino también un constante intercambio de información mediante la red interna de la empresa y Microsoft SharePoint, la cual permite trabajar, consultar y modificar información en tiempo real y se convierte en una pieza clave para el cumplimiento de este objetivo. Con la integración de tecnologías de la comunicación e información (TICS) los cambios no dan espera, en las organizaciones esto es evidente ya que permite agilizar procesos y facilita el acceso a mercados globales (Guevara & Pinzón, 2012).

B. Plan de acción

a) Análisis y beneficios

Para la competencia y supervivencia de las organizaciones, la adaptación rápida y eficaz a los cambios es indispensable ya que esos cambios son los que en consecuencia terminan afectando las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual en el interior de la empresa (Molina, Briones & Arteaga, 2016). El problema más significativo que se evidenció en este proyecto fue el no tener claro los roles que se tenían en el proceso y una casi nula revisión de las vigencias de los contratos marco temporales, lo que se ve reflejado en que no son solucionadas las en su totalidad las inconformidades de los pasajeros y por supuesto, la imagen de la empresa empieza a desmejorar. Es importante mencionar esto debido a que estamos en la era de la información y por medio de redes sociales un simple tuit o publicación puede hacer que la percepción de una marca se ve absolutamente afectada. Los contratos marco temporales pueden ser considerados como un problema para Avianca, no solamente por el hecho de su irremediable vencimiento, sino también porque los encargados de Compras van a tener que volver a buscar una negociación, hacer una nueva oferta, seguramente más atractiva y en resumen esto deriva en lo mismo, poco control de los gastos y costos. No hay que olvidar que el CPC es el encargado también de administrar el presupuesto y por ende estas negociaciones se espera que sean lo más eficientes posibles, un objetivo que se plantea constantemente en el CPC es el de lograr más con menos, siempre se están dirigiendo los esfuerzos hacia la eficiencia de la organización.

En cuanto a los beneficios que se pueden dar por la implementación de este plan de mejora se debe mencionar en primer lugar que la claridad de roles va a hacer que el trabajo

sea mucho mas afectivo tanto en el CPC, como también en Compras, Logística de Viajes y Aeropuertos. Los colaboradores que se desempeñen en estas áreas van a saber directamente que medidas tomar y cual es el proceso a seguir sin necesidad de perder tiempo e incluso favoreciendo el logro de otras metas planteadas en cada una de las áreas donde se desempeñan, en ese sentido se esta planteando una especialización de la tarea la cual puede llegar a representar un aumento cuantitativo de productividad en el área como lo dice en su obra, El Capital, el economista Adam Smith, pero alejándose de la perspectiva que tenia de la división de la tarea Carl Marx, ya que el afirmaba que la especialización de la tarea hacia que los trabajadores no desarrollaran otras actividades (Bergesio, 2007) y obviamente lo que se busca con esta propuesta no es solamente mejorar en cuanto a la compensación del pasajero sino que mediante la aplicación del protocolo, dar claridad a las tareas y favorecer la realización de otras.

Es casi inevitable que los pasajeros tengan alguna afectación en sus itinerarios, como se mencionaba anteriormente en el cuerpo del trabajo, las afectaciones pueden ser tanto internas, ocasionadas por la aerolínea o también podían ser afectaciones externas, ajenas a la empresa. A lo que se quiere llegar con esto es que, si bien una aerolínea no puede evitar esto, lo que si puede hacer es ofrecer las compensaciones idóneas para que el pasajero no se sienta tan inconforme con el servicio en el que se presento la afectación. La satisfacción, la confianza y la lealtad son valores que buscan tener las empresas para fortalecer la confianza con sus clientes y evitar que se vayan a buscar un mejor producto o servicio a la competencia (Tavira & Estrada, 2016) dicho esto, Avianca al saber que no puede asegurar el 100% del cumplimiento de los itinerarios planteados para sus clientes y para no ver afectada la experiencia del mismo, de manera absoluta, con la empresa, busca

compensarlo de la mejor manera y acogiéndose a las políticas establecidas en cada país, pero siempre teniendo en mente que los clientes son parte básica del negocio y que perder uno de estos no es una opción para la aerolínea. No hay que olvidar que económicamente es más costoso conseguir un nuevo cliente que mantener a los que ya se cuenta (Carrión, 2019).

b) Impactos

El éxito de las organizaciones se ve reflejado en la forma en como los esfuerzos de todos los colaboradores de una empresa están dirigidos al cumplimiento de objetivos o la estrategia planteada. En este sentido, se puede decir que en cuando a los impactos de internos de esta propuesta de mejoramiento se van a encontrar mejores rendimientos individuales debido a el protocolo de role, va a haber un mayor involucramiento por parte de los colaboradores ya que cada uno sabe que debe hacer, la comunicación entre áreas va a mejorar ostensiblemente y todos saben que el mejoramiento de rendimientos individuales se vera reflejado en un mejor rendimiento del conjunto o de la organización.

El principal logro o impacto que se busca generar es que Avianca internamente sea mas una empresa saludable. Una organización de este tipo es aquella que mantiene a sus colaboradores motivados y mentalmente sanos, para ello las empresas tratan de generar un ambiente optimo para el trabajo, donde el colaborador sepa exactamente que debe hacer, donde pueda proponer y sea tenido en cuenta y donde el sepa que es parte fundamental del engranaje que permitirá que la empresa logre el éxito deseado (Molina, 2005).

Los impactos externos, en mi opinión, son una consecuencia de los impactos internos, ya que al tener colaboradores motivados, con sus objetivos alineados hacia el logro de la meta planteada, roles definidos, manejo concreto y correcto de la información y posibilidad de

sentirse cada vez mas importante en el equipo de trabajo; va a arrojar como resultado una empresa que en términos productivos es mas eficiente, el compromiso de los colaboradores va a ser mucho mas alto con la empresa y la imagen de la misma en el mercado va a verse beneficiada.

Los pasajeros son el segmento de cliente mas importante para el Holding debido a que como se menciono antes, representan el ingreso mas significativo para la compañía. Por esto es que también se puede decir que, como consecuencia de los buenos procesos efectuados entre áreas, se dará un mejor rendimiento organizacional y en consecuencia se brindara un mejor servicio, si bien Compensaciones al Pasajero trabaja directamente sobre irregularidades, en el momento que son solventadas el cliente de alguna forma se siente compensado y va a percibir el compromiso que tiene Avianca con el cumplimiento de su misión. El mayor impacto externo que va a tener esta iniciativa será el mejoramiento de la entrega del servicio, lo que hará que el cliente perciba una empresa mas comprometida en la satisfacer de la necesidad de transporte planteada y por supuesto, interesada en que dicho cliente haga parte de la familia Avianca sin olvidar que ellos pueden ascender en la categoría de cliente que son y así acceder a mas beneficios que plantea la empresa en busca de fidelizar al cliente. No se debe olvidar que el mayor objetivo de una empresa es maximizar su valor y ofrecerles rendimientos favorables a sus socios. Considero que un mejor rendimiento en términos comunicativos y de contactabilidad al interior de la empresa es una meta que esta direccionada a hacer crecer a Avianca como marca.

c) Cronograma de actividades

Mes/ Semanas	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
Actividad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Observación de las situaciones dadas en el área de compensaciones.																												
Levantamiento de información para elaboración del proyecto.																												
Identificación del problema.																												
Reunión para identificar irregularidad entre áreas.																												
Planteamiento de los objetivos del proyecto.																												
Planteamiento de solución.																												
Elaboración de protocolos de comunicación entre áreas.																												
Socialización del protocolo de comunicaciones con el área de Compras																												
Puesta en marcha del plan de mejora																												
Seguimiento del plan de mejora para el primer mes de implementación																												
Realización de encuesta a pasajeros compensados para evaluar su satisfacción con el servicio recibido.																												

Fuente elaboración propia

En cuanto a la duración de este proyecto se debe decir que el inicio de este se dio la primera semana de febrero, en donde se observa atentamente mientras que pasan las semanas de adaptación al nuevo trabajo, todas aquellas irregularidades que hacen que el proceso de Compensaciones se vea entorpecido. En este sentido se puede decir que el plan de mejora tiene una duración de no mas de cinco (5) meses, dado que es un proceso que necesita una mejora urgente, también se hace evidente la inmediatez del plan debido a que la corrección de estas irregularidades no es algo que de espera. Durante la ejecución del plan se espera que hayan revisiones de resultados haciendo comparativas con años anteriores y al final en el mes de Julio cuando cada una de las tareas estén interiorizadas completamente y ya hagan parte de su diario vivir, se quiere hacer una encuesta de satisfacción a los clientes que merezcan una compensación ya sea económica o no, esto le permitirá a la organización determinar la relación que se da entre mayor satisfacción del cliente, mejor trabajo desarrollado por la empresa y sus colaboradores

d) Presupuesto financiero

Para la elaboración y ejecución de este plan de mejoramiento no es necesario el uso de recursos económicos o financieros de la organización. El 100% del éxito de esta mejora recae en el compromiso y alineación de objetivos de los colaboradores con la estrategia planteada por Avianca.

VIII. RECOMENDACIONES

- La mayoría de los contratos con los proveedores son contratos marco temporales, se recomienda hacer una renegociación con estos proveedores y tratar de convertirlos en contratos fijos para Avianca.
- La entrega del servicio y la promesa de este debe ser algo en lo que Avianca debe trabajar para mejorar su reputación en el mercado.
- Se recomienda la creación de un puesto de trabajo que haga las veces de revisor de los procesos de negociación con proveedores, con el fin de que no se presenten irregularidades como las planteadas anteriormente.
- Se propone un mayor interés por parte de la entrega del servicio al pasajero a pesar de que no sea un viajero frecuente, ya que esto genera identificación y fidelización por parte de los posibles nuevos clientes de la empresa.
- La realización de protocolos no solo se debería dar de manera interna, si se dan protocolos para agentes de aeropuerto, quienes son los que están de cara al cliente, la entrega del servicio o la compensación sería mas optima.

IX. CONCLUSIONES

- Avianca es una de las organizaciones mas significativas para la economía colombiana, por historia y representatividad en términos económicos.
- La comunicación entre áreas es básica para el cumplimiento de la estrategia planteada por la alta dirección.
- El Centro de Protección al Cliente es considerado como el motor o corazón de Avianca en el transporte de pasajeros debido a que son los encargados de controlar la operación.
- La promesa de servicio es indispensable para la fidelización de clientes.
- Para hacer una mejor aproximación al problema es necesaria la autocrítica por parte de cada una de las partes.
- Una de las fortalezas, no solo de Avianca sino también del Holding, es el clima organizacional y que es una empresa que le abre completamente las puertas a sus colaboradores para que crezcan junto con ella.

X. REFERENCIAS

Anguita, J. C., Labrador, J. R., Campos, J. D., Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención primaria*, 31(8), 527-538.

Boy, H., & Calderón, E. C. (1955). *Una historia con alas*. Ediciones Guadarrama.

Bergesio, L. (2007). Raíces del pensamiento socio-económico: La división del trabajo en Adam Smith, Karl Marx y Émile Durkheim. *Trabajo y sociedad: Indagaciones sobre el empleo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas*, (9), 2.

Blocher, F. (2016). *Avianca Holdings SA Company Report* (Doctoral dissertation).

Cargo, A. (2013). Company History. *Recuperado de <http://www.aviancacargo.com/eng/com/history.aspx#avianca>*.

del Águila Obra, A. R., & Meléndez, A. P. (2003). La evolución de las formas organizativas: de la estructura simple a la organización en red y virtual. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 9(3), 69-94.

Lunenburg, F. C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International journal of scholarly, academic, intellectual diversity*, 14(1), 1-8.

Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative science quarterly*, 246-275.

Mintzberg, H. (1990). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo.

Molina, M. (2005). La alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión organizacional. *Curso de entrenamiento. Universidad Nacional de San Marcos, Lima. Perú, 2004.*

Molina-Sabando, L. A., Briones-Véliz, Í. B., & Arteaga-Coello, H. S. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 498-510.

Ospina Holguín, J. H. (2016). La evolución de la aerolínea Avianca en función de la evolución de su contexto. *Diálogos Revista Electrónica de Historia*, 17(1), 89-118.

Paredes Carrión, D. C. (2019). *Fidelización y retención del cliente como estrategia de marketing para mejorar el nivel de satisfacción e incrementar el rendimiento de las cuentas, Caso plusvalia. com* (Bachelor's thesis, PUCE-Quito).

Plata Roza, M. A. (2004). Propuesta de mejoramiento del proceso de venta de tiquete en Call Center y puntos de venta para los viajeros privilegio platino de Avianca en las rutas nacionales Bogotá, Medellín y Cali.

Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes.

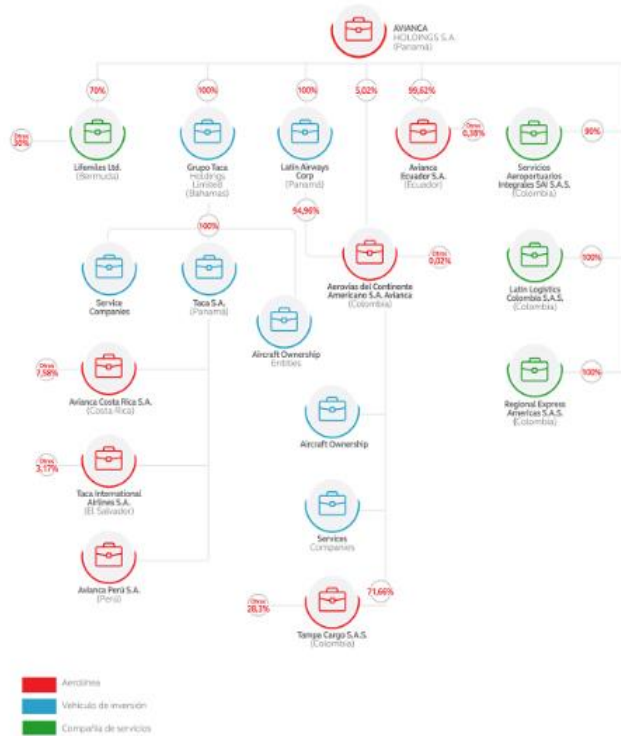
Tavira, E. G., & Estrada, E. M. R. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Ciencia y sociedad*, 40(2), 307-340.

Vincett, M. (2012). Avianca: LifeMiles—the new powerhouse in Latin America. *Presentation presented at Loyalty Americas*.

Zazo, J. I. G., & González, I. S. (1997). Estrategia y estructura organizativa: El caso español. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 6(2), 91-104.

XI. ANEXOS:

Estructura de la Holding



Anexo 1.


Fuente: <http://aviancaholdings.com/Spanish/acerca-de-avianca-holdings-sa/default.aspx>

Nombre	Cargo	
Anko van der Werff	Presidente y Director Ejecutivo	▼
Diana Calixto	Vicepresidente Senior de Compras	▼
Eduardo Mendoza	Operaciones Vicepresidente Senior	▼
María Paula Duque	Vicepresidente Senior de Relaciones Estratégicas y Experiencia del Cliente	▼
Matthew Vincett	Director General de LifeMiles B.V	▼
Renato Covelo	Vicepresidente Senior Jurídico General y Secretario	▼
Adrián Neuhauser	Director Financiero	▼
Gustavo Cadavid	Vicepresidente Senior de Entrega de Servicio	▼
Silvia Mosquera Gonzalez	Vicepresidente Senior de Ventas, Mercadeo e Ingresos	▼
Jose Luis Quiros	Ingeniera y Mantenimiento Vicepresidente Senior	▼

Anexo 2.


Fuente: <http://aviancaholdings.com/Spanish/acerca-de-avianca-holdings-sa/default.aspx>

Asignación de roles para el manejo de proveedores de servicios de hospedaje:

TIPO PROVEEDOR	TIPO DE REQUISICIÓN	AREA/CARGO	ACTIVIDAD
 HOTELES	Requisiciones Por contratos marco temporales vencidos	Aeropuerto/ Compras	Crear la requisición (RQ) de contratos marco temporales vencidos teniendo en cuenta lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • En el título de la solicitud se debe indicar que es una RQ para notificar o renegociar un contrato • Adjuntar correo de aprobación del gerente de la estación (Aeropuerto) • Adjuntar un archivo de Excel con la relación de los montos de cada factura, que reflejen el valor por el cual se está creando la RQ y el monto con el cual se contaba en el contrato vencido. • Adjuntar copia de las facturas
	Requisiciones a Contratos Marcos vigentes (Adiciones de Monto, Extensión de Fecha)	Aeropuerto/ Compras	Alertar a CPC cuando el contrato presente un remanente en monto , que solo permita cubrir necesidad de servicio promedio por 3 meses .
		Centro de Protección al Cliente	Crear Proyección y Expense Justification, solicitar creación de RQ a Logística de Viajes e informar al Aeropuerto.
		Logística de Viajes	Crear Rq's e informar el número de RQ al Analista de Zona del aeropuerto. Notificar mensualmente a CPC los contratos que están por vencer 3 meses antes de la fecha de vencimiento del contrato.
	Requisiciones nuevas Negociaciones Proveedores	Centro de Protección al Cliente	Crear Alcance Global y Expense Justification por estación.
		Logística de Viajes	Crear Rq's e informar el número de RQ al CPC.

Anexo 3.
Fuente: Elaboración propia

Asignación de roles para el manejo de proveedores de servicios de alimentación:

TIPO PROVEEDOR	TIPO DE REQUISICIÓN	AREA/CARGO	ACTIVIDAD
 RESTAURANTES	Requisiciones Por contratos marco temporales vencidos	Aeropuerto/ Compras	Crear la RQ de contratos marco temporales vencidos teniendo en cuenta lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • En el título de la solicitud se debe indicar que es una RQ para notificar o renegociar un contrato • Adjuntar correo de aprobación del gerente de la estación • Adjuntar facturas que respalden el valor por el cual se está creando la RQ.
	Requisiciones Contratos Marcos (adiciones de Monto, Extensión de Fecha)	Aeropuerto/ Compras	Alertar a CPC cuando el contrato presente un remanente que solo permita cubrir necesidad de servicio promedio por 3 meses .
		Centro de Protección al Cliente	Crear Proyección y Expense Justification, solicitar creación de RQ a Aeropuerto. Activar proceso de extensión, 3 meses antes de la fecha de vencimiento del contrato.
		Aeropuerto/ Analista de Zona	Crear Rq's en Oracle 11 y 12
	Requisiciones Negociaciones Proveedores	Centro de Protección al Cliente	Crear Alcance Global y Expense Justification por estación
		Aeropuerto/ Analista de Zona	Crear Rq's en Oracle 11 y 12

Anexo 4.
Fuente: Elaboración propia

Encuesta: Encuesta sobre la percepción de los colaboradores del CPC

La comunicación es indispensable en las organizaciones, donde los procesos dependen de los colaboradores y la comunicación interna que se da entre estas personas se convierte en la red que sustenta la actividad de la empresa y la consecución de los objetivos propuestos. La siguiente encuesta tiene como propósito medir la percepción de los colaboradores del Centro del Protección al Cliente a cerca de la comunicación interna en Avianca S.A. Está es un cuestionario confidencial con fines académicos, no hay respuestas correctas o incorrectas y se solicita la mayor sinceridad posible.

Seleccione la opción que mas se acerque a los que siente:

1. Avianca S.A. se caracteriza en términos de comunicación por:
 - a) Transmisión de la información se da a través de la comunicación informal
 - b) Solo la dirección tiene la voluntad de transmitir la información
 - c) Comunicación constante entre las partes involucradas a través de medios oficiales de la empresa
 - d) Comunicación que se comparte de manera fluida de manera horizontal y vertical.
2. ¿Cual es el papel de la comunicación dentro de Avianca?
 - a) Permite la interacción informal entre colaboradores.
 - b) Solo se da para transmitir objetivos organizacionales.
 - c) Es un mecanismo de coordinación entre empleados y mandos que facilita la coherencia de los planes de actuación.
 - d) Es un vehículo que a través del cual se transmiten los valores y la cultura de la empresa y ayuda a que los empleados se alineen con los objetivos organizacionales.
3. ¿Que flujos de comunicación representan mejor a Avianca?

- a) Se da principalmente en conversaciones de pasillo
 - b) Informes oficiales de la dirección
 - c) Reuniones periódicas entre mandos y colaboradores
 - d) Existe un Plan de Comunicación concreto que detalla los canales de comunicación que existen en la organización y en qué situaciones debe utilizarse cada canal.
4. ¿En que nivel de comunicación percibe en este momento el área donde trabaja?
- a) Comunicación informal entre compañeros
 - b) Comunicación intradepartamental
 - c) Comunicación interdepartamental
 - d) Comunicación con todas las áreas de la empresa
5. ¿Usted tiene que relacionarse con otras áreas de la organización para el desempeño de sus labores?
- a) Si
 - b) No
6. ¿Cual de las siguientes herramientas esta siendo utilizada actualmente para el desarrollo de sus labores?
- a) Folletos informativos
 - b) Buzón de sugerencias
 - c) Reuniones periódicas
 - d) Intranet corporativa, emails y reuniones programadas entre equipos de trabajo
7. ¿Usted como percibe la comunicación del CPC con otras áreas?
- a) A menudo incierto y a destiempo
 - b) Hay que hacer una doble revisión de la información recibida

- c) Información fiable y, pero poco oportuna
 - d) Información eficaz
8. ¿Cual es el principal problema que usted percibe en cuanto a la comunicación con otras áreas?
- a) Los tiempos de empalme de información no logran concordar
 - b) Hay responsabilidades que no se quieren compartir
 - c) El flujo de información es muy grande y se hace difícil obtener todo en el momento deseado.
 - d) No encuentro problema alguno en cuanto a la comunicación con otras áreas
9. ¿Considera usted que la estandarización de procesos mediante la ayuda de una herramienta tecnológica pueda hacer que el proceso de comunicación interna del CPC con otras áreas en Avianca S.A. ofrezca mejores resultados al área y a la compañía?
- a) Si
 - b) No