



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# CASO: EL TOBOGÁN DE EMERGENCIA

Luis Chang-Vargas y Ricardo Kanna-Saco

Lima, noviembre de 2017

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN**



**CASO “EL TOBOGÁN DE EMERGENCIA”**

Trabajo de investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**LUIS FELIPE CHANG VARGAS**  
**RICARDO ALBERTO KANNA SACO**

Asesor: Ian Ríos Salas

Lima, noviembre de 2017



## DEDICATORIA

A mi esposa Johanna por su comprensión y apoyo

A mi hija Micaela por alegrarme mis días

Luis Felipe Chang

A Cynthia, Namie y Suemi, mi amada familia por  
su comprensión y apoyo

A Ricardo mi padre por su incansable apoyo

Ricardo Kanna





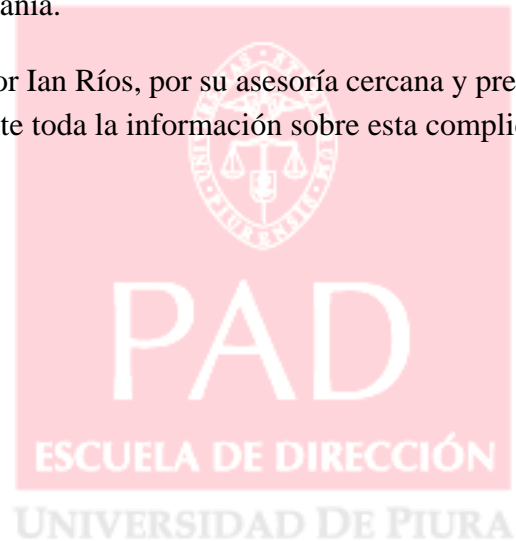
## PRESENTACIÓN

Algunos años atrás dentro de una de nuestras tantas conversaciones sobre situaciones laborales, una historia nos marcó por lo diferente, complicada y al mismo tiempo delicada situación, era la historia del Tobogán de Emergencia.

Teniendo en consideración los conceptos aprendidos en el curso de Gobierno de personas y teniendo que definir el caso para nuestro trabajo de investigación, nos pareció muy interesante poder desarrollar el problema del Tobogán de Emergencia siguiendo la metodología del caso y la aplicación del Octógono.

Dada la confidencialidad de los datos reales de la empresa, se ha procedido a sustituir el nombre real de la compañía.

Agradecemos al profesor Ian Ríos, por su asesoría cercana y precisa, que nos permitió poder estructurar correctamente toda la información sobre esta complicada situación.





## TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria .....	iii
Presentación.....	v
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Caso A: “La Activación del tobogán en Medellín” .....	3
1.1. El sector aeronáutico .....	4
1.2. América Latina .....	5
1.3. La creación del sindicato .....	5
1.4. La empresa.....	6
1.5. La experiencia de viajar en Cuscatlán en el 2008 .....	7
1.6. La reflexión de Luis León .....	9
Anexos .....	11
Anexo 1. Perú: tráfico anual de pasajeros a nivel internacional según líneas aéreas 2000 - 2008 .....	11
Anexo 2. Perú: tráfico anual de pasajeros a nivel nacional según líneas aéreas 2000-2015 .....	12
Anexo 3. Organigrama VP experiencia del cliente/línea de mando en aeronave.....	13
Anexo 4. Comentarios de clientes – relación emocional positiva con la marca Cuscatlán* .....	14
Anexo 5. Documento interno / Brifing semanal Cuscatlán – Tripulación de cabina .....	16
Anexo 6. Información adicional de los protagonistas del caso .....	17
CAPÍTULO 2. Desarrollo del caso .....	19
2.1. Aspectos a tener en cuenta.....	19
2.2. Objetivos pedagógicos que persigue .....	19
2.3. Conceptos académicos que abarca .....	19
2.4. Diagnóstico de la organización (Octógono) .....	19
2.4.1. Entorno externo .....	19
2.4.2. Estrategia .....	19
2.4.3. Sistema formal de control.....	20

2.4.4. Estructura formal .....	20
2.4.5. Saber distintivo .....	20
2.4.6. Estilo de dirección .....	20
2.4.7. Estructura real.....	21
2.5. Misión externa .....	21
2.6. Valores de la dirección .....	21
2.7. Misión interna.....	21
2.8. Entorno interno.....	21
2.10. Balance de la organización .....	22
2.11. Problemas identificados.....	22
2.11.1. Alternativa 1: despedir a Connie Yamada.....	22
2.11.2. Alternativa 2: no despedir a Connie, aplicar sanción de memo al file personal .....	23
CAPÍTULO 3. Caso B: “La activación del tobogán en Medellín” .....	25
3.1. Informe del incidente.....	25
3.1.1. Secuencia de eventos.....	25
3.1.2. Informe de mantenimiento .....	26
3.1.3. Análisis .....	26
Conclusiones.....	29
Bibliografía.....	31

## INTRODUCCIÓN

La activación del tobogán en Medellín, narra la situación del Gerente de Tripulantes de cabina de una aerolínea multinacional, quien debe definir y sustentar su posición frente a un incidente reportado y ocasionado por su Jefe de Cabina minutos antes del despegue.

Este incidente significa para la empresa la pérdida temporal de un avión para cubrir sus rutas nacionales e internacionales, asumir los gastos de alojamiento, alimentación y endoses de pasajes a otras aerolíneas de los pasajeros que se encontraban en ese vuelo y adicionar el impacto económico por la disminución de oferta de pasajes mientras el avión se encuentre inoperativo. Todo lo antes mencionado representa un impacto económico de más de US\$ 150,000 dólares americanos.

Situaciones similares han significado el despido del colaborador por imputación de falta grave, sin embargo, la coyuntura actual con la formación del sindicato de tripulantes (únicamente en Perú) obliga a replantear la estrategia de la gerencia, ya que en esta oportunidad la responsable del evento es una ferviente opositora al sindicato y con mucho acercamiento a la compañía.

La gerencia debe mantener su posición con total equidad y sentido de justicia, para lo cual trabajará de la mano con el área de Safety de la compañía y todas las áreas involucradas antes, durante y después del incidente, las mismas que se detallan en la parte B del caso.



## CAPÍTULO 1. CASO A: “LA ACTIVACIÓN DEL TOBOGÁN EN MEDELLÍN”

El viernes 29 de agosto del 2008, Luis León; Gerente de Tripulantes de cabina de la aerolínea Cuscatlán había tenido una nueva discusión con la secretaria general del Sindicato de Tripulantes de cabina; el motivo del mismo se debía a no otorgar una licencia sindical solicitada con menos de 24 horas<sup>1</sup> de anticipación para realizar una reunión de coordinación interna programada para el sábado 30.

Esta negativa ocasionaría un nuevo intercambio de cartas notariales e incrementaría aún más la tensión entre ambas partes, pero esto era algo en lo que Luis pensaba preocuparse a partir del día lunes.

Ya en casa, León recibe una llamada telefónica de un número del extranjero. Era Connie Yamada (Jefe de cabina). Connie le decía llorando: “Jefe, ¡he cometido un grave error! Todo sucedió tan rápido, me interrumpieron en la mitad del procedimiento y no sé cómo se pudo activar el tobogán<sup>2</sup> de emergencia de la puerta”.

**Luis León:** ¿Cómo que activaste el tobogán?, ¿qué pasó?

**Connie Yamada:** Yo acababa de cerrar la puerta que va unida a la manga de ingreso de pasajeros y procedí a realizar el procedimiento de armado de tobogán, mientras me dirigía hacia la otra puerta para realizar lo mismo; un pasajero y el personal del *counter* golpearon la puerta del avión desesperadamente y en reiteradas oportunidades. Yo me asusté y procedí a abrir la puerta por un tema de reflejo.

**Luis León:** ¿Hay algún herido?, ¿el personal de *counter* y el pasajero están bien?

**Connie Yamada:** No hay heridos, el tobogán no llegó a inflarse solo se desprendió y siguió empacado en el piso de la manga; la puerta se abrió hasta la mitad y el pasajero que estaba fuera del avión entró. En este momento el capitán está realizando las coordinaciones con el Centro de Control de Operaciones en Lima.

Al recibir la confirmación que todos estaban bien físicamente (salvo el estado de *shock* de la Jefe de cabina) le pidió a Connie mantener la tranquilidad y control de la situación mientras

---

<sup>1</sup> En el 2008 le correspondía al empleador el decidir si otorgaba o no un permiso cuya causa no se encontrase tipificada legalmente, así como reconocer o no el derecho retributivo del trabajador.

<sup>2</sup> El tobogán balsa se encuentra instalado en el interior de la puerta del avión, envuelto como si fuera un paracaídas. Para que este se infle debe desplegarse en su totalidad y la sogas que une al paquete con la puerta debe tensarse por completo.

coordinaba con la Gerencia de Aeropuerto de Medellín y el Centro de Control de Operaciones Lima el trasbordo de los pasajeros con otra aerolínea, la estadía de pasajeros en hoteles y su respectivo transporte.

De acuerdo al Manual de Tripulantes de Cabina (MTC) y el Manual de Control de Operaciones (MCO) un vuelo no puede despegar con pasajeros, si no cuenta con todos los toboganes de emergencia habilitados, los mismos que tienen que estar siempre disponibles para una evacuación. Una vez finalizadas las coordinaciones, León se preparaba a llamar a su directora para reportar lo sucedido, en las acciones realizadas hasta el momento y en el estado de su Jefe de cabina, así como en la acción disciplinaria que tendría que aplicar.

Antes de presionar “marcar” en su equipo Nextel, León tuvo el siguiente cuestionamiento: ¿Cuáles serían las consecuencias de despedir a una de las jefas de cabina más identificadas con la empresa y ferviente detractora del Sindicato?, ¿cómo poder defender a un colaborador si un año atrás se despidió a otra jefa de cabina por haber desplegado un tobogán y originó una pérdida económica de US\$ 150,000 dólares? Si despedimos a Connie reforzaríamos la posición que sólo el sindicato puede defender a los colaboradores de la injusticia de la empresa. ¿Qué posición debo tomar y de ser así, como sustentar su defensa ante la empresa?

### **1.1. El sector aeronáutico**

De acuerdo a la International Air Transport Association [IATA] (2006), el negocio de las aerolíneas tuvo un estimado de ingreso cercano a los US\$ 450,000 millones de dólares. Si bien la industria posee grandes volúmenes de ventas, los márgenes de las utilidades apenas bordean el 2% debido a sus altos costos fijos y una demanda bastante variable estrechamente relacionada con los ciclos económicos, factores externos, guerras de precios, competencias por itinerarios, etc. de

A los bajos márgenes de la industria se sumaron los atentados del 11 de septiembre del 2001 generando una pérdida acumulada de US\$ 41,000 MM ese año y que fue reduciéndose a US\$ 3,200 MM en el 2005 y US\$ 500 MM en el 2006.

El año 2008 no ha sido nada fácil para la industria aeronáutica, además de “enfrentar las consecuencias de la crisis económica que estalló en EEUU y continuó en Europa, los problemas se incrementaron con la subida del precio del barril de petróleo, los gravámenes al sector y las amenazas a la seguridad, entre otros” (Fuentes, 26 de enero de 2011, párr. 1).

## **1.2. América Latina**

“En ese escenario y gracias a un incremento sostenido en el tráfico de pasajeros y de carga en América Latina, esta región comenzó a verse como una gran oportunidad de crecimiento” (Fuentes, 26 de enero de 2011, párr. 2); siendo ahora las Aerolíneas Cuscatlán, Lan, Tam, Copa y Gol, consideradas como una amenaza para las gigantes del sector a nivel mundial.

En el Perú, Cuscatlán ofrecía los servicios de transporte de pasajeros y de carga a todos los países de Sudamérica, así como la conexión a los HUB´s de Costa Rica y el Salvador. Dentro de Perú, la aerolínea sólo operaba la ruta LIM – CUZ / CUZ – LIM y representaba el 2% de participación en vuelos nacionales y 16% en vuelos internacionales. Su principal competidor era Lan, quien contaba con una participación del 73% del mercado nacional y 26% del internacional (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2015a). (Anexos 1y 2).

## **1.3. La creación del sindicato**

La búsqueda del incremento en la productividad de los colaboradores y la reducción de los costos durante el 2006 generaron un descuido en la relación colaborador – empresa. Si bien Cuscatlán tuvo un plan de comunicación inicial donde se le solicitaba el apoyo y comprensión al personal operativo, en ésta se les solicitaba acceder de manera temporal al cambio de habitaciones individuales por habitaciones compartidas con otro tripulante (máximo 2), así como, la reducción de ciertas flexibilidades en las asignaciones de vuelo y tiempos de descanso, siempre respetando la regulación vigente.

Una vez aceptados los términos, el nivel de exigencia y desgaste del personal era cada vez mayor. El malestar general fue expuesto a la gerencia de aquel entonces, quien se encargó de retransmitir la incomodidad a sus superiores vía correo electrónico y en reuniones presenciales; pero sabía que poco o nada podía hacerse. El plan operativo con los itinerarios, publicidad y permisos estaban establecidos para todos los vuelos del Grupo por toda América y éstos no podían tener ninguna variación.

El personal comenzó a sentir que no era escuchado y que su esfuerzo no era retribuido por la compañía, originando una serie de reuniones fuera del trabajo donde las personas expresaban sus quejas y reclamos. Es en una de estas reuniones en donde se propone la formación del sindicato de tripulantes de cabina, el mismo que se establece en el mes de agosto 2007 con más 80 afiliados de los 350 tripulantes, muchos de ellos Jefes de Cabina y personal con experiencia.

La mayoría de los afiliados llevaban muchos años en el rubro y estando acostumbrados a los beneficios de la industria, sentían que lo recibido no era suficiente para los años de antigüedad en la compañía. Por otra parte, los no afiliados y que venían de otra industria, se

sentían a gusto con un salario entre los S/. 4,000 a S/. 8,000 soles dependiendo del cargo ejercido, adicional de los boletos y descuentos en hoteles cinco estrellas que le brindaba la empresa.

Si bien la industria aeronáutica se caracterizaba por contar con un sindicato en cada una de las áreas, para Cuscatlán era la primera vez que le formaban uno y rápidamente surgió el temor que este pudiera extenderse a las áreas de operaciones (pilotos), mantenimiento (mecánicos), servicio al pasajero (*counter*), atención en tierra (plataforma) y personal administrativo en cada uno de los países donde la empresa operaba.

Con esta implementación Cuscatlán se vio forzado a establecer una mesa de diálogo, donde se trataron cada uno de los malestares y sentir del personal, el mismo que conllevó a realizar las siguientes acciones en el corto plazo:

Reducción de vuelos altamente productivos y que implicaban tiempos reducidos de descanso.

Implementación y creación de bonos de productividad por horas de vuelo al mes.

US\$ 20 dólares adicionales x hora (Hora 60 – Hora 79)

US\$ 30 dólares adicionales x hora (Hora 80 – en adelante)

Bono de asistencia impecable por no alterar su línea de vuelo o presentar descansos médicos durante el mes.

Despido del Gerente de tripulantes de cabina responsabilizándolo por la inacción ante el malestar de los colaboradores.

A los puntos anteriores se debe considerar los seis boletos gratuitos que se les otorgaba a cada colaborador, adicional al pase gratis de cada uno de sus familiares inscritos en el programa “Disfrutando en familia”, con estas medidas los tripulantes no sólo seguían siendo los mejor pagados del mercado, sino también los de mayores beneficios.

La salida de la gerencia obligó a replantear la estructura del área replanteando el organigrama local a fin de recuperar la credibilidad de la compañía y sus funcionarios (anexo 3).

#### **1.4. La empresa**

Cuscatlán fue fundada por el Capitán Lowell Yerex en Tegucigalpa, Honduras, en el año 1931 como una empresa de servicio de transporte aéreo de pasajeros y carga e inició sus operaciones con un avión Stinson monomotor.

En 1945 Yerex trasladó Cuscatlán a El Salvador lugar donde se modernizó y expandió. La empresa constituyó grupos de inversión en Guatemala, Honduras, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela y Brasil.

Años más tarde se organizó como una empresa de carácter internacional teniendo su única sede en San Salvador.

Durante 76 años, fue la principal aerolínea de El Salvador. En los años 90, Cuscatlán formó el Grupo Cuscatlán al comprar la mayoría de acciones de otras empresas centronamericanas. Una vez consolidado el grupo, tres años después, la aerolínea decidió renovar su flota.

En 2001, la empresa decidió incorporar a Lima como su centro de conexiones para Sudamérica, que junto con San Salvador, El Salvador, y San José, Costa Rica, permitió la integración en todo el continente americano.

### **1.5. La experiencia de viajar en Cuscatlán en el 2008**

Con más de 5,500 colaboradores, 180 vuelos diarios y 39 destinos en 22 países de Norte, Centro, Sudamérica y el Caribe, Cuscatlán pretende ser la línea aérea preferida para el viajero de hoy en día.

Para lograrlo, la compañía trabajó en el cambio de imagen y uniformes de los colaboradores, así como en la experiencia que incluye el reacomodamiento de su flota de aviones, el cambio de sus servicios a bordo y un cambio integral de la actitud de servicio de la empresa hacia sus clientes (anexo 4).

Cuscatlán tiene la flota de aviones más actual de América, la misma que está conformada por dos aviones Embraer E190 y 38 Airbus. Estos aviones cuentan con la tecnología aeroespacial más avanzada del momento y con las mejores atenciones que garanticen la seguridad y comodidad del pasajero.

Durante el último año Cuscatlán ha buscado proactivamente acciones que favorecieran de forma segura su indicador de eficiencia. Incluso, se llegaron a cambiar itinerarios en algunos vuelos para contribuir a una mayor eficiencia operacional, enfocándose en lograr una mayor integración en las áreas operacionales, lo que ha permitido contar con métricas de operación aún más detalladas.

Luego de ser considerada como la mejor aerolínea de Centroamérica, Aerolíneas Cuscatlán alcanzó una nueva meta tras superar a sus competidores en el índice de puntualidad, teniendo un resultado superior al 90% en el *On Time Performance* (OTP).

Siendo el OTP uno de los puntos más valorados entre los pasajeros, junto con la tarifa, seguridad e itinerario, la compañía ha implementado un bono de *On Time Performance* aplicado a todos los colaboradores (operativos o administrativos), ya que todos directa o indirectamente participan en el proceso para que cada uno de los vuelos salgan a tiempo.

Buscando incrementar su participación y posicionamiento en la región, Aerolíneas Cuscatlán emprendió el desarrollo de un plan de crecimiento que se resume en las siguientes acciones:

#### Año 2006

Se puso en funcionamiento el vuelo directo entre Perú y San Salvador, dando conexión de Sudamérica a Norteamérica.

#### Año 2007

Se creó el doble banco de vuelos (AM-PM) en el centro de conexión de Lima Perú.

Se crearon las rutas Lima – Montevideo / San José – República Dominicana.

Se firmó el acuerdo para adquirir once aviones modelo Embraer E 190.

Se acordó comprar quince aviones Airbus para renovar y ampliar la flota.

Se implementaron los servicios de comidas de cortesía y los nuevos programas de entretenimiento a bordo.

Cuscatlán centralizó su operación en el Salvador e inauguró su propio edificio.

Se anunció la creación del Centro de Capacitación para Pilotos y la adquisición de un simulador de vuelo.

#### Año 2008

Se firmó una nueva orden para adquirir doce aviones Airbus para sustituir y expandir su flota.

Inició el proceso de implementación de su nueva filosofía de servicio “Trato Personal”, donde se incluye la realización de *briefings* diarios focalizados a cada área (anexo 5).

Desde julio se crearon las rutas directas desde Lima a Rio de Janeiro, Medellín, Guatemala y Asunción.

Se creó mucha expectativa por el lanzamiento de la nueva imagen corporativa programada para el 24 de septiembre.

Todas las acciones anteriores tuvieron un impacto positivo en el desempeño de la aerolínea que subió del puesto 138 (2007) a la posición 79 (2008) de un total de 167 aerolíneas, de

acuerdo a la investigación para la industria del transporte aéreo realizado por Skytrax (2017), así como en el resultado del *Net Promoter Score*<sup>6</sup> del primer trimestre del 2009.

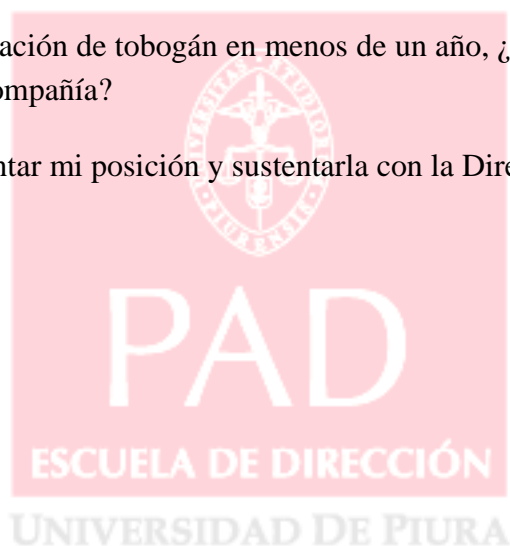
## 1.6. La reflexión de Luis León

Luis León colgó la llamada y dejó el teléfono, pensando en la complejidad de la situación:

Debería despedir a Connie por las pérdidas económicas generadas a Cuscatlán. Pero, ¿cómo tomarían el despido los tripulantes no sindicalizados?, ¿cómo decirle al personal que confíe en la empresa, cuando la gerencia no apoya a una de las más grandes opositoras al sindicato (anexo 8)?

Esta es la segunda activación de tobogán en menos de un año, ¿será el procedimiento actual el más idóneo para la compañía?

“Debo fundamentar mi posición y sustentarla con la Dirección y Vice Presidencia”.



---

<sup>6</sup> Net Promoter Score, conocido como NPS, es una herramienta para medir la lealtad de los clientes de una empresa basándose en las recomendaciones. La calificación es del 0-10, donde: 9-10 (promotores) / 7-8 (neutrales) / 0-6 (detractores).



## ANEXOS

### Anexo 1. Perú: tráfico anual de pasajeros a nivel internacional según líneas aéreas 2000 - 2008

<i>Líneas Aéreas</i>	<i>Años</i>								
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
LAN PERÚ S.A.	76,431	73,533	107,463	136,917	368,739	519,543	645,184	996,872	1,182,895
CUSCATLAN PERU	84,653	232,660	197,176	243,486	289,436	297,321	321,388	467,492	770,292
LAN AIRLINES	-	-	-	-	-	-	-	385,965	453,769
COPA	59,897	65,031	64,486	73,269	125,501	124,143	162,194	171,106	196,552
AMERICAN AIRLINES INC.	249,284	331,356	190,358	199,967	329,825	356,587	280,373	304,549	329,508
KLM CIA. REAL H. DE AVIACION	70,063	79,968	80,846	76,330	130,986	158,586	170,739	187,619	212,420
IBERIA, LINEAS A. DE ESPAÑA	93,314	103,592	116,223	127,944	193,213	203,936	221,158	230,762	238,668
LACSA	74,842	77,070	36,414	20,549	68,412	48,645	27,163	75,627	77,737
AEROVÍAS DE MEXICO S.A. DE C.V	29,429	23,896	31,012	42,229	50,592	52,761	66,191	78,419	78,377
DELTA AIR LINES INC.	82,598	70,313	85,564	86,639	148,712	158,094	173,815	178,090	183,788
AVIANCA	94,294	72,975	43,765	42,945	100,331	116,304	129,463	152,142	196,609
SKY AIRLINE	-	-	-	-	-	-	-	368	13,777
TAM LINHAS AEREAS	-	-	-	-	-	-	-	-	10,756
LAN ARGENTINA S.A.	-	-	-	-	-	-	-	-	7,116
AERO LINEAS ARGENTINAS S.A.	81,021	46,675	66,853	76,415	85,734	74,752	54,338	80,740	53,312
AIR CANADA	-	-	-	-	-	44,928	52,640	51,952	54,720
SPIRIT AIRLINES INC	-	-	-	-	-	-	-	44,196	89,367
LC PERÚ S.A.C.	-	-	-	-	68	-	-	-	9
ATSA	212	202	235	228	155	128	148	157	282
ACES	36,173	-	16,424	36,512	-	-	-	-	-
AERO ANDINO S.A.	-	-	-	-	-	-	6	-	-
AERO CONDOR	546	380	401	325	395	685	659	2,720	593
AERO CONTINENTE	63,847	141,557	213,247	175,356	64,992	-	-	-	-
AERO MONTAÑAS S.A.- AMSA	-	-	-	-	5	5	-	-	-
AERO NEGOCIOS JLE S.A.	-	-	-	-	-	-	61	47	20
AERO PANTANAL E.I.R.L	-	80	156	87	55	-	-	-	-
AEROFLOT	9,597	1,698	-	-	-	-	-	-	-
AEROPOSTAL A. DE VENEZUELA C.A	43,159	44,663	73,258	45,186	55,096	55,673	53,572	32,101	-
AEROSUR S.A.	-	-	-	-	-	-	3,688	7,500	8,293
AIR COMET S.A.	-	-	-	-	-	60,490	94,606	118,484	113,801
AIR MADRID LINEAS AEREAS S. A	-	-	-	-	-	58,120	40,573	-	-
ALITALIA	471	-	-	-	-	-	-	-	-
AUSTRAL LINEAS A - CIELOS DEL SUR S.A	-	-	-	-	-	5,186	27,447	-	-
CONTINENTAL AIRLINES INC.	190,133	198,814	198,229	183,393	182,386	181,943	200,586	221,034	220,904
CUBANA DE AVIACION	7,090	2,434	-	-	-	-	-	-	-
GOL TRANSPORTES AEREOS S.A.	-	-	-	-	-	-	-	97,742	71,431
LAN CHILE	352,739	285,075	322,043	322,995	320,334	352,380	382,470	-	-
LINEA AEREA DEL ECUADOR "TAME"	6,863	36,517	30,017	2,703	-	-	-	-	-
LLOYD AEREO BOLIVIANO S.A.	84,685	58,417	51,615	52,798	50,940	56,004	39,529	9,024	-
LUFTHANSA	42,455	27,173	-	-	-	-	-	-	-
NORTH AMER.F. P. SERVICE S.A.C	-	-	-	-	30	174	154	105	56
SAETA	2,709	-	-	-	-	-	-	-	-
SAOSA	135	-	-	-	-	-	-	-	-
SERV.AEREOS AQP S.A.	-	-	-	-	-	10	18	9	-
SERVIVENSA	29,810	4,669	-	-	-	-	-	-	-
SOUTHER WINDS S.A.	4,801	5,574	2,318	7,231	8,909	1,826	-	-	-
STAR PERÚ	-	-	-	2,950	1,502	187	238	189	211
TANS	-	-	-	180	-	-	-	-	-
TASA	25	32	-	-	-	-	-	-	-
VARIG S.A.	56,102	51,335	65,885	73,375	93,315	105,739	48,275	-	-
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1,871,276</b>	<b>1,984,354</b>	<b>1,928,103</b>	<b>1,956,634</b>	<b>2,576,348</b>	<b>2,928,411</b>	<b>3,148,401</b>	<b>3,895,011</b>	<b>4,565,263</b>

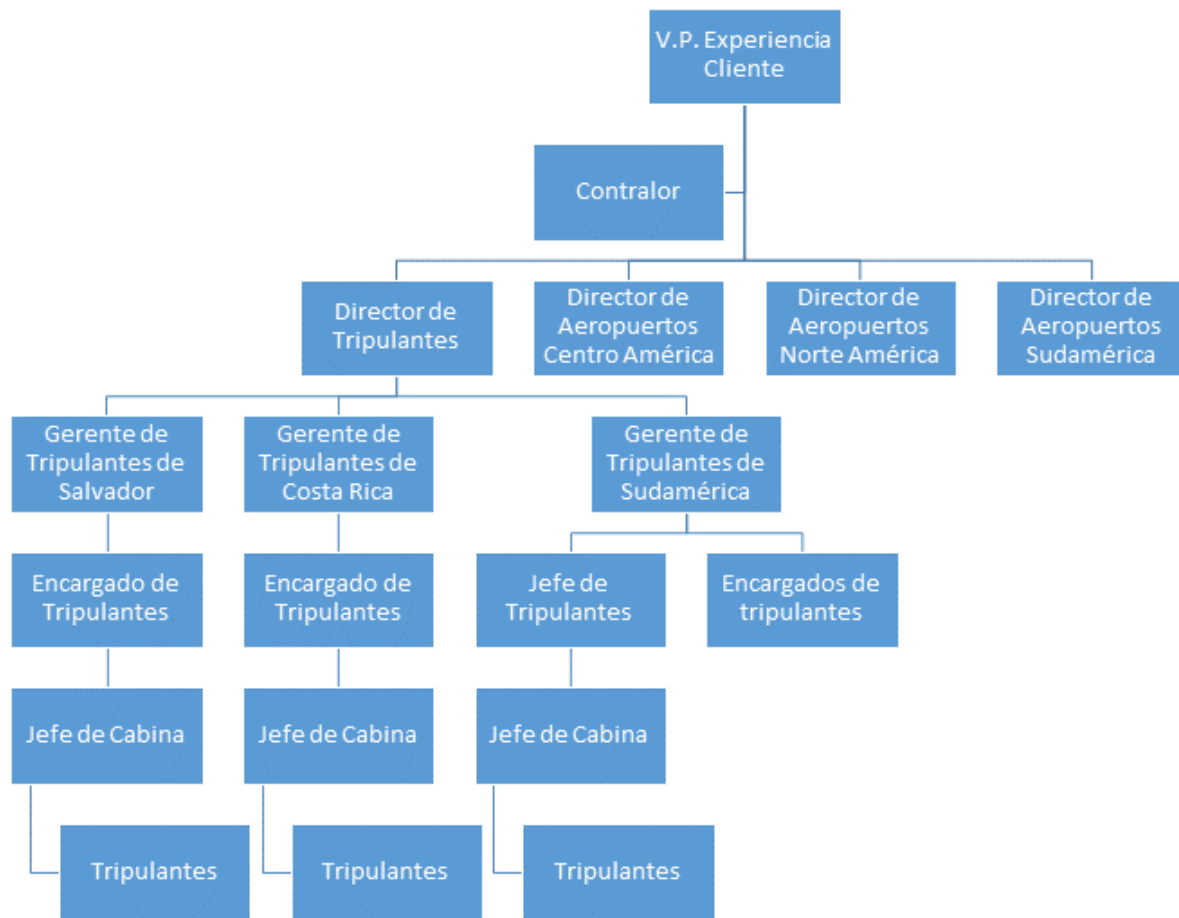
Fuente: Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] (2015a).

## Anexo 2. Perú: tráfico anual de pasajeros a nivel nacional según líneas aéreas 2000-2015

Líneas Aéreas	Años									
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
LAN PERÚ S.A.	293,420	315,494	413,650	472,974	935,331	1,616,896	1,719,169	2,259,565	2,976,625	
CUSCLATAN PERU	145,604	92,481	28,202	28,213	34,622	67,984	55,201	65,050	78,548	
STAR PERÚ	49,014	57,276	27,672	56,985	83,492	249,327	397,738	527,782	530,659	
LC PERÚ S.A.C.	-	2,910	19,308	30,552	38,417	45,658	61,729	75,869	101,611	
ATSA	12,502	14,976	21,367	32,723	29,633	31,471	31,469	30,465	39,568	
NORTH AMER.F. P. SERVICE S.A.C	2,325	1,722	1,513	1,502	7,905	10,506	12,467	13,432	12,241	
SAETA	-	3,624	1,103	2,657	3,100	1,580	1,675	1,344	2,694	
SERV.A. DE LOS ANDES S.A.C	-	-	-	-	-	-	-	-	5,806	
SARU	-	-	-	-	-	-	-	-	2,206	
ALAS DEL ORIENTE S.A.C	1,412	-	252	-	69	1,246	1,763	1,159	575	
AERO NEGOCIOS JLE S.A.	-	-	-	-	-	-	3,499	4,950	4,186	
HELISUR	-	-	-	-	-	-	-	-	1,100	
AERODIANA S.A.C	-	-	-	-	-	-	-	-	12,962	
TRAVEL AIR	1,052	52	55	20	33	-	5,974	26	69	
ALAS PERUANAS	1,093	-	-	-	-	-	-	-	-	
ACUAVISA	7,741	2,564	2,628	398	-	-	-	-	-	
AERO ANDINO S.A.	8,999	6,419	2,090	-	3,036	4,699	3,845	4,833	5,745	
AERO CONDOR	59,803	58,261	83,079	102,542	111,199	260,222	490,308	645,327	254,017	
AERO CONTINENTE	1,126,050	989,929	1,022,250	1,109,569	919,460	-	-	-	-	
AERO LATINO "ALAS"	3,052	1,807	2,578	-	-	-	-	-	-	
AERO LATINO EXPRESO S.A.C	2,141	4,411	2,278	-	-	-	-	-	-	
AERO MONTAÑAS S.A.- AMSA	4,517	3,891	4,447	2,922	3,737	7,071	5,942	10,924	3,995	
AERO PANTANAL E.I.R.L	10,497	16,584	13,158	6,794	1,597	-	-	-	-	
AIR ATLANTIC	2,495	807	-	-	-	-	-	-	-	
AVIACIÓN LIDER S.A.	11,195	16,821	17,745	16,120	14,480	4,751	8,578	8,484	12,581	
AVIANDINA	181,469	226,981	169,127	184,775	-	-	-	-	-	
AVIASUR	-	-	-	-	-	-	-	-	1,616	
HELICUSCO	14,211	11,696	-	-	-	-	-	-	24	
HELL-UNION PERU	1,584	471	11,433	-	-	-	-	-	-	
HELL-UNION SELVA	0	807	-	-	-	-	-	-	-	
MAGENTA AIR (AEROTURPU)	10	1	-	10,027	11,250	4,111	-	-	-	
PISCO AIRLINES S.A.C.	-	-	-	-	-	-	147	4,521	1,786	
SAOSA	4,185	-	-	-	-	-	-	-	-	
SERV.AEREOS AQP S.A.	1,820	713	774	849	451	1,395	640	1,160	58	
SERV.AEREOS ESCALANTE	3,366	-	-	-	-	-	-	-	-	
T DOBLE A	1,284	-	-	-	-	-	-	-	-	
TANS	503,943	405,388	305,145	251,571	336,824	400,460	4,476	-	-	
TASA	117	241	-	-	-	-	-	-	-	
TRANS. A. CIELOS ANDINOS SAC	-	-	-	-	-	-	-	865	6,532	
TRANSAER R.A. S.A.	-	-	-	-	-	-	-	-	0	
TRANSPORTE AEREO REGIONAL S.A.	24,220	8,008	-	-	-	-	-	-	-	
WAYRA PERU S.A.C.	-	-	-	-	-	-	142,355	-	-	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2,479,121</b>	<b>2,244,335</b>	<b>2,149,854</b>	<b>2,311,193</b>	<b>2,534,636</b>	<b>2,707,377</b>	<b>2,946,975</b>	<b>3,655,756</b>	<b>4,055,204</b>	

Nota: se considera pasajeros de los servicios regular y no regular nacional  
Fuente: Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] (2015b).

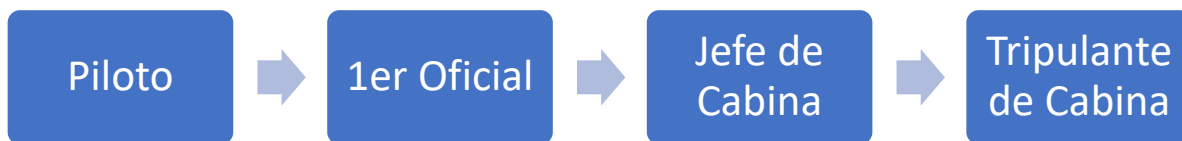
### Anexo 3. Organigrama VP experiencia del cliente/línea de mando en aeronave



Fuente: elaboración propia

ESCUELA DE DIRECCION  
UNIVERSIDAD DE PIURA

### Línea de mando en aeronave



Fuente: elaboración propia

#### **Anexo 4. Comentarios de clientes – relación emocional positiva con la marca Cuscatlán\***

##### **Comentario 1:**

Señores, reciban mis más sinceras felicitaciones por el señor C. Soto; Jefe de cabina de Cuscatlán Perú es una persona que hace la diferencia, personas que valen un Perú y hacen que su línea aérea sea más reconocida a nivel mundial, en estos momentos todos los peruanos nos sentimos verdaderamente orgullosos de saber que esta persona nació en el Perú y que tiene esos sentimientos de hacer resaltar a nuestra querida tierra, debe ser reconocido esta persona como héroe de Cuscatlán y que merece que se tome el ejemplo de esta persona y repliquen lo mismo en todos sus vuelos. Nuevamente felicitaciones y sigan para adelante.

##### **Comentario 2:**

Es muy agradable recibir un trato tan finamente amable y educado. He viajado con diferentes aerolíneas como American Airlines, Aeroméxico, Aerosur, LAN Chile, British Airways, KLM, Lufthansa y Virgin Atlantic.

La atención que Cuscatlán brinda, sólo se puede comparar con la de Virgin Atlantic, que hasta ahora ha sido la mejor la línea aérea para mí y para muchos.

Es una tripulación cálida y sonriente, con verdadera vocación de servicio. Me siento muy feliz de este servicio tan amable y doy gracias a una tripulación peruana como yo.

Los felicito a todos.

¡Muchas gracias!

##### **Comentario 3:**

Soy una mujer empresaria con muchas horas de vuelo en distintas líneas aéreas del mundo. Particularmente siempre gusté de Cuscatlán y compartí y seguiré compartiendo muchas horas de vuelo con ustedes.

Quiero felicitar especialmente esta tripulación que jamás vi en ninguna línea aérea, siendo al extremo de atentos con todos los pasajeros dando a notar que aman su trabajo. Mostrando todos y cada uno de ellos una sonrisa linda, alegre, sincera, que transmite al pasajero paz, confianza y porque no felicidad, que casi nadie hace, por problemas particulares.

---

\* Comentarios recibidos a través de una carta de felicitación durante la realización de los vuelos, mediante correos electrónicos o línea de atención al cliente. Las felicitaciones son consideradas para el programa Cuscatlán Héroes – Programa de reconocimiento para los colaboradores.

Mi sugerencia es hacer de este equipo en un ejemplo a seguir por todas las tripulaciones no solo de Cuscatlán sino del mundo entero, por el profesionalismo y por la calidad humana con el pasajero. ¡Gracias Cuscatlán! por Paola, por Rafael, por Taryn e Ingrid. a ellos el mayor de mis respetos y gratitud en este vuelo y estoy segura que hablo por muchos pasajeros.



## Anexo 5. Documento interno / Briefing semanal Cuscatlán – Tripulación de cabina

BRIEFING	PUBLICACIONES	MENSAJE BRIEFING
Buen Día Compañeros!!!	Recuerda que:	Estimados compañeros:
<b>¿Cuál es nuestra Visión?</b> "Ser la aerolínea de preferencia del pasajero".	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>UPGRADE:</b> A partir del 07 de julio se aplica venta a UPGRADE en Aeropuerto a clientes interesados. Lo pueden solicitar hasta 30 minutos antes de la salida del vuelo. Tener cuidado en el manejo de pasajeros sentados en <u>business class</u> debido a que habrá mayor control.</li> <li>▪ <b>IMPORTANTE:</b> Considerar que el contacto y atención a la Cabina de Mando debe hacerse en todos los vuelos.</li> <li>▪ A partir de la fecha está autorizado portar la cartera sobre el <u>carry on</u>.</li> <li>▪ Jefes de Cabina, confirmar que llevan consigo el Kit de Respuesta (Mercancías Peligrosas)</li> <li>▪ <b>Aquellos que tengan pendiente de entrega:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoja de Acuse de Recibo de la Rev. 12</li> <li>- Cargos de Boletas de Pago</li> </ul>                     Entregarlos en la Oficina a la brevedad posible.                 </li> <li>▪ Es importante tomar en cuenta que la revisión del Equipo de Emergencia a bordo debe hacerse a conciencia</li> <li>▪ Se les recuerda que el <b>SALUDO PERSONAL</b> del Jefe de Cabina es <u>obligatorio</u>. Este detalle está sujeto a auditoría.</li> </ul>	<p>Durante los próximos días verán una serie de acciones encaminadas a contrarrestar los efectos negativos de la economía mundial, por ejemplo, se incrementarán algunos cobros de cambio de fecha, excesos de equipaje, cargos administrativos, etc.</p> <p>Implementar estas medidas es sumamente importante para mantener nuestra solidez, no debe ser motivo de alarma ya que la compañía prefiere tomar medidas de precaución ante la inestabilidad, antes que esperar a que empeore la crisis económica.</p> <p>Como es natural sabemos que esto podría generar efectos negativos en algunos clientes, por lo que se vuelve crítico el rol que ustedes desempeñan para manejar esos casos, así mismo para continuar proveyendo un servicio de calidad mundial que continúe haciendo la diferencia con la competencia.</p> <p>Su apoyo en estos cambios es vital, por lo que les solicitamos que se informen adecuadamente, que implementen los cambios a cabalidad y que manejemos las complejidades que se puedan generar, si logramos todo eso las acciones que se están realizando no solo serán un éxito económico sino también de servicio.</p>
<b>¿Cuál es nuestra Misión?</b> "Volar con Calor, Orgullo y Pasión en una forma segura, eficiente, confiable y amable para nuestros clientes".		
<b>¿Cuáles son nuestras Metas?</b> Seguridad, Rentabilidad y Servicio al Cliente		
<b>¿Cuáles son nuestros Valores?</b> Lealtad y Honradez, Liderazgo, Anticipación, Responsabilidad, Comunicación, Información, Respeto, Equidad, e Identidad		
<b>¿Qué nos dicen nuestros 7 Principios?</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situamos primero a nuestros clientes.</li> <li>2. Estamos orgullosos de ser parte de la Familia TACA.</li> <li>3. Tratamos a todos con empatía, integridad y respeto.</li> <li>4. Disfrutamos nuestro trabajo y compartimos ese entusiasmo.</li> <li>5. Aceptamos los retos y podemos entregar todo con excelencia.</li> <li>6. Trabajamos en equipo.</li> <li>7. Nos identificamos con nuestras comunidades y les retribuimos.</li> </ol>		
		<i>Gerente de Servicio y Apoyo al Cliente</i>

Fuente: Cuscatlán (2017)\*

\* Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

## **Anexo 6. Información adicional de los protagonistas del caso**

### **Connie Yamada (Jefe de cabina):**

Más de cuatro años de experiencia como Tripulante de cabina y un año como jefe, expediente sin amonestaciones y cuenta con felicitaciones de jefes directos, pasajeros y colaboradores, así como una premiación como “Cuscatlán Héroe”.

Desde la formación del sindicato en julio del 2007, Connie ha sido una ferviente opositora a la formación del mismo y al igual que muchos otros tripulantes, ella no estaba de acuerdo de la forma y posición de la Junta Directiva, quienes tenían una posición de confrontación directa con la empresa sin importar la continuidad del negocio.

Connie tenía mucho acercamiento a los encargados, jefes y gerencia de tripulantes, quienes daban mucho énfasis en la comunicación interna, retransmitiendo y explicando las decisiones, procedimientos y ocurrencias dentro de la compañía, esta estrategia de comunicación les permitía a los tripulantes tener información de primera mano y evitaba la mal interpretación o tergiversación del personal sindicalizado.

Adicional a lo ya mencionado, al venir de otro giro de negocio, Connie percibía que su remuneración era bastante mejor a la de Asistente administrativa y los beneficios que recibía, sólo podría compararse con otra empresa de aviación en el Perú.

### **Luis León (Gerente Tripulantes):**

Contratado en febrero 2008, con experiencia previa en *retail* (ferretero y alimentos), teniendo a su cargo equipos de trabajo de 220 y 350 colaboradores.

Enfocado hacia una cultura de servicio y una constante comunicación con sus colaboradores, Luis León fue parte del equipo que permitió consolidar los excelentes resultados de *Great Place to Work* en una prestigiosa marca de supermercados de un reconocido grupo financiero.

Su misión principal es recuperar la confianza de los colaboradores a través de mejoras en los roles de vuelo, implementar una cultura de puertas abiertas, mejorar el clima laboral y productividad del área; trabajando en cada uno de estos puntos se espera poder reducir los más de 80 afiliados al sindicato.

Para estar más familiarizado de los procesos y la industria, Luis León decidió hacer el curso de Tripulantes de Cabina de la aerolínea siendo parte de la 8va promoción luego de dos meses de entrenamiento y de cinco vuelos de familiarización. Con esta medida Luis pretendía no

solo conocer a detalle el desgaste de sus colaboradores durante los vuelos, sino también vivir los procedimientos, defenderlos, cuestionarlos y/o mejorarlos.



## **CAPÍTULO 2. DESARROLLO DEL CASO**

### **2.1. Aspectos a tener en cuenta**

El presente caso está orientado a los alumnos de Maestría, Programas de Alta Dirección, Programa de Dirección General, Maestría en Gobierno de las Organizaciones, que se encuentren cursando la asignatura de Gobierno de Personas, donde se tratan los conceptos de liderazgo, gestión de personal, negociación (sindical), manejo de conflictos, derecho laboral, capacitación de personal, procesos y procedimientos.

### **2.2. Objetivos pedagógicos que persigue**

Que el caso contemple los criterios que se deben tener en cuenta para convertir un potencial problema sindical en una mejora en la imagen y percepción de la empresa hacia sus trabajadores y como consecuencia una mejora en la relación con los trabajadores sindicalizados y en el clima laboral.

### **2.3. Conceptos académicos que abarca**

Necesidades humanas: psicocorpóreas, cognitivas y afectivas.

Dimensiones de la organización: eficacia, atractividad y unidad.

Conceptos de negociación y gestión de personal.

### **2.4. Diagnóstico de la organización (Octógono)**

#### **2.4.1. Entorno externo**

Mercado de USD450,000 millones de dólares con márgenes del 2%.

Mercado aerocomercial cada vez más atomizado con empresas globales y regionales tratando de ser cada vez más eficientes para poder competir.

Sector con muy bajos márgenes requiere máxima eficiencia.

Empresas del sector cuentan con fuertes sindicatos.

Ciclo de crecimiento económico en Latinoamérica.

#### **2.4.2. Estrategia**

Empresa ofrece servicios de transporte aéreo para carga y pasajeros.

Enfoque en países de Sudamérica, Centro América y Norte América.  
Expansión de rutas y de cantidad de vuelos.  
Crecimiento basado en diferenciación por servicio.  
Cumplir con el “*On Time Performance*” para lograr la eficiencia de costos.

#### **2.4.3. Sistema formal de control**

Procedimientos y estándares internacionales establecidos para abordaje de pasajeros.  
Procedimientos establecidos para apertura y cierre de puertas de las aeronaves.  
Controles de chequeo para validar cumplimiento de procesos.  
Procedimientos para contingencias.  
Reglamento interno de trabajo.  
Sueldo y beneficios por encima del promedio del mercado.  
Condiciones de trabajo poco flexibles.  
Horario para vuelos.  
Alojamiento durante viajes.

#### **2.4.4. Estructura formal**

Estructura jerárquica en la Gerencia de tripulantes y en el vuelo.

#### **2.4.5. Saber distintivo**

Conocimiento / cumplimiento de procedimientos de forma casi automática / robótica (a consecuencia de las repeticiones constantes).  
Personal entrenado, capacitado y evaluado exhaustivamente en procedimientos aeronáuticos.

#### **2.4.6. Estilo de dirección**

Drástico, severo y poco flexible, ante faltas graves se procede al despido.  
El anterior gerente de tripulantes no toma acción, abdica.  
El actual gerente de tripulantes es nuevo en la posición

#### **2.4.7. Estructura real**

Encargada de despacho sin dar aviso al piloto o a la tripulación, ingresa a la manga con el pasajero y golpea la puerta del avión de forma desesperada, no hubo ningún control que la detuviera.

#### **2.5. Misión externa**

Ser la aerolínea líder de América Latina preferida en el mundo.

#### **2.6. Valores de la dirección**

La empresa no respetó el compromiso hacia los trabajadores de mantener las medidas de control de gasto de forma temporal.

Falta de empatía para entender los pedidos de los trabajadores.

#### **2.7. Misión interna**

La empresa otorga mejores beneficios laborales a sus trabajadores a partir de la formación del sindicato, hay una falta de confianza de los trabajadores hacia la empresa por el cambio de condiciones laborales las cuales son sumamente incómodas (horarios y alojamientos).

#### **2.8. Entorno interno**

Dos tipos:

Los no sindicalizados: valoran el sueldo y los beneficios que otorga la empresa, se trata de trabajadores que han venido de otras industrias (con menores beneficios), trabajadores nuevos o jóvenes.

Los sindicalizados: molestos con la empresa por los cambios (restricciones), aumento de horas de trabajo y menores beneficios.

El grupo de sindicalizados son principalmente trabajadores con más de 10 años en la empresa que no han tenido mejoras salariales significativas en ese lapso de tiempo.

## 2.10. Balance de la organización

Dimensiones	Que entregaba la aerolínea a sus trabajadores	Que entregaban los trabajadores a la aerolínea	Necesidades humanas
Eficacia	Remuneración mayor al promedio del mercado, beneficios de pasajes para trabajadores y familiares al 10% de valor, viáticos y movilidad	Cumplimiento de Procedimientos y de objetivos, cumplimiento de horarios y funciones de cada puesto	Psicocorpóreas
Atractividad	Línea de carrera, capacitaciones y certificaciones constantes	Estándares muy elevados de servicio al cliente interno y externo	Cognoscitiva
Unidad	Reconocimiento y desarrollo personal	Sacrificio, lealtad y Honestidad hacia la organización y los colaboradores	Afectivas

Fuente: elaboración propia

## 2.11. Problemas identificados

Se identifican algunos problemas como:

¿Qué debemos hacer con Connie?

Deficiencias en los procesos y procedimientos que impactan la eficacia

Poco trabajo en equipo, no hay reacción del personal

Pérdida de la confianza en la empresa por falta de tolerancia y justicia

Nos centraremos en el primer problema identificado, dado que es el que se encuentra en el marco de acción del gerente Luis León.

### 2.11.1. Alternativa 1: despedir a Connie Yamada

#### Eficacia

Procediendo con el despido se cumple con el reglamento de trabajo y los procedimientos internos establecidos, pero no se garantiza que esto no vuelva a ocurrir y que nuevamente se generen pérdidas económicas y reputacionales hacia la compañía.

Teniendo en cuenta que es la segunda ocasión que ocurre este incidente es probable que el procedimiento de apertura de puerta de embarque requiera una revisión.

### **Atractividad**

El despido de Connie generaría un impacto negativo dentro de la empresa debido a que es una tripulante reconocida por su experiencia, calidad de servicio y buen desempeño.

### **Unidad**

El despido de Connie impactaría en la relación de la empresa con el sindicato, ya que este ganaría poder al tomar la defensa de su caso e implicaría que mucho personal en apoyo a Connie se sume también al sindicato.

### **2.11.2. Alternativa 2: no despedir a Connie, aplicar sanción de memo al file personal**

#### **Eficacia**

No se cumple con el reglamento de trabajo y los procedimientos internos, ya que el mismo indica despido ante falta grave, tampoco se garantiza que esto no vuelva a ocurrir y que nuevamente se generen pérdidas económicas y reputacionales hacia la compañía, más aún teniendo en cuenta un incidente similar previo.

#### **Atractividad**

Impacto negativo en la atractividad debido a que una falta grave no está siendo sancionada con la severidad requerida, en adelante esto puede generar un aprendizaje negativo.

#### **Unidad**

Impacto positivo en la unidad debido a que se está reconociendo la trayectoria de la persona, sólo se le está sancionando con una suspensión de 30 días sin goce de haber, esto debilita la posición del sindicato.

El impacto negativo se refleja en la justicia, ya que hace 1 año la empresa despidió a otra jefa de cabina por el mismo motivo.

Hoy la empresa está anteponiendo el interés de debilitar al sindicato sobre sus procedimientos establecidos.

## **Plan de acción**

La alternativa 2 (no despedir a Connie y aplicar suspensión de un mes) es la alternativa elegida debido a que genera el mayor impacto positivo en la organización (atractividad y unidad) y es necesario una revisión y un cambio en el procedimiento de apertura de puertas, esto conlleva un reentrenamiento a todo el personal y una comunicación a todo el personal indicando que una falta a este nuevo procedimiento será considerada como falta grave y por lo tanto inmediato despido.

En adelante el procedimiento indicará que las puertas sólo se podrán abrir por personal autorizado desde el exterior previa confirmación del piloto y en ese momento de forma automática el tobogán se desactivará, desde el interior sólo se podrá abrir en caso de evacuación.



## CAPÍTULO 3. CASO B: “LA ACTIVACIÓN DEL TOBOGÁN EN MEDELLÍN”

### 3.1. Informe del incidente

#### 3.1.1. Secuencia de eventos

Previo al proceso de embarque de pasajeros, el control policial del aeropuerto en coordinación con el personal de la aerolínea hizo el llamado a uno de los pasajeros del vuelo Medellín – Lima para la revisión de su equipaje, una vez identificado el pasajero; los agentes procedieron a retirarle su pase de abordar y que posteriormente generaría una confusión posterior al ingreso al sistema y del conteo manual de pasajeros dentro de la aeronave (al haberle solicitado su *boarding pass*, se asumió que el pasajero ya se encontraba abordo), cuando en realidad se encontraba en proceso de revisión, por lo que al realizar el conteo de los mismos no coincidían los números que tenían el personal de *counter* con los que encontraban físicamente abordo.

A las 22.23 se procedió al cierre de la puerta del avión sin haberse esclarecido la discrepancia en el número de pasajeros y si era necesario retirar algún equipaje de las bodegas.

Los dos agentes de puerta al subir por el puente identifican al pasajero faltante y rápidamente lo llevan hacia el avión para que lo aborde, siendo observados por la despachadora de vuelo que se encontraba junto a la puerta del avión. Después de hacer las correcciones en peso y balance, procedió a tocar la puerta del avión para alertar a la tripulación que faltaba abordar a un pasajero.

La jefa de cabina después de haber cerrado la puerta de abordaje 1L y armado el tobogán, se dirigió a armar el tobogán de la puerta 1D, momentos en que escucha que desde el exterior golpean de manera insistente e inusual la puerta 1L, y actuando de manera instintiva proceder a abrirla sin tener en consideración que el tobogán de dicha puerta se encontraba armado.

La jefa de Cabina, al darse cuenta de su error no abrió la puerta completamente, pero el tobogán llegó a desprenderse de su posición y quedó sobre el piso del puente sin llegar a desplegarse.

Con la puerta semiabierta ingreso a la aeronave el pasajero que había sido llevado por los agentes de puerta.

El capitán se percató en el ECAM\* que la indicación de puerta abierta se prendió con indicación de tobogán armado, procediendo a anunciar a través del PA\*\* “no toquen las puertas, toboganes están armados”, pero ya la puerta 1L había sido abierta.

La jefa de cabina procedió a informar lo sucedido al capitán, quien realizó el anuncio a los pasajeros y coordinar su desembarque por la puerta trasera.

La tripulación solicitó la presencia del mecánico de mantenimiento, quien al llegar a la aeronave procedió a instalar el pin de seguridad y retirar el tobogán de la puerta 1L.

El itinerario fue cancelado y se realizaron las gestiones para el traslado del avión a San Salvador en vuelo *ferry*.

### 3.1.2. Informe de mantenimiento

A las 22.30 el técnico de servicio fue llamado por la tripulación y al acercarse a la puerta principal observó que la puerta tenía la palanca de armado del tobogán en posición armado, la botella de inflado tenía su presión normal pero la botella del *damp*er conteniendo nitrógeno seco mostraba presión cero, este equipo sirve como amortiguador y ayuda al tripulante a abrir y cerrar la puerta y que en caso de emergencia este puede abrir la puerta en su totalidad una vez desbloqueada. La inoperatividad de este equipo, obligó a instalar el pin de seguridad y remover el tobogán de la puerta de la aeronave.

### 3.1.3. Análisis

Factores humanos:

- La jefa de cabina, tuvo una pérdida de conciencia situacional al proceder a abrir la puerta 1L con el tobogán armado recientemente por ella.
- La encargada del despacho del vuelo actuó por impulso irracional al tocar la puerta del avión sin que se le haya solicitado tal acción.

Factores operacionales:

- El personal de tráfico perdió el control del proceso de embarque de pasajeros al contabilizar los pasajes de abordaje recibidos en el sistema y no los pases retirados físicamente en la sala de embarque.

---

\* ECAM: Electronic Centralised aircraft monitoring (pantallas centrales de Airbus con información de principales indicadores de la aeronave)

\*\* PA: Equipo de comunicación piloto cabina y/o tripulantes – Cabina

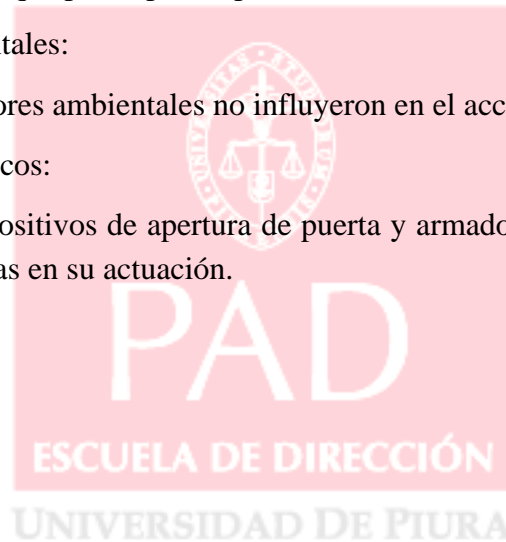
- Se incumplieron los procedimientos de seguridad, al no identificar al pasajero que no había abordado el avión y al que correspondía el retiro de su equipaje de las bodegas.
- La encargada de despacho por desconocimiento del Boletín informativo, realizó una acción no establecida para solicitar la reapertura de la puerta 1L.
- La jefa de Cabina incumplió el procedimiento establecido para la apertura de las puertas cuando estas se encuentran con el tobogán armado.
- El capitán aplicó los adecuados procedimientos de aviso a la tripulación de cabina sobre la apertura de la puerta 1L con tobogán armado.
- El capitán realizó las adecuadas acciones para el anuncio a los pasajeros y su desembarque por la puerta posterior.

Factores ambientales:

- Los factores ambientales no influyeron en el accidente.

Factores mecánicos:

- Los dispositivos de apertura de puerta y armado del tobogán no presentaron problemas en su actuación.





## CONCLUSIONES

El personal de tráfico incumplió los procedimientos de control y seguimiento del proceso de embarque de los pasajeros, así como los relacionados con la seguridad al no retirar el equipaje del pasajero no embarcado.

La apertura de la puerta 1L con el tobogán armado se debió al error personal de la tripulante Jefa de Cabina por incumplir los procedimientos establecidos para tal acción.

La encargada del despacho de la aeronave realizó acciones para las cuales no estaba calificada, al solicitar la apertura de la puerta 1L sin conocer los procedimientos establecidos en el Boletín informativo.

El capitán realizó las adecuadas acciones para el control de la situación.

El personal de mantenimiento realizó las adecuadas acciones para la recuperación del tobogán.





## BIBLIOGRAFÍA

- Fuentes, C. (26 de enero de 2011). “América Latina tiene el mercado aeronáutico con mayor proyección mundial”. *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/america-latina-tiene-el-mercado-aeronautico-con-mayor-proyeccion-mundial>
- International Air Transport Association [IATA]. (2006). *Annual Report 2006*. Recuperado de <https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/annual-report-2006.pdf>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2015a). *Pasajeros a Nivel Internacional según Líneas Aéreas*. Recuperado de [http://www.mtc.gob.pe/transportes/aeronautica\\_civil/estadistica/pasajeros.html](http://www.mtc.gob.pe/transportes/aeronautica_civil/estadistica/pasajeros.html)
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2015b). *Pasajeros a Nivel Nacional según Líneas Aéreas*. Recuperado de [http://www.mtc.gob.pe/transportes/aeronautica\\_civil/estadistica/pasajeros.html](http://www.mtc.gob.pe/transportes/aeronautica_civil/estadistica/pasajeros.html)
- Skytrax. (2017). *Top 100 Airline Rating 2008*. Recuperado de <https://www.worldairlineawards.com/the-worlds-top-100-airlines-2008/>