

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN (HE60-HE63)**

**ESTUDIOS PROFESIONALES PARA EJECUTIVOS (EPE)**

**2021-2 (M2)**

**FUENTES PARA EL TRABAJO 2**

**(TB2)**

**Fuente 1**

**Talento Humano**

En 2020, mapeamos el talento humano de la empresa, con el objetivo de crear planes de desarrollo y sucesión de empleados (este proceso se llevó a cabo para puestos críticos y clave de la empresa). Lo anterior contribuye al compromiso, promueve el crecimiento de nuestra gente y garantiza el mejor talento en los puestos clave de la empresa. Adicionalmente, creamos un plan para enfrentar los desafíos de este año, brindando a los colaboradores herramientas que los preparen para la nueva realidad y genere nuevos comportamientos que apalanquen el logro de las metas corporativas y personales. Para lograr lo anterior, hemos creado distintas actividades:

**Desarrollo de capacidades**

• Trabajamos en fortalecer las habilidades críticas de los líderes y los empleados para enfrentar los desafíos de 2020 y reforzar la productividad en la aceleración y en la oficina central.

• Conseguimos para la empresa 300 mentores de capacitación y 32 clases magistrales para desarrollar las 4 competencias corporativas y los cuatro (4) dinamizadores de la cultura: autonomía, agilidad, seguridad y cuidado.

**Estrategia de comunicaciones**

• Adoptamos nuevas tácticas de comunicación, en las que el enfoque principal es minimizar la incertidumbre de los empleados y responder a sus dudas.

• We Care es el diseño del micrositio para ofrecer herramientas y material para el cuidado de los empleados y sus familias durante la pandemia de COVID-19.

• Creamos una guía con consejos y microvideos para que nuestros líderes promuevan el cuidado de sus equipos.

• Hemos generado comunicaciones a través de los diferentes canales internos (correo electrónico, Yammer, webinars), orientados a mantener informados a los empleados sobre las estrategias y acciones del plan de transformación.

**Cuidado y seguridad**

• Implementamos la aplicación *Corona Risk* para monitorear los síntomas de COVID-19 de nuestros empleados.

• La Encuesta de Cultura y Factores Humanos fue diseñada para medir la percepción de seguridad de nuestra gente.

• Logramos alianzas con muchas empresas para asegurar los ingresos de nuestros empleados y sus familias.

**Atracción y retención de nuestro talento humano**

Hemos puesto a nuestros candidatos y líderes en el centro de nuestra estrategia de atracción de talento para escuchar sus voces como clientes e identificar los atributos de servicio que esperan recibir durante nuestros procesos de selección. Para lograr lo anterior, contamos con una Política General de Atracción de Talento que describe el proceso de atracción, su alcance, las áreas involucradas y responsables, y las políticas de reclutamiento. También, contamos con el Procedimiento de Contratación de Empleados, que establece el cronograma del proceso de selección de puestos vacantes, identificando las fases del ciclo y los responsables. El 2020 nos ha desafiado a reinventarnos como empresa y a cambiar la forma en que hacemos las cosas para enfrentar cada uno de los desafíos que trajo la pandemia de COVID-19. También, nos ha llamado a repensar nuestra estrategia de búsqueda de talento para alinearla con las nuevas necesidades de la organización, lo que nos llevó a desarrollar las siguientes actividades:

1. Procesos de selección más ágiles e innovadores: facilitar la participación del candidato en evaluaciones, entrevistas y casos de estudio virtuales, mediante herramientas tecnológicas y plataformas virtuales

2. Reclutamiento social: para dar mayor visibilidad a las ofertas de trabajo de la empresa y a la marca empleadora, utilizando las redes sociales (Facebook, Instagram, twitter, LinkedIn) para llegar a los mejores candidatos del mercado y crear cercanía a ellos

3. Garantizar una experiencia increíble para los candidatos en cada una de las interacciones a lo largo del proceso de selección, combinando los recursos tecnológicos y humanos

4. Crear alianzas con otras empresas para intercambiar talento y cubrir vacantes en menos tiempo

5. Incrementamos las vacantes cubiertas con personal interno.

Ayudamos a los nuevos empleados en el diseño del plan de desarrollo para cerrar las brechas identificadas durante el proceso de selección, para que estén listos para cubrir futuras vacantes. Somos conscientes de que un riesgo latente en los procesos que desarrollamos es que los postulantes no encajen en el perfil ni tengan las habilidades requeridas para los trabajos. Como resultado, implementamos un Taller de Habilidades para capacitar líderes en el Proceso de Atracción de Talento con el objetivo de explicar las diferentes etapas del proceso y sus roles en cada etapa, y capacitarlos en técnicas de entrevista. Nuestro desempeño se mide a través de los siguientes criterios:

A. La encuesta Net Promoter Score (NPS), que mide la satisfacción de los líderes

B. Grupos de enfoque y llamadas de servicio bimensuales a nuestros candidatos preseleccionados para conocer su experiencia durante el proceso de selección

C. Auditorías periódicas para validar que el proceso en el sistema

D. Reuniones semanales con el equipo para informar cambios y alinear el proceso.

E. Sucesores externos identificados para el 100% de los puestos críticos.

F. El cumplimiento del 70% de las vacantes de puestos críticos con sucesores, Top Talent o Emergent Talent.

**Tasa total de rotación (33.7%)**

Esta tasa de rotación representa un incremento como consecuencia de la pandemia de COVID-19, ya que la compañía ajustó su estructura para reflejar las necesidades operacionales actuales y futuras y asegurar la sostenibilidad a largo plazo. Esto causó una reducción de la estructura de personal en varios países, lo que provocó, a su vez, un incremento en la rotación general de 33.7% por año. Este incremento también refleja el cierre de Avianca Perú, que representa el 6.8% de la rotación total.

**Remuneración y beneficios de nuestros empleados**

Uno de nuestros objetivos claves de gestión es fomentar el desarrollo integral y bienestar de nuestros empleados para lograr atraer y retener el mejor talento. Por esto, reconocemos el compromiso y entrega de nuestros colaboradores, brindando los mejores beneficios y buscando siempre ser competitivos en el mercado laboral. La Política de Compensación para empleados de Avianca Holdings establece los lineamientos para administrar la Compensación Total, en el marco de la estrategia, cultura y valores. También, contamos con una metodología de evaluación de puestos, un programa de salario emocional y una herramienta de administración salarial (*Success Factor*), que contribuyen al fortalecimiento de una cultura de bienestar y equilibrio y compromiso con la empresa.

Nuestro modelo de compensación definió una Política general de remuneración, que tiene como objetivo potenciar la atracción, desarrollo y compromiso de nuestra gente a través de tres (3) frentes:

* + Compensación fija: por medio de la metodología de valoración de cargos definimos la política de compensación por bandas salariales. Para ello, tenemos en cuenta estudios de mercado y referencias externas que buscan garantizar un marco de equidad y competitividad.
  + Compensación variable: Contamos con programas de remuneración que dependen de los resultados individuales y grupales de nuestra fuerza laboral.
  + Administración de los beneficios y programas de calidad de vida: Implementación de programas de salario emocional como *Home Office*, tiempo flexible y viernes reducido, los cuales son elementos para contribuir con la calidad de vida y felicidad de nuestra gente.

Sabemos que se pueden presentar riesgos asociados a nuestra gestión en compensación tales como alta rotación, baja atracción de talento e inequidades dentro de la organización. Estos impactos son identificados junto con nuestros grupos de interés (líderes, consultores externos, grupos sindicales) por medio de monitoreos recurrentes. De esta manera, implementamos diferentes proyectos para abordar estos riesgos y fortalecer nuestra estrategia:

* Participación en encuestas salariales y *benchmarking* con consultores externos, para comprender el mercado y asegurar nuestra competitividad.
* Análisis de la encuesta de retiro, en la que podemos identificar si la rotación de colaboradores está asociada a su remuneración.
* Análisis interno de equidad mediante el indicador de penetración de la banda salarial con la finalidad de mitigar brechas salariales entre cargos o roles similares.

Avianca (2020).  Informe anual 2020 Avianca Holdings S.A. Recuperado de <https://s22.q4cdn.com/896295308/files/doc_financials/2020/ar/ES_-Informe-de-Gesti%c3%b3n-AVH-31122020.pdf>

**Fuente 2**

**Avianca y Unilever hacen intercambio de talento**

La aerolínea Avianca y la firma de productos de consumo masivo Unilever crearon un programa de intercambio de talentos denominado ‘Swap’, en el que enviaron a un gerente de cada una de las compañías a trabajar, durante seis meses, en la otra empresa. El objetivo de este ejercicio, según Ana Maria Rubio, vicepresidenta de talento humano de Avianca, es el de contribuir con el crecimiento de las áreas en la que cada uno de los participantes tiene un nivel de experticia destacado, que ha hecho sobresalir a la empresa original. En el caso de Avianca, el ejecutivo elegido fue Mario Malaver, del área de Gestión de Ingresos, y en el caso de Unilever, se escogió a Andrea Carolina Trillos, de Mercadeo.  
“Nosotros aportamos con una gerente de marca, porque una de las ambiciones de Avianca es tener un profundo conocimiento de todos sus viajeros y los segmentos de mercado, y en el consumo masivo eso es algo que hacemos muy detalladamente”, explicó Hugo Salcedo, vicepresidente de recursos humanos de Unilever middle Américas.”  
“Y en nuestro caso, aportamos con un gerente de control de ingresos que es donde se revisa cuánto vale cada tiquete. Esta persona sabe cómo poner precios de manera adecuada las sillas para que la rentabilidad del vuelo, o en este caso de los productos, sea la máxima posible”, agregó Rubio.

Ambos ejecutivos coinciden en que este proyecto demuestra el interés que tienen ambas empresas por innovar y, entre otras cosas, por darles oportunidades a sus colaboradores de tener experiencias de valor.  
“Nosotros tenemos claro que todas las empresas que quieren ser multinacionales tienen que empezar por el talento y por implementar prácticas de clase mundial. La inversión que hicimos fue de tiempo para prepararnos ante todo lo que podría pasar, pero estamos seguros de que el retorno excede todo eso, porque lo que estas personas van a aprender no lo podrían hacer en un curso o en una maestría, y eso los beneficia tanto a ellos como a nosotros”, señaló Salcedo. A lo que agregó que este intercambio, que es pionero en el país, no será el único que hagan. “Si hablamos de cómo modificar nuestros productos con empaques distintos, abriremos nuestra cabeza y miraremos en el mercado si esta es una vía para lograrlo. Esta es una forma, la otra es una consultoría o contratar expertos, pero con esta tenemos un efecto muy positivo que es el desarrollo del individuo y la generación de experiencias para la nueva generación de profesionales, los millenials”.  
Por su parte, Mario Malaver opinó que “la experiencia ha sido maravillosa, no solo por los aprendizajes de trabajar en una industria totalmente diferente y con una dinámica de trabajo distinta a la que estaba acostumbrado, sino también por la oportunidad de compartir con un equipo magnífico”.

Empresas. (22 de octubre de 2018). Avianca y Unilever hacen intercambio de talento. Portafolio. Adaptado de https://www.portafolio.co/negocios/empresas/avianca-y-unilever-hacen-intercambio-de-talento-522551

**Fuente 3**

**Avianca: los empleados gritan en las redes**

Los trabajadores de Avianca están luchando con los recursos que tienen a su alcance. Alzan sus voces por las redes, pero nadie parece atender su reclamo. Cuando Aeromarket logra hablar con algunos de los que llevan adelante la campaña en las redes, los interlocutores manifiestan que tienen miedo, ruegan que sus apellidos no se publiquen. Se busca disuadirlos, no se comprende la razón del temor, tampoco brindan detalles. La nota no pudo superar el Whatsapp y el *mail*. La primera interlocutora fue Laura. Solo se accede a ellos a través de un número de celular que pareciera pasar de mano en mano, nunca se logró estar cara a cara o dar con apellidos. Seguramente, viven angustiados. De un modo u otro, todos están angustiados en estos tiempos, aunque ellos llevan un año reclamando una definición. No cobran sus sueldos, pero no fueron despedidos. Los reclamos están en la Justicia y al ritmo de los tribunales, pero sus necesidades son cotidianas.

“Hoy pedimos que la empresa resuelva nuestra situación laboral, que nos garantice la fuente de trabajo o que nos desvincule y paguen lo que se nos debe hasta la fecha. También pedimos a las autoridades que contemplen nuestro caso como una excepción y nos permitan acceder al IFE”, dice Natalia, quien además se presenta como agente de Tráfico de Aeroparque.

Un comandante de ATR cuyo nombre es Daniel dice: “Luchamos para que se nos pague lo adeudado y que la jueza active la causa. También, pedimos que la empresa comunique la decisión que tomará de cara al futuro. Desde el cese de actividades, nunca hubo un canal de diálogo. La empresa no nos informó nada sobre la situación y no nos consta que se busque alguna solución para su continuidad. Nunca fuimos desvinculados, seguimos siendo empleados y, ante la situación de la pandemia, no podemos acceder a ningún beneficio y los directivos no hacen nada por lograr algún recurso estatal para su personal”.

Para los empleados, Avianca cerró las puertas. Dicen estar en un abandono total y sin respuestas por parte del directorio. “Quebró Avianca Brasil en un momento en que el *holding* atravesaba dificultades. A eso, se sumó la situación del país”, asegura el primer oficial de un ATR al que Laura sumó para que respondiera las preguntas que formuló Aeromarket. Hay coincidencias al señalar que hubo una mala administración. Pero también señalan otros motivos:“Tener la flota parada por más de un año por una denuncia contra el expresidente Macri, la devaluación, ingresos en pesos y costos dolarizados, la quiebra de nuestra nodriza Avianca Brasil, entre otras, fueron un coctel explosivo, pero nosotros no tuvimos que ver con esa situación”, agrega el piloto.

Aeromarket preguntó a los empleados si conocían el proyecto de la compañía. “Me hubiese gustado entender cuál era el proyecto. La percepción que tuve desde mi área es que nunca estuvo del todo claro. Sucedían cosas raras, un mes llegaba un avión nuevo y al siguiente se lo llevaban sin mucha explicación. En su momento, Avianca fue una de las empresas mejor posicionadas de América Latina; por eso, muchos trabajadores decidimos sumarnos a la empresa, depositamos expectativas en la aerolínea. Esperábamos que creciera y se convirtiera en una de las principales aerolíneas del país. La mayoría de nosotros estamos desde los comienzos, ayudamos en esos tiempos que siempre son complejos, le pusimos mucha dedicación y compromiso”, agrega Natalia.

Para estos trabajadores la responsabilidad por lo ocurrido tiene nombres y apellidos, son los directivos, pero no corresponde apuntarlos si quienes aluden a personas concretas insisten en no ser identificados. “En el mercado aerocomercial, tendría que haber diferentes oferentes y no un monopolio. La competencia con reglas bien claras permite elegir al consumidor, así funciona mejor la oferta y la demanda en un mercado”. La respuesta es de Elizabeth, empleada de Administración, a la pregunta sobre la opinión que tiene respecto de la desregulación aerocomercial aplicada en el gobierno anterior.

**El CEO de Avianca responde**

Aeromarket también conversó con el señor Carlos Colunga. Al preguntarle sobre Avianca, la denominada “Revolución de los aviones” y la causa del fracaso de Avianca, Colunga respondió: “No sé qué es la Revolución de los aviones … no entiendo. Para mí, es un slogan político. Las low cost cambiaron nuestro plan de negocios. Tenían excepciones en cuanto al tratamiento con diferencias impositivas. No es una casualidad que hayan buscado un aeropuerto que sea mixto para no pagar ingresos brutos y una cantidad de cosas. Bueno, eso está en la Justicia. Yo nunca estuve de acuerdo con esas políticas”.

Cuando responde sobre el proyecto Avianca nos dice: “El proyecto, por el tipo de avión que nosotros habíamos comprado, era ser alimentadores, hacer hub en Tucumán, Córdoba, Neuquén y Buenos Aires para, redistribuir pasajeros de Aerolíneas Argentinas, trasladarlos desde allí con aviones que se pudieran poner en marcha dos, tres o cuatro veces por hora, para volar a 400 / 500 km a la redonda, Airbus hizo los ATR para eso. Nuestro proyecto, que lo presentamos en el gobierno de la señora de Kirchner, fue ir de la mano de Aerolíneas u otros operadores como LAN”.

El CEO de Avianca atribuye el fracaso al exministro de Transporte: “Dietrich (Guillermo), nos paró los aviones 14 meses. ¿Imaginan lo que es tener los aviones en el hangar, las azafatas, administrativos, sistemas de reservas, contratados? Costó una fortuna, solo las cuotas por los aviones sumaban 500 mil dólares mensuales que no pudimos pagar. Comenzamos mal. El gobierno anterior nos dio 12 frecuencias, 12 líneas (rutas), a Flybondi le dieron 180. Saquen conclusiones”. Él asegura ser un empleado más: “Estoy igual que ellos, no tengo una sola acción de la compañía. Estoy tratando de no cerrarla, ponerla a volar y que todos tengan trabajo. Yo tampoco cobré y aparezco como el único responsable de todo esto sin ser el dueño. Los accionistas principales prácticamente no me atienden. Soy el que pone la cara en los ministerios de Trabajo y Transporte. Los gremios ayudan, pero no hemos avanzado. Si esto es una carga para algunos, les digo que con 75 años trabajo 12 y 14 horas por día para sacar este proyecto adelante”. El CEO de Avianca carga las tintas contra las *low-cost*. Reitera frecuentemente su agradecimiento a los gremios y pondera positivamente lo que hace Aerolíneas Argentinas. Sospecha de la operación en El Palomar, da impresión que le hubieran prohibido acceder al modelo *low-cost* o establecerse en ese aeropuerto. Luego, ante la insistencia de Aeromarket, queda claro que Avianca pensaba en un mercado cerrado que crecería “bajo las alas” de AR. En ese caso, la aerolínea que conducía no podía operar en otros aeropuertos que no fueran los mismos que utilizaban AR y Austral. Resulta evidente que no previeron una competencia abierta como la que se implementó.

Aeromarket recuerda a Colunga una vieja entrevista que hicimos en Sunchales, Santa Fe, cuando Macair inauguró una ruta a ese destino. Colunga aseguraba entonces que ellos abrían mercados y luego venía Aerolíneas y les hacía inviable el negocio. “Me recuerdo haber hablado con usted –dice Carlos Colunga—, seguramente no nos entendimos. Por el tipo de avión no es posible que un ATR compita con ningún avión más grande, no fue fabricado para eso. Nuestra intención siempre fue ser aportadores y distribuidores de tráfico de aviones de medio o gran porte. Rafaela fue un ejemplo. Un vuelo a Córdoba en un 737 comparado con un turbohélice no puede competir. Ni por precio ni por duración del vuelo ni por economía, se compite en costo por asiento … Este tipo de avión tiene la función de aportar tráfico para hacer acuerdos comerciales con las aerolíneas más grandes”, reitera el hombre de negocios.

Volvimos a preguntar a los empleados puntualmente si conocían el objetivo de Avianca como *feader*. Contestó Laura: “El CEO de la compañía decía que había presentado un proyecto para realizar las rutas menores a 500 kms. para alimentar el HUB Aeroparque de AR, pero en esa época ya volábamos. Luego nos dijo que lo habían rechazado”.

Franco, L. (26 de junio de 2020). Avianca: los empleados gritan en las redes. Aeromarket. Adaptado de https://aeromarket.com.ar/reportajes/avianca-los-empleados-gritan-en-las-redes/

**Fuente 4**

**Avianca: licencias no remuneradas para empleados e indignación por millonarios bonos a ejecutivos**

En medio de la reactivación lenta que tendrá la aviación, Avianca Holdings hizo nuevas propuestas a sus trabajadores, pues no necesitará toda la planta actual en este proceso, por lo cual plantea licencias no remuneradas voluntarias de entre 6 y 12 meses. Además, la compañía precisa que se reserva la potestad legal de terminar contratos sin justa causa legal, por finalización del plazo fijado o por justa causa.

En cuanto a las licencias no remuneradas, la aerolínea detalla que no incluirán pago de salarios, prestaciones legales y extralegales, seguridad social, ni tendrán lugar otros beneficios extralegales definidos. También, levanta la exclusividad de los contratos para que en este tiempo los trabajadores puedan estar con otro empleador, pero teniendo en cuenta que no podrán usar información, ni documentación de la compañía por temas de confidencialidad. Los empleados que se quieran acoger a estas licencias tendrán plazo de hacerlo hasta el 26 de junio a las 12 del día. Adicionalmente, la aerolínea aclara que el tiempo de licencia no contará para efectos de vacaciones. “Aunque algunas de las restricciones que hoy nos impiden volar se levantarán paulatinamente, sabemos que nuestra reactivación será muy lenta y, desafortunadamente, necesitaremos un número menor de personas a las que hoy hacemos parte de la compañía”, indica la comunicación firmada por Renato Covello, jefe de Personal y representante legal de Avianca Holdings.

Sin embargo, la plantilla de Avianca ha censurado las últimas actuaciones de la compañía que ha notificado esta semana decenas de despidos, mientras revela la cuantía de millonarios bonos a sus ejecutivos. Los trabajadores se sienten engañados por la aerolínea porque aceptaron las licencias no remuneradas a comienzos de abril para “ayudar a la empresa” y ahora se encuentran sin trabajo. Así lo ha detallado una extripulante a RCN radio explicando que la compañía “les vendió muy bien la idea” para aceptar las licencias no remuneradas asegurando que era “para proteger nuestros trabajos y ayudar a la empresa porque no había cómo sostener nuestros sueldos, entonces que, como éramos una familia, debíamos ayudarnos y más en momentos difíciles”.

El acuerdo consistía, según el testimonio, en que la compañía les pagaría únicamente la seguridad social. En un comienzo les dijeron que esta medida sería eventual debido a la pandemia y se extendería por uno, dos o tres meses, pero después les aseguraron que se ampliaría según como fuese evolucionando la situación. Con todo, las medidas ante la pandemia se mantuvieron y, “a pesar de haber aceptado permanecer sin el pago de sus salarios apoyando a la empresa”, esta semana la compañía notificaba a una decena de trabajadores que sus contratos no serían renovados. A esto, se suma que esta misma semana se conocieron las millonarias sumas de dinero que Avianca ha pagado a sus ejecutivos en plena crisis por la pandemia y tras haberse declarado en quiebra, como ha informado

Reportur.co. (24/06/2020). Avianca propone nuevas licencias no remuneradas a sus empleados. Recuperado de https://www.reportur.com/aerolineas/2020/06/24/avianca-holdings-propone-nuevas-licencias-retiros-empleados/

Reportur.co. (25/09/2020). Avianca indignación por despidos mientras otorga millonarios bonos. Recuperado de https://www.reportur.com/aerolineas/2020/09/25/avianca-indignacion-despidos-otorga-millonarios-bonos/