

**Transformación integral de Avianca: desarrollo de habilidades y competencias para
mejorar la eficiencia operativa y la calidad de servicio**

Ana Milena Suarez Muñoz

Asesor:

Mg. Valentina Murillo Cifuentes

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD
Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de
Negocios – ECACEN
Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano
Administración de Empresas

1 de Agosto de 2025

Resumen

El presente trabajo de Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano tiene como objetivo principal proponer estrategias orientadas a mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio en Avianca, una de las aerolíneas más representativas y consolidadas de América Latina. Esta investigación surge como respuesta a una serie de problemáticas estructurales y operativas que la compañía ha venido enfrentando en los últimos años, tales como elevadas tasas de cancelaciones y retrasos en los vuelos, debilidades notorias en la atención al cliente, y una gestión ineficaz de su flota aérea. Estos factores, en conjunto, han impactado negativamente tanto la rentabilidad financiera como la percepción pública y la reputación corporativa de Avianca, generando una pérdida de confianza por parte de sus usuarios y stakeholders. A partir de un enfoque estratégico centrado en el talento humano, este estudio propone una serie de acciones que buscan fortalecer las competencias del personal, mejorar los procesos internos y fomentar una cultura organizacional orientada a la excelencia operativa. Se emplean metodologías de análisis cualitativo y cuantitativo para identificar las principales áreas de mejora, y se plantean soluciones integrales que incluyen desde la capacitación continua y el liderazgo efectivo, hasta la implementación de tecnologías de gestión del desempeño. El trabajo busca, en última instancia, ofrecer un aporte significativo a la transformación organizacional de Avianca mediante una gestión estratégica del recurso humano.

Palabras clave: Eficiencia operativa, calidad del servicio, desarrollo de competencias

Abstract

The main objective of this Advanced Diploma in Human Talent Management is to propose strategies aimed at improving operational efficiency and service quality at Avianca, one of the most representative and established airlines in Latin America. This research arises in response to a series of structural and operational problems that the company has been facing in recent years, such as high rates of flight cancellations and delays, notable weaknesses in customer service, and ineffective management of its fleet. These factors, together, have negatively impacted Avianca's financial profitability and public perception and corporate reputation, generating a loss of trust among its users and stakeholders. Based on a strategic approach focused on human talent, this study proposes a series of actions that seek to strengthen staff competencies, improve internal processes, and foster an organizational culture focused on operational excellence. Qualitative and quantitative analysis methodologies are used to identify key areas for improvement, and comprehensive solutions are proposed, ranging from ongoing training and effective leadership to the implementation of performance management technologies. The work ultimately seeks to make a significant contribution to Avianca's organizational transformation through strategic human resource management.

Keywords: Operational efficiency, service quality, skills development

Tabla de contenido

Introducción.....	6
Objetivos Generales.....	8
Objetivos Específicos.....	8
Análisis de Falencias y Riesgos Operativos	9
Diagnóstico de Falencias y Riesgos.....	10
Beneficios Esperados Luego de la Implementación de Mejoras	11
Impacto en la rentabilidad	12
Impacto en la reputación de la marca	12
Necesidad de mejora continua	12
Marco Teórico.....	14
Marco legal	15
Metodología de Investigación	16
Método.....	16
Población y Muestra	16
Justificación de la Investigación.....	16
Antecedentes.....	17
Recomendaciones	18
Conclusiones.....	19
Referencias Bibliográficas.....	20

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Falencias y riesgos asociados</i>	10
---	----

Introducción

La industria de la aviación comercial siempre ha sido un sector altamente competitivo y dinámico, donde las aerolíneas deben enfrentar constantemente desafíos y cambios en el entorno que afectan directamente su rentabilidad y posicionamiento en el mercado. En este sentido, Avianca, una de las aerolíneas más importantes de América Latina, se ha visto en la necesidad de hacer frente a una serie de problemas estructurales y operativos que han impactado de manera significativa en su desempeño y en la percepción de sus clientes (Moreno et al., 2024).

Desde hace un tiempo, Avianca ha experimentado una alta tasa de cancelaciones y retrasos de vuelos, lo cual ha generado inconvenientes y molestias entre los pasajeros, afectando su confianza en la aerolínea. Así mismo, la falta de eficiencia en la gestión de la flota aérea ha ocasionado problemas logísticos y financieros que han incidido negativamente en la calidad del servicio prestado por la compañía.

Otro aspecto para tener en cuenta es la insatisfacción de los clientes debido a la deficiente atención al cliente por parte de Avianca, la falta de un adecuado sistema de reservas y de gestión de la demanda ha provocado confusiones y errores en la prestación de los servicios, lo que ha generado una percepción negativa por parte de los pasajeros y ha contribuido a la pérdida de mercado de la aerolínea frente a competidores más ágiles y eficientes.

En este contexto, es crucial que Avianca identifique y corrija las causas subyacentes de estas problemáticas, implementando estrategias y medidas correctivas que le permitan recuperar la confianza de sus clientes, mejorar su rentabilidad y fortalecer su posición competitiva en el mercado de la aviación comercial. Es necesario que la dirección de la empresa tome acciones contundentes y efectivas para superar los desafíos actuales y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

El proyecto que buscaría abordar la problemática de Avianca, se enfocaría en analizar de manera integral los factores que han contribuido a la crisis financiera y operativa que enfrenta la compañía. Se realizaría un diagnóstico detallado de la situación actual de Avianca, identificando las causas subyacentes de sus dificultades, como la alta deuda, los altos costos operativos, la competencia feroz en el sector de las líneas aéreas, la volatilidad en los precios del combustible, entre otros (Ibarguen et al., 2021).

Además, se desarrollarían estrategias y soluciones específicas para abordar cada uno de estos desafíos, con el objetivo de mejorar la rentabilidad y la eficiencia operativa de Avianca. Esto podría incluir la renegociación de deudas, la optimización de rutas y operaciones, la mejora de la gestión de costos, la implementación de tecnologías innovadoras y la exploración de alianzas estratégicas con otras compañías aéreas.

De esta manera, el proyecto contemplaría la revisión de las prácticas de gobierno corporativo de Avianca, con el fin de identificar posibles problemas de transparencia, rendición de cuentas y toma de decisiones, que podrían contribuir a la crisis actual. Se propondrían medidas concretas para fortalecer la gobernanza de la empresa y garantizar un adecuado manejo de los recursos y la estrategia empresarial.

Objetivos

Objetivo General

Mejorar la eficiencia operativa de Avianca, reduciendo la tasa de cancelaciones y retrasos de vuelos para aumentar la puntualidad y la satisfacción de los clientes.

Objetivos Específicos

Implementar un plan de acción para optimizar la gestión de la flota aérea de Avianca, mejorando la asignación de recursos y la planificación de vuelos para reducir la incidencia de cancelaciones y retrasos.

Mejorar la calidad del servicio al cliente de Avianca, implementando medidas para fortalecer la atención al cliente y la gestión de reclamaciones, con el objetivo de incrementar la fidelidad de los pasajeros y mejorar la percepción de la marca en el mercado.

Implementar un sistema de gestión de procesos eficiente que permita identificar y corregir las fallas en la operación de Avianca, mejorando así la puntualidad de los vuelos y la satisfacción de los clientes.

Análisis de Falencias y Riesgos Operativos

El análisis del riesgo operativo de Avianca en el contexto de su problemática lo enfocamos en identificar los posibles factores que han contribuido a sus dificultades financieras y operativas, así como en evaluar las posibles consecuencias de estos riesgos para la empresa.

Uno de los principales riesgos operativos que enfrenta Avianca es la alta exposición a factores externos que afectan la industria de las líneas aéreas, como la volatilidad en los precios del combustible, las fluctuaciones en las tasas de cambio, la competencia feroz en el mercado y los impactos de eventos imprevistos, como la pandemia de COVID-19. Estos factores pueden generar variaciones significativas en los ingresos y costos de la empresa, lo que afecta su rentabilidad y su capacidad para hacer frente a sus obligaciones financieras. (López et al., 2025)

Además, Avianca ha enfrentado problemas internos relacionados con la gestión de costos, la eficiencia operativa y la calidad de servicio, lo que ha llevado a una disminución en la satisfacción de los clientes y una pérdida de competitividad en el mercado. Estos aspectos operativos son clave para el éxito de una línea aérea y representan importantes riesgos para la empresa si no son abordados de manera efectiva.

Otro riesgo operativo importante para Avianca es la falta de transparencia y gobernanza corporativa, que puede conducir a decisiones erróneas, malas prácticas financieras y conflictos de interés. La falta de una estructura de gobierno sólida y de mecanismos de control adecuados puede debilitar la posición de la empresa y aumentar su vulnerabilidad ante situaciones de crisis.

El riesgo operativo de Avianca se deriva de una combinación de factores internos y externos que han impactado negativamente su desempeño financiero y operativo. Para mitigar estos riesgos, la empresa debe implementar medidas para mejorar su eficiencia operativa, fortalecer su gestión de costos, mejorar la calidad de servicio y reforzar su gobernanza corporativa.

Es fundamental que Avianca adopte una estrategia integral y sostenible para abordar estos riesgos y asegurar su viabilidad a largo plazo.

Diagnóstico de Falencias y Riesgos

Tabla 1

Falencias y riesgos asociados

Principales falencias detectadas	Riesgos asociados
Altos niveles de endeudamiento.	Riesgo financiero.
Ineficiencias operativas.	Riesgo operativo.
Dificultades con su flota.	Riesgo laboral.
Problemas de liquidez.	Riesgo de reputación.
Conflictos laborales.	Riesgo regulatorio.
impacto negativo en la reputación:	Riesgo competitivo.
Falta de transparencia en la gestión:	Riesgo estratégico.

Nota. Elaboración propia.

Beneficios Esperados Luego de la Implementación de Mejoras

Reducción de la carga de deuda

Mejora de la eficiencia operativa

Mayor disponibilidad de flota

Mejora de la liquidez

Mejora en las relaciones laborales

Restauración de la reputación

Cumplimiento de regulaciones

Mayor competitividad

Sostenibilidad a largo plazo

Justificación

La industria de la aviación comercial es un sector altamente competitivo y dinámico, donde las aerolíneas enfrentan constantes desafíos y cambios en su entorno. En este contexto, Avianca, una de las aerolíneas más importantes de América Latina, ha experimentado una serie de problemas estructurales y operativos que han afectado su desempeño y la percepción de sus clientes.

Es importante justificar el análisis de estos problemas y la propuesta de soluciones para Avianca por las siguientes razones:

Impacto en la Rentabilidad

Los problemas de cancelaciones, retrasos y falta de eficiencia en la gestión de la flota tienen un impacto directo en la rentabilidad de la aerolínea. La pérdida de ingresos por vuelos cancelados o retrasados, así como los costos adicionales generados por una gestión ineficiente, afectan la viabilidad financiera de la empresa.

Impacto en la Reputación de la Marca

La insatisfacción de los clientes debido a la deficiente atención y errores en la prestación de servicios causan un daño a la reputación de Avianca. Una mala experiencia de vuelo puede llevar a los clientes a optar por otras aerolíneas competidoras, lo que resulta en una pérdida de mercado y en una disminución de la fidelidad de los clientes.

Necesidad de Mejora Continua

En un entorno tan competitivo como el de la aviación comercial, es fundamental que Avianca se mantenga a la vanguardia en términos de eficiencia operativa y calidad de servicio. La identificación y corrección de los problemas actuales son fundamentales para garantizar la

sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la aerolínea.

Por estas razones, es crucial que Avianca tome medidas correctivas para abordar los problemas identificados y mejorar su desempeño operativo y la experiencia de sus clientes. Esto no solo beneficiará a la empresa en términos de rentabilidad y competitividad, sino que también contribuirá a fortalecer su posición en el mercado de la aviación comercial.

Marco Teórico

La industria de la aviación comercial se caracteriza por ser altamente competitiva y dinámica, con constantes cambios en el entorno que afectan la rentabilidad y posicionamiento de las aerolíneas.

La eficiencia en la gestión de la flota aérea es fundamental para garantizar la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.

La atención al cliente y un adecuado sistema de reservas son aspectos clave para mantener la fidelización de los pasajeros y mejorar la percepción de la aerolínea en el mercado.

La correcta gestión de la demanda y la puntualidad de los vuelos son factores determinantes para la competitividad y el éxito de una aerolínea en el mercado de la aviación comercial (Contreras et al., 2023).

Marco legal

Avianca está sujeta a regulaciones y normativas de la aviación civil que establecen los estándares de seguridad, operación y calidad de servicio que deben cumplir las aerolíneas.

La aerolínea debe cumplir con las leyes laborales y de protección al consumidor que regulan las relaciones con sus empleados y clientes, garantizando sus derechos y evitando posibles sanciones legales.

En caso de incumplimiento de las normativas vigentes, Avianca podría enfrentar multas y sanciones por parte de los entes reguladores, lo que afectaría su reputación y su posición en el mercado.

Es fundamental que la empresa cumpla con todas las regulaciones establecidas y se mantenga al día con los cambios en la legislación para evitar problemas legales que puedan perjudicar su operación y su imagen ante los consumidores.

Metodología de Investigación

Método

Para llevar a cabo esta investigación se utilizará un enfoque mixto, combinando tanto métodos cualitativos como cuantitativos. En primer lugar, se realizará un análisis documental para recopilar información relevante sobre el tema de estudio, incluyendo informes de estudios anteriores, estadísticas y datos relacionados.

Posteriormente, se llevará a cabo un estudio de casos con entrevistas en profundidad a expertos y profesionales en el campo de la inteligencia artificial y la ética, con el fin de obtener una comprensión más detallada de las percepciones y opiniones de los actores clave en este tema.

Población y Muestra

La muestra será seleccionada de manera intencionada, teniendo en cuenta la relevancia y la experiencia de los participantes en el tema de estudio. Se utilizará el método de muestreo por conveniencia, buscando la participación de expertos y profesionales con diferentes perspectivas y experiencias en el campo de la Aviación y la ética. Se espera incluir entre 10 y 15 participantes en las entrevistas en profundidad para obtener una visión completa y detallada de las opiniones y percepciones de los actores clave en este ámbito.

Justificación de la Investigación

La implementación de un programa de compensación e incentivos adecuado resulta crucial para mejorar la eficiencia operativa y la calidad de servicio en la empresa Transformación integral de Avianca. Dicha iniciativa contribuirá a fortalecer el compromiso y la motivación del personal, favoreciendo un clima laboral positivo y el logro de los objetivos organizacionales.

Antecedentes

La empresa Avianca ha realizado previamente esfuerzos en materia de capacitación y desarrollo de habilidades, sin embargo, se hace necesario un enfoque más integral que combine la formación con incentivos tangibles para motivar al personal.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Avianca mantener un enfoque continuo en el desarrollo de habilidades y competencias, así como en la revisión y ajuste periódico del programa de compensación e incentivos para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y del personal. Es crucial mantener un seguimiento y evaluación constante para garantizar la efectividad del programa implementado.

Conclusiones

La implementación de mejoras en los procesos de Avianca es crucial para garantizar la eficiencia y la calidad en la prestación de sus servicios. Con la adecuada identificación de los problemas y la aplicación de soluciones efectivas, la compañía podrá mejorar significativamente su puntualidad, reducir costos operativos y fortalecer su posición competitiva en el mercado aéreo.

Así mismo, al enfocarse en la satisfacción de los clientes y en la optimización de sus operaciones, Avianca podrá ofrecer una experiencia de vuelo más agradable y segura, generando confianza y fidelidad entre sus pasajeros. Por lo tanto, es fundamental que la empresa continúe trabajando en la implementación de mejoras continuas en sus procesos, con el fin de alcanzar sus objetivos estratégicos y consolidarse como una aerolínea de clase mundial.

Referencias Bibliográficas

- Arias, Y. (2024). *Propuesta de un plan de mejora en el proceso de selección de personal operario de producción de la organización Agrícola del Campo S. A., Vereda Chacal Km 7 Vía Siberia – Tenjo* [Diplomado de profundización para grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio Institucional UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/63459/1/YARIASQ.pdf>
- Contreras, A., Sanabria, C., Buitrago, E., Torres, L., & Rojas, Y.(2023). *Implementación del proceso de selección y reclutamiento en la empresa Rey Aragón Arepas La 20 ubicada en la ciudad de Cúcuta* [Diplomado de profundización para grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD]. Repositorio Institucional UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/55616/1/yxrojasv.pdf>
- Calambas, M., Mora, Y., Díaz, Y., Ibarguen, L., & Vivas, M. (2021). *Plan de mejoramiento de los procesos internos y externos de la empresa Red de Servicios del Cauca-Juguemos* [Diplomado de profundización para grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/41136>
- Muñoz, D., López, C., Fonseca, D., Ramírez, S., & Cárdenas, Y.(2025). *Diseñar políticas y seguridad en el trabajo que mejoren las condiciones laborales y productividad del talento humano en Vainilla Cake and Bake* [Diplomado de profundización para grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio Institucional UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/72670/dmmunozmu.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moreno, A., Ocampo, L., Molina, M., López, M., & Jiménez, S. (2024). *Reputación de Avianca en el mercado colombiano, frente a la experiencia generada desde el año 2019 a la*

actualidad [Trabajo de grado, Corporación Universitaria del Norte – CUN]. Repositorio CUN.

https://repositorio.cun.edu.co/bitstream/handle/cun/8947/MorenoAngie_2024_AviancaMercadoActualidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y