

*Desde muy lejos: a todos los que han perdido a un ser querido en un accidente aéreo*

*Desde cerca: a todos los que me han guiado y apoyado en el desarrollo de la Maestría*

*Desde muy cerca: A todos los Profesores de la Maestría y en especial a mi Tutor por sus enseñanzas y amor brindado.*

*Desde mi corazón: a mi familia en gratitud por todo, el amor, esfuerzo y sueños sin límites.*

## INDICE:

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO INTERNACIONAL Y NACIONAL</b>	<b>8</b>
1-1 Antecedentes Históricos del Surgimiento de la OACI.....	9
1-2 Marco regulador internacional.....	14
1-2.1 Surgimiento de la Norma de la OACI sobre Competencia Lingüística.....	14
1-3 Marco regulador nacional.....	18
1-3.1 Descripción de las Empresas involucradas en la Norma.....	21
<b>CAPITULO II ANÁLISIS TEÓRICO</b>	<b>32</b>
2-1 Dirección Estratégica.....	34
2-1.1 Origen de la Estrategia.....	34
2-1.2 Conceptos de Estrategia.....	35
2-2 Concepto de Competencia, surgimiento. Clasificación de Competencias.....	47
2-2.1 Surgimiento del Concepto de Competencia.....	47
2-3 Diagnóstico de las Condiciones Estratégicas y Regulatorias en el Sistema de la Aviación Civil Cubana para la implementación y cumplimiento de la nueva Norma de la OACI.....	54
2-3.1 Análisis del Documento “Dirección por Objetivos” DPO del Sistema de la Aviación Civil Cubana.....	56
2-3.2 Análisis de las Regulaciones y Resoluciones existentes en el Sistema de la Aviación Civil Cubana para el Cumplimiento de la Norma.....	57
2-3.3 Análisis del Documento “Directiva para la preparación en idioma inglés del Sistema de la Aviación Civil Cubana.....	59
2-4 Resultados del Diagnóstico.....	63
<b>CAPITULO III- PROPUESTA DE ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>75</b>
3-1 Diseño de las Acciones Estratégicas para cumplimentar y mantener la Norma OACI.....	78
3-2 Resultados preliminares de la implementación de las Acciones Estratégicas trazadas.....	89
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>90</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>93</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>94</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>98</b>



## **Aval**

*El resultado de la Investigación: “Propuesta de acciones estratégicas para la implementación del requisito de Competencia Lingüística de la OACI en la Aviación Civil de Cuba” de la Autora: Lic Vivian Travieso Sautié es de vital importancia para el logro de la implementación de la norma de la OACI por el IACC y así fortalecer la seguridad de las operaciones en cada una de nuestras Líneas Aéreas y la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeroportuarios para el Control del Tránsito Aéreo en el espacio aéreo cubano. Aportando acciones estratégicas para el ordenamiento del trabajo a desarrollar. El resultado de esta Investigación impacta en la Seguridad Operacional en la Aviación Civil de Cuba ya que la incompetencia lingüística pasaría a ser un riesgo más para el peligro que encierra un incorrecto proceder en el proceso técnico operacional de una aeronave, por el bajo dominio del Idioma Inglés de un piloto o controlador en las radiocomunicaciones aeronáuticas.*

*El aporte obtenido como resultado de esta investigación constituye el sustento científico para la planeación estratégica de la capacitación del personal involucrado, lo que permite aplicar nuevas acciones para mantener los niveles alcanzados u otros superiores y como guía para enfrentar los nuevos retos en el ámbito de la Competencia Lingüística que se trazará la OACI a partir del 2011.*

*La Aeronáutica Civil Cuba se declaró recientemente ante la OACI cumplidora de la Norma, en el plazo marcado por ésta, gracias al colectivo que integró el Grupo Nacional de Idioma Inglés del IACC y su Coordinadora Nacional autora de este trabajo, el cual trabajó cohesionadamente y proyectando las acciones estratégicas planteadas en esta investigación, con un alto sentido de interés y responsabilidad en correspondencia con la trascendencia de esta tarea encomendada por el Estado cubano para la Seguridad Operacional, garantizando las Operaciones y un espacio Aéreo Seguro. Colocando a la Aeronáutica Civil de Cuba en una posición ventajosa al tener ya evaluados a todos sus portadores de Licencia Internacional.*

---

**Ing. Amilcar Silveira Carrazana**  
**Asesor del Presidente para la Capacitación del IACC**

**Ciudad de la Habana 3 de Diciembre del 2008**

## RESUMEN

En la siguiente tesis se expone la investigación realizada durante 3 años de trabajo en el Instituto de Aeronáutica Civil (IACC) con cinco empresas del sistema de ellas cuatro líneas aéreas; Cubana de Aviación ECA, Aerocaribbean, Empresa Nacional de Servicios Aéreos ENSA y Aerogaviota, así como la Empresa Cubana de Servicios Aeroportuarios ECASA para lograr implementar la Norma de la OACI (*Organización de la Aviación Civil Internacional*) sobre Competencia Lingüística para los pilotos y controladores de tránsito aéreo y radio operadores en el nivel operacional comprendido en la misma. **En el Primer Capítulo** se plasma la Caracterización del objeto de estudio: Antecedentes Históricos; Marco regulador internacional el surgimiento de la norma y la importancia de ésta para la seguridad operacional; como también el Marco *regulador nacional*. **En el Segundo Capítulo** se encuentra un análisis del marco teórico sobre la dirección estratégica y su origen, se desarrolla también el Concepto de Competencia y sus clasificaciones. Análisis del documento de la Directiva Estratégica de Idioma Inglés con relación a la Norma OACI; para articular las acciones estratégicas prioritarias de la organización en función del logro del objetivo propuesto. **En su Capítulo Final** se presenta el diseño de las Acciones Estratégicas para cumplimentar y mantener la Norma marcada por la OACI.

El trabajo de investigación realizado es de vital importancia para el logro de la implementación de la norma de la OACI por el IACC y así fortalecer la seguridad de las operaciones en cada una de nuestras Líneas Aéreas y la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeroportuarios para el Control del Tránsito Aéreo en el espacio aéreo cubano.



## INTRODUCCIÓN

Por consenso mundial, el inglés ha sido elegido como el idioma de la comunicación internacional. Es, “de facto”, la lengua de la diplomacia, en un mundo “global” en el que las relaciones entre países son cada vez de mayor importancia. En el campo económico, la industria, los negocios, el comercio internacional, todo el universo productivo se escribe, se habla y se lee en inglés. Las principales aerolíneas, por ejemplo, lo han adoptado como idioma oficial.

La OACI ha establecido el uso del Idioma Inglés como una Competencia Lingüística a cumplir por los Controladores de Tránsito Aéreo, Pilotos y Radio Operadores para marzo del 2008, ante la notificación de deficiencias señaladas en la competencia en el uso de este idioma en los servicios de tránsito aéreo y los variados accidentes e incidentes ocurridos en la comunidad aeronáutica. Por esta razón en la aviación mundial los pilotos vuelan hacia y desde países en los que los controladores hablan inglés de diferentes formas claramente distinguibles. En un esfuerzo para establecer guías para la eficiencia en el inglés para un mundo tan diverso, y de los retos que representa la utilización de tantas variedades de inglés, la OACI vehementemente desarrolló una descripción de eficiencia, una verdadera definición que pusiera reglas a una comunicación con éxito, para parlantes nativos y no nativos por igual.

Aún tomando en cuenta la tecnología actual y la por ser inventada, el lenguaje seguirá siendo la parte central en la comunicación. El contexto comunicativo en la aviación requiere que pilotos y controladores de tráfico aéreo emitan y reciban mensajes de manera primordial por medio de la fraseología de Control del Tránsito Aéreo, existiendo algunas veces la necesidad de usar lenguaje de tipo general cuando lo limitado de la fraseología resulta que falla en ser suficiente, cuando demuestra la falta de energía dinámica del “lenguaje vivo”.

Por todas estas transformaciones y cambios que surgen en el mundo actual, hoy más que nunca resulta imprescindible aprender el idioma inglés. Cada día se emplea más en casi todas las áreas del conocimiento y desarrollo humanos. Prácticamente puede afirmarse que se trata de la lengua del mundo actual. Es, en la era de la globalización, la gran lengua internacional, una “lingua franca” que ha repercutido en todos los países no-anglosajones, incluida España, y que afecta más o menos directamente a los diversos campos y profesiones. Su posesión ya no puede tratarse como un lujo, sino que es una necesidad evidente.

### ***Antecedentes***

Dada la preocupación existente por el rol del lenguaje en accidentes de aviación donde perdieron la vida más de 800 personas y demostrándose que estos accidentes aparentemente lo que tuvieron en común, fue que en cada uno de ellos la falta de dominio del idioma inglés por parte de la tripulación en vuelo o de un controlador, jugó un papel importante en la cadena de eventos que conducen hacia un accidente. Además de estos accidentes de relevancia, múltiples incidentes son reportados anualmente como resultado de problemas en el idioma, provocando esto una revisión de los procedimientos y las normas a nivel universal.

La seguridad aérea depende de una precisa comunicación piloto-controlador; ambos deben ser capaces de utilizar la flexibilidad y sentido de responsabilidad que el lenguaje tiene para ofrecer. En el contexto del Control de Tráfico Aéreo, esto significa que deben contar con la habilidad de hacer y responder preguntas, seguir instrucciones, narrar eventos, describir situaciones y parafrasear información, significa que pilotos y controladores deben convertirse en participantes de lleno en el diálogo en ambos sentidos. Deben ser capaces de negociar significado, a través del lenguaje, todo el tiempo y bajo cualquier circunstancia.

Por esto la 32ª Asamblea General, mediante la Resolución A32-16, urgió al Consejo de la OACI para que la Comisión de Navegación Aérea considerara este asunto con una alta prioridad y que completara la tarea de reforzar las disposiciones dadas por ella relativas a los requerimientos de uso de la lengua inglesa para las comunicaciones radiotelefónicas en los anexos correspondientes, para obligar a los Estados contratantes a tomar los pasos que aseguraran la competencia en inglés de controladores y pilotos que operaran en espacios aéreos donde el uso del mismo sea requerido.

Se propuso por la Secretaría de la OACI la **enmienda 143 al Anexo 1** “*Licencia al personal*” en el Capítulo1, sección 1.2.9 Apéndice1 ***Requisitos en materia de competencia lingüística para comunicaciones por radiotelefonía*** donde estableció que el personal aeronáutico debe demostrar ante la Autoridad de Aviación Civil del Estado correspondiente, su habilidad para hablar y entender el lenguaje usado para las comunicaciones radiotelefónicas. Estableciéndose plazos de aplicabilidad de las disposiciones sobre los requerimientos de competencia en inglés tanto para los titulares de licencias como para los aspirantes a licencia.

Siendo la primera fecha marcada, 5 de marzo de 2008 la demostración de estas competencias un requisito obligatorio para los postulantes y la del 5 marzo del 2011 para el personal que mantiene una licencia de Piloto, Controlador de Tránsito Aéreo y Operador de Estación Aeronáutica. La Secretaría de la OACI propuso enmiendas a los Anexos 1, 6, 10 y 11 del Convenio de Chicago las cuales son: enmienda 143 al Anexo 1 Licencia al personal en el Capítulo1, sección 1.2.9 Apéndice1 ***Requisitos en materia de competencia lingüística para comunicaciones por radiotelefonía***, *sale publicada* planteando que el solicitante de una licencia o el titular de la misma demostrará, de forma aceptable para la autoridad otorgadora de licencias, que cumple con los descriptores integrales que figuran en la Sección 2 y con el Nivel operacional de la OACI (Nivel 4) de la “*Escala de Calificación de la Competencia Lingüística*”<sup>1</sup> (**Ver anexo 1**)

---

<sup>1</sup> Anexo 1 de la OACI Enmienda 164 año 2003.

A partir de las situaciones descritas anteriormente, además de la necesidad de analizar la directiva de capacitación existente para la implementación del idioma Inglés en todo el personal de la organización y evaluar en esta, los cambios necesarios, o dictar una nueva política estratégica en el sistema del IACC con vista a alcanzar la norma especificada y en el tiempo marcado para el logro de la seguridad operacional y ser de los estados contratantes que se declare cumplidor de la misma; nos planteamos el problema fundamental al cual trataremos de darle respuesta a lo largo de esta investigación.

### **Problema de Investigación**

¿Cómo implementar la Competencia lingüística de Idioma Inglés Operacional normada por la OACI para los Tripulantes, Controladores del Tránsito Aéreo y Radioperadores en el Sistema de Aviación Civil Cubana?

Una vez determinado el problema, se define como el objeto de la investigación:

**Objeto de investigación:** La Directiva para la implementación del estudio de idioma Inglés en el Sistema de la Aviación Civil Cubana, así como las Regulaciones y Resoluciones vigentes sobre el problema a investigar.

Conocido el problema y en consonancia con el objeto de investigación nos planteamos la siguiente hipótesis:

### **Hipótesis**

La propuesta de acciones estratégicas da solución a la implementación de la Norma de Competencia Lingüística de la OACI para los Tripulantes, Controladores de Tránsito Aéreo y Radioperadores del Sistema de la Aviación Civil Cubana.

Definiendo para esto, como objetivos de la investigación los que a continuación señalamos:

### **Objetivo general**

Diseñar acciones estratégicas para la obtención del requisito de Competencia Lingüística en el Nivel Operacional normado por la OACI para los Tripulantes, Controladores del Transito Aéreo y Radioperadores del Sistema de Aviación Civil Cubana para el año 2011.

### **Objetivos específicos**

1. Caracterizar el entorno aeronáutico en lo referente a la obtención del requisito de Competencia Lingüística del Nivel Operacional Normado por la OACI.
2. Analizar información de carácter teórico-práctico sobre Dirección Estratégica y Concepto de Competencia.
3. Diagnosticar las condiciones regulatorias y estratégicas de la Aviación Civil Cubana para la implementación y cumplimiento de la nueva Norma de la OACI.
4. Valorar, en el orden práctico, la pertinencia del Documento: "Directiva Estratégica para la preparación en idioma inglés en el Sistema de la Aviación Civil Cubana" con relación a lo Normado por la OACI sobre los Requisitos de Competencia Lingüística.
5. Identificar las acciones estratégicas para cumplimentar y mantener los Requisitos de Competencia lingüística normados por la OACI para los Tripulantes, Controladores del Transito Aéreo y Radioperadores del Sistema de Aviación Civil Cubana.

Para el desarrollo de la investigación y la obtención de los datos se emplearon varias **Técnicas**, siendo estas:

- ✓ Análisis documental
- ✓ Cuestionarios
- ✓ Encuestas
- ✓ Consulta a Expertos

Para la Selección de la Muestra se empleó el método No probabilístico (Determinístico) Intencional, considerándose como grupos de expertos los especialistas aeronáuticos (pilotos y controladores), profesores de Inglés de cada empresa encargados de desarrollar la Norma de la OACI, así como los expertos o consultores de Lengua Inglesa de Cuba y de Universidades extranjeras a criterio de la autora.

A partir de la hipótesis formulada y la bibliografía consultada para el diseño de la investigación se determinó el estudio de las siguientes **Variables**:

**Variable dependiente:** Pertinencia de la acciones estratégicas para el cumplimiento de la Norma de la OACI.

**Variable independiente:**

- ✓ Características de las Empresas involucradas en la norma.
- ✓ Documento “Directiva Estratégica para la preparación en idioma inglés en el Sistema de la Aviación Civil Cubana” Enfoque.
- ✓ Las condiciones regulatorias y estratégicas de la Aviación Civil Cubana para la implementación y cumplimiento de la nueva Norma de la OACI.

## Estructura metodológica del informe

Para una adecuada comprensión de la investigación se ha estructurado el trabajo que a continuación exponemos en tres capítulos, que se interrelacionan, acorde al desarrollo del proceso de investigación realizado, en cuyo **primer capítulo** se plasma la caracterización del sistema de referencia internacional, sus antecedentes históricos, así como el marco regulador internacional y nacional.

En el **Capítulo II** el lector encontrará la fundamentación teórica sobre la dirección estratégica, concepto de competencia, así como las diversas clasificaciones que se emplean, realizada la misma a partir de la revisión bibliográfica. Se presenta el Diagnóstico realizado sobre el análisis y acondicionamiento de la norma aeronáutica a partir de las regulaciones y resoluciones existentes en la Aviación Civil Cubana, así como el análisis del documento: "Directiva para la implementación del estudio del Idioma Inglés en Sistema de la Aviación Civil Cubana con relación a lo Normado por la OACI.

En el **Capítulo III** se presenta la propuesta de acciones estratégicas a desarrollar para la implementación de la Competencia Lingüística normada por la OACI para los Tripulantes, Controladores del Tránsito Aéreo y Radioperadores del Sistema de Aviación Civil Cubana, así como algunos resultados parciales obtenidos de la aplicación de las mismas en el Sistema de la Aviación Civil.

Finalmente se encontrarán las conclusiones, recomendaciones y anexos de interés para una mejor comprensión de todo lo tratado en el desarrollo de la tesis.

## CAPITULO I

### ***Caracterización del entorno Internacional y Nacional.***

La Comunidad Aeronáutica Mundial se ha desarrollado alrededor de una Organización **OACI** (*Organización de la Aviación Civil Internacional*)<sup>2</sup> en un entorno muy competitivo, la continua adaptación a las condiciones actuales de globalización de la economía y el empleo de tecnologías cada vez más avanzadas, exige constantes cambios para el logro del crecimiento de cualquier empresa u organización en el mundo. Para la Aviación Civil Internacional es un reto mayor, a partir del incremento del transporte aéreo como el modo principal y más seguro de viaje en el mundo de los negocios, actuando también como facilitador para el desarrollo de mercados y el intercambio de bienes y servicios.

En los últimos tres años el 45% de unos 714 millones de turistas internacionales se han transportado por vía aérea y un 40% del valor de las exportaciones de productos manufacturados del mundo se transportaron también por esta misma vía, para un total de 37 millones de toneladas de carga. Se estima que en los próximos años, tendría un impacto mayor en los viajes de negocios, el turismo y las exportaciones en transportación de cargas aumentando hasta un 6% más como pronosticó al comienzo de este año la IATA (Asociación de Transporte Aéreo Internacional). Esto augura un índice de crecimiento global del tráfico aéreo de 4,8 % generando la necesidad de 25 000 nuevas aeronaves.<sup>3</sup>

Como estas cifras lo ilustran, la aviación civil ha madurado y se ha convertido en una actividad verdaderamente mundial, con mercados y una mayor demanda de los servicios aéreos en todas partes del mundo y con ellos numerosos desafíos a resolver en materia de capacidad, seguridad y costos.

---

<sup>2</sup> Organización de la Aviación Civil Internacional **OACI**.

<sup>3</sup> Artículo: Resumen Informe estadístico del impacto de la Aviación en la 32 Asamblea de la OACI. Revista no 6/2006



Por lo que se hace necesario señalar lo que publicaran en la Revista de la OACI Jack Howel funcionario de esta administración, cuando dijo *Más importante aún, que el éxito o el fracaso del transporte aéreo, tanto a nivel nacional por cualquier estado como a nivel mundial, dependerá del modo en que los miembros de la comunidad mundial de la aviación colaboren, y continúa apuntando que **es necesario una estrecha cooperación desde el punto de vista de la seguridad operacional; es necesario mejorar la eficiencia, reducir los costos y desarrollar un sistema mundial que todo funcione de manera coherente y esto solamente es posible mediante una instrucción efectiva y estandarizada del personal aeronáutico** constituyendo el factor clave para el éxito.*<sup>4</sup>

#### 1-1. Antecedentes Históricos del Surgimiento de la OACI

La Organización de la Aviación Civil Internacional (OACI) surge en la Convención de Chicago del año 1944, llamada oficialmente Conferencia Internacional de Aviación Civil tuvo por objeto actualizar la Convención de París de 1919 sobre normas de aviación civil. Donde se acordó constituir un organismo permanente que continuase la tarea de 1919, llamado inicialmente Organización Provisional de Aviación Civil Internacional (OPACI), hasta que en el año 1947 pasó a denominarse Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), al ser refrendado el convenio por los Estados miembros. La dirige un consejo permanente con sede en Montreal (Canadá). La Convención de Aviación Civil Internacional conocida como el Convenio de Chicago de 1944 es la Carta de la Aviación Civil mundial y el Acta de nacimiento de la OACI

Los fines y objetivos de la organización son los siguientes: desarrollar los principios y la técnica de la aviación aérea internacional y fomentar la formulación de planes y el desarrollo del transporte aéreo internacional (Dictados por la Asamblea).

---

<sup>4</sup> Revista OACI No 6 Año 2006 artículo "Plan de acción concebido para atender las necesidades de la aviación civil del siglo XXI"

Para lograr tales fines persigue fomentar el progreso de la aviación civil internacional, fomentar el diseño y el manejo de aeronaves para fines pacíficos, estimular el desarrollo de rutas aéreas, aeropuertos y satisfacer las necesidades de los pueblos del mundo en lo relativo a transportes aéreos seguros, regulares, eficientes y económicos.<sup>5</sup>

Funciona mediante su órgano supremo de OACI que es la Asamblea, y el ejecutivo el Consejo; ambos tienen su sede permanente en Montreal (Canadá). Cuenta con 793 funcionarios. En la Asamblea están representados los 188 Estados contratantes de la OACI. En sus reuniones se examina la labor realizada por la Organización en las esferas técnica, jurídica, económica y de asistencia técnica, y se fijan las directrices de los trabajos futuros de los demás órganos de la OACI. El Consejo lo integran algunos de los estados contratantes, los cuales son elegidos por la Asamblea que, en estos momentos, son 33 estados. Es el órgano ejecutivo de la Organización.<sup>6</sup>

Este Órgano Ejecutivo establece las normas internacionales y regulaciones necesarias para la seguridad, la eficiencia y la regularidad del transporte aéreo. La OACI es también un medio de cooperación en todos los campos de la aviación civil entre los países socios, y proporciona asistencia técnica a los países que necesitan ayuda para mantener instalaciones de aviación civil o para alcanzar las normas establecidas por la OACI.

La organización ha sido fundamental en la mejora de los servicios meteorológicos, del control aéreo, de las comunicaciones aire-tierra, de las operaciones de búsqueda y rescate, y en la implantación de otras medidas en pro de la seguridad de los vuelos. También ha contribuido mucho a la simplificación de los procedimientos de aduanas e inmigración y de las normativas de salud pública relacionadas con los vuelos internacionales.

---

<sup>5</sup> Disponible en: <http://www.icao.int> (consultado el 17 de junio del 2008)

<sup>6</sup> *ídem*

El tratado correspondiente con sus *dieciocho anexos*<sup>7</sup> reguló los aspectos fundamentales de la aviación, los cuales son:

1. Licencias al Personal.
2. Reglamento del Aire.
3. Meteorología.
4. Cartas Aeronáuticas.
5. Unidades de medida a utilizar en las comunicaciones aeroterrestres.
6. Operación de Aeronaves.
7. Marcas de nacionalidad y de matrícula de las aeronaves.
8. Aeronavegabilidad.
9. Facilitación.
10. Telecomunicaciones Aeronáuticas.
11. Servicios de Tránsito Aéreo.
12. Búsqueda y Salvamento.
13. Investigación de accidentes e incidentes de aviación.
14. Aeródromos.
15. Servicios de Información Aeronáutica.
16. Protección al Medio Ambiente.
17. Seguridad para la protección de la Aviación contra los actos de interferencia ilícita.
18. Transporte sin riesgo de Mercancías Peligrosas.

La OACI con sus 188 estados miembros ha comenzado a tomar medidas precisas destinadas a resolver estos problemas graves de desarrollo y crecimiento de su flota para el transporte aéreo seguro. Esta iniciativa es muy importante y necesaria ya que el actual sistema aeronáutico mundial no puede responder a las necesidades del siglo XXI, como han señalado en sus conclusiones numerosos grupos de expertos de primer orden, entre los que se cuentan más recientemente

---

<sup>7</sup> Disponible en: <http://www.icao.int> (consultado el 17 de junio del 2008)

el “Consejo Nacional de investigaciones” y la *Comisión sobre el futuro de la industria aeroespacial*”. Todos estos análisis subrayan la necesidad de que el sistema se aboque a los nuevos problemas de **seguridad operacional y protección de la aviación**. Afirmando muy acertadamente con vista a estos desafíos, de que las soluciones fragmentarias o remedios no servirán de mucho. Como lo dijo el Secretario General de la OACI en su informe de conclusiones<sup>8</sup>: *“Los cambios que están viniendo son demasiado grandes y fundamentales para la adaptación gradual de la infraestructura de la aeronáutica”* Por estos mismos cambios y desarrollo tecnológicos se está modernizando y transformando el sistema de transporte aéreo internacional, continuó apuntando *“por esto - ahora mismo - hay que accionar en la instrucción de cada personal involucrado en el desarrollo y la seguridad aeronáutica”*.

Por este mismo desarrollo vertiginoso de la Aeronáutica y su flota, se ha visto colapsado el Sistema de Control de Tránsito Aéreo en el mundo, tomándose nuevas medidas de separaciones entre aeronaves como Separación Vertical Mínima<sup>9</sup> (RVSM) de 2.000 (600 metros) a 1.000 pies Esta medida supondrá la reorganización de los espacios aéreos y permitirá incrementar la capacidad mediante la introducción de seis nuevos niveles de vuelos entre los 29.000 y 41.000 pies (9.600 y 13.600 metros), los más saturados y solicitados por la aviación comercial.

La separación RVSM está considerada como uno de los métodos más eficaces, desde el punto de vista de los costes, para conseguir más capacidad aérea en el espacio, la cual ha alcanzado su capacidad límite en determinadas rutas y en el que la demanda del tráfico sigue creciendo. Esto trae consigo una mayor preparación y seguridad operacional del vuelo y una comunicación radiotelefónica más segura y con el uso de un lenguaje único.

---

<sup>8</sup> durante el 173 Período de Sesiones de la OACI celebrada en junio del 2007

<sup>9</sup> (RVSM)

Dada la preocupación existente por el rol del lenguaje en accidentes de aviación, como uno de los factores que han contribuido a que se produzcan incidentes y accidentes aéreos de gran magnitud, no solo en colisiones aéreas, sino también en incursiones en pistas por los fallos o problemas en las comunicaciones aeronáuticas en inglés entre controladores y pilotos. Este factor ha cobrado 583 fallecidos en 1977 por la colisión en pista de Dos Boeing 747 marcado como el peor desastre en la historia de la aviación. Junto a este accidente más sonado, existen numerosas notificaciones de otros menos espectaculares en los que los problemas lingüísticos han sido un factor contribuyente como lo fue el Boeing 757 el cual se estrella contra una montaña de los Andes durante la fase de aterrizaje en el aeropuerto de Cali (Colombia) tras desviarse de su rumbo al haberse programado inadecuadamente el aterrizaje, ocasionando la pérdida de conciencia situacional de la tripulación. Resultado: 161 muertos debido a la falta de fluidez en inglés del controlador y el piloto los cuales se sintieron incapaces de comunicarse entre sí.<sup>10</sup>

A partir de todo lo antes expuesto es que la instrucción en el Mundo Aeronáutico ha tomado nuevos matices y se desarrolla paralelamente la instrucción técnica con la gerencial y la idiomática, como se mencionaba anteriormente hay que capacitar a todo el personal involucrado en el desarrollo de la aeronáutica. Hay que planificar la instrucción bajo un enfoque integrado sobre la base de una estrategia única para lograr capacitar a las personas por los factores que influyen en la gestión de la **seguridad operacional**, para que puedan aplicar métodos de gestión de riesgo con base científica, como también ejecutar eficazmente los procedimientos operacionales normalizados, incluido el uso de las listas de verificación y sesiones de información bajo un único uso de idioma, que puedan también investigar, competentemente los accidentes o incidentes graves que identifican deficiencias sistémicas, así como que puedan los directivos desarrollar la vigilancia y supervisión de la eficacia sistémica de la seguridad operacional y así reducir o eliminar nuevos problemas.

---

<sup>10</sup> Revista de la OACI marzo del 2008 /Resumen Anual de la OACI año 2007 ( consultado 5 de mayo del 2008)

## 1-2 Marco regulador internacional

### 1-2.1 Surgimiento de la Norma de la OACI sobre Competencia Lingüística

Las normas de la OACI y sus métodos recomendados establecen que todos los Estados contratantes y organizaciones tienen un rol a cumplir en la mejora de las comunicaciones radiotelefónicas, por el papel que juegan en seguridad de las operaciones. Entre otras disposiciones, se acordó que las Autoridades de Aviación Civil de los Estados contratantes sean las responsables de evaluar al personal aeronáutico que tenga que demostrar sus competencias en el idioma inglés, para poder desempeñarse eficientemente en las radiocomunicaciones aeronáuticas, de acuerdo a los parámetros establecidos para dicho fin.

Estos requerimientos de Competencia lingüística de la OACI refuerzan los aspectos relacionados al uso del idioma inglés en las comunicaciones radiotelefónicas, elevando sus requisitos del nivel de recomendación al de norma. Siendo publicada la Norma mediante la Resolución A32-16 de la 32 Asamblea General de la OACI.

Posteriormente, en el año 2004 la Secretaría de la OACI propuso enmiendas a los Anexos 1, 6, 10 y 11 del Convenio de Chicago las cuales son: enmienda 143 al Anexo 1 Licencia al personal en el Capítulo 1, sección 1.2.9 Apéndice 1 ***Requisitos en materia de competencia lingüística para comunicaciones por radiotelefonía, sale publicada*** planteando que el solicitante de una licencia o el titular de la misma demostrará, de forma aceptable para la autoridad otorgadora de licencias, que cumple con los descriptores integrales que figuran en la Sección 2 y con el Nivel operacional de la OACI (Nivel 4) de la “*Escala de Calificación de la Competencia Lingüística*”<sup>11</sup> (**Ver anexo 1**). La cual la establece mediante la Enmienda 164 Anexo 1 de la OACI, donde se evalúa el Nivel Operacional (nivel 4) como mínimo de competencia para el personal aeronáutico que interviene en la seguridad operacional.

---

<sup>11</sup> Anexo 1 de la OACI Enmienda 164 año 2003.

En los Anexo de la OACI 1 Licencia al Personal, Anexo 6 Operación de Aeronaves y el 11 de Servicios de Tránsito Aéreo, también se establecen la responsabilidad de los proveedores de servicios y de las aerolíneas para vigilar el cumplimiento de la norma por parte de su personal, siendo adoptadas en marzo del 2003.

Se estableció también que el personal aeronáutico debe demostrar ante la Autoridad de Aviación Civil del Estado correspondiente, su habilidad para hablar y entender el lenguaje usado para las comunicaciones radiotelefónicas. A este efecto, se establecieron plazos de aplicabilidad de las disposiciones sobre los requerimientos de competencia en inglés tanto para los titulares de licencias como para los aspirantes a licencia.

Siendo la primera fecha marcada, 5 de marzo de 2008 la demostración de estas competencias un requisito obligatorio para los postulantes y la de marzo del 2011 para el personal que mantiene una licencia de Piloto, Controlador de Tránsito Aéreo y Operador de Estación Aeronáutica.

Posteriormente de estar todo normado sobre el Requisito de Competencia lingüística mediante enmienda a los Anexos de la OACI, a mediados del año 2005 y después de haberse dado el Primer Simposio de Idioma Inglés en la sede de la OACI en Montreal se publicó el Documento 9835 AN/453 *“Manual on the Implementation of ICAO Language Proficiency Requirements”*<sup>12</sup> (*Manual de Implementación de los Requisitos de Eficiencia del Idioma de la OACI*), fue elaborado por un Grupo de estudio que trabajó los requisitos de competencia lingüística en inglés denominado PRICE (Proficiency Requirements in Common English), compuesto tanto por expertos lingüísticos en el campo de la aviación como por pilotos y controladores de organizaciones prestigiosas, es el documento rector de esta tarea.

---

<sup>12</sup> Documento 9835 de la OACI – Manual sobre la Implementación de los Requerimientos de Competencia en Idiomas

En el mismo se explican de manera detallada todos los aspectos relacionados con el proceso de implementación de las evaluaciones de competencia en idioma inglés al personal aeronáutico involucrado en la norma, así como las responsabilidades de los proveedores de Control de Tránsito Aéreo (ATS), de las aerolíneas y de las Autoridades de la Aviación Civil (AAC)<sup>13</sup> de los Estados Contratantes;

En el Documento se establece los niveles mínimos requeridos para la competencia en idiomas, para las tripulaciones de vuelo y controladores de tránsito aéreo y se orienta el trabajo con la *“Escala de Calificación de la Competencia Lingüística”*<sup>14</sup>, aplicable tanto a los hablantes nativos como a los hablantes no-nativos del idioma inglés. En él se exige que los Niveles que se establecen en dicha escala se examinen de forma recurrente en los períodos de: cada 3 años el Nivel Operacional 4 y el nivel 5 “extended” cada 6 años y el que demuestre el nivel de eficiencia 6 el “Expert” no sea evaluado. De igual manera, se clarifica el requisito del uso del inglés general y de las fraseologías, así como la estandarización de la utilización de las fraseologías OACI.

En el Capítulo 6 se recomienda un programa de evaluaciones para demostrar la competencia en el idioma inglés y se recuerda la responsabilidad de los proveedores de servicios y de las aerolíneas para vigilar el cumplimiento de la norma por parte de su personal.

En el Capítulo 7 se presentan descriptores de calificación holísticos y lingüísticos los cuales están presentes en cada uno de los niveles de eficiencia (1 al 6) de la escala, en los mismos se enfatiza en el uso de la fraseología correcta, despojada de giros idiomáticos o localismos, con acento inteligible para la comunidad de la Aviación Civil. A continuación se lo presentamos para una mejor interpretación del tema.

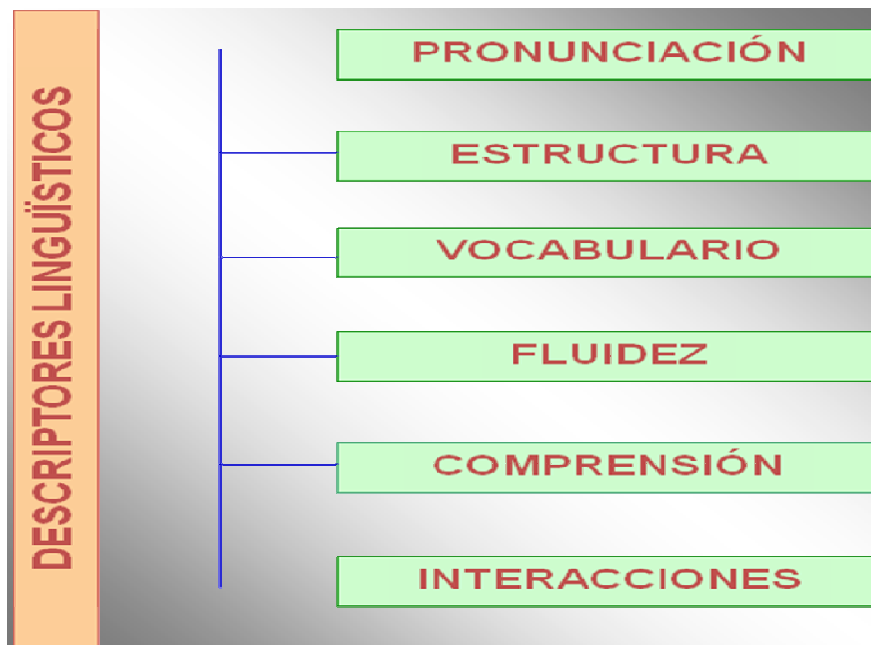
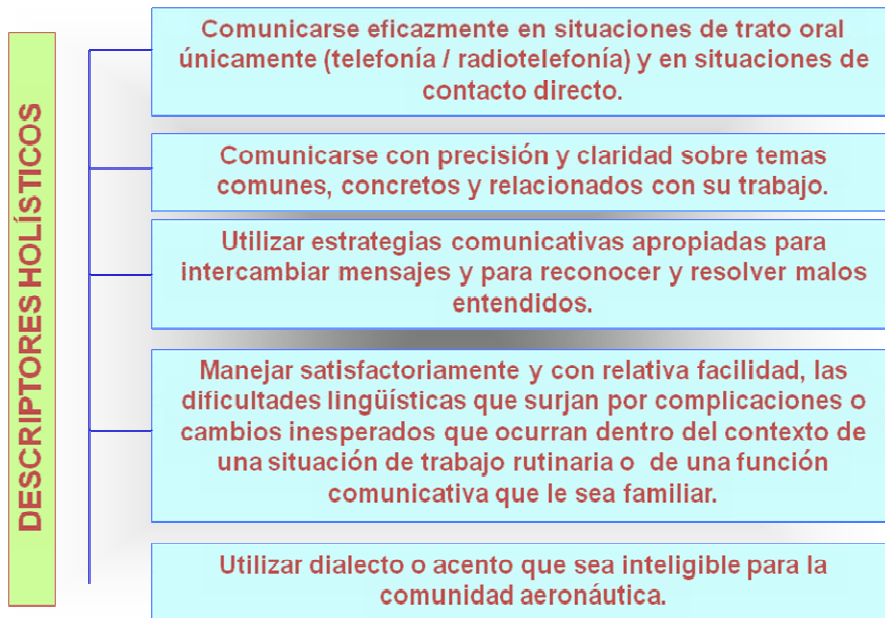
---

<sup>13</sup> (AAC) Autoridades de la Aviación Civil

<sup>14</sup> Ídem 9.



## DESCRIPTORES DE CALIFICACIÓN HOLÍSTICOS Y LINGÜÍSTICOS <sup>15</sup>



<sup>15</sup> Anexo 1 de la OACI Enmienda 164 año 2003.

### 1-3 Marco regulador nacional

A finales del año 2003 se comenzó a trabajar por el entonces Departamento de Capacitación, el cual se encontraba en la Dirección de Recursos Humanos, una *DIRECTIVA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ESTUDIO DE IDIOMA INGLÉS EN EL SISTEMA DE LA AVIACIÓN CIVIL.*<sup>16</sup> (**Ver anexo 3**) por indicación de la máxima Dirección del Organismo, la cual tenía como objetivo definir las acciones a desarrollar para la implementación en la práctica del estudio de idiomas y especialmente el inglés y establecer los parámetros de cumplimiento específicos que al final permitieran que los Directivos y sus Reservas, fueran capaces de conversar y leer, con el empleo del vocabulario elemental que permitiera la comunicación en idioma básico Inglés, alcanzando al menos el primer nivel de comunicación, también se incluía a los especialistas y técnicos que tenían contacto directo con los clientes, para que perfeccionaran el empleo del Idioma teniendo en cuenta que ya era un requisito indispensable para mantener la idoneidad de su puesto de trabajo. (Representantes de Tráfico, Comercial, Tripulantes, etc.).

La implementación de esta Directiva con carácter diferenciado estaba dada por el desarrollo de nuestro país y su inserción en el contexto del mundo actual con el desarrollo turístico que se estaba desplegando ya a finales de ese año, imponiéndose la necesidad del dominio del Idioma Inglés por los especialistas y trabajadores en correspondencia con las características de cada cargo y que estaban en contacto directo con el Turismo (Cliente).

---

<sup>16</sup> **Amparada en la** Directiva Jurídica DJ 03 /04 del Presidente de la Aeronáutica Civil de Cuba.

Dentro de las Directivas de Capacitación ya del año 2004 apareció plasmado el estudio de Idiomas expresando textualmente:

*“Que cada Empresa desarrolle tantos cursos de Habilitación y Perfeccionamiento como sean necesarios, para alcanzar elevados niveles de seguridad en las operaciones y de calidad del servicio que se brinda al cliente, haciendo énfasis en la preparación de los Cuadros y Reservas con perspectivas de desarrollo y haciendo uso de los laboratorios portátiles adquiridos por las empresas.”*

La dirección del Organismo se había propuesto elevar a planos superiores el estudio y dominio de idiomas y en particular el inglés, dado el papel que juega nuestro sector en los programas de desarrollo del turismo y constituir nuestro personal de contacto la primera cara, tanto a bordo de las aeronaves como en los aeropuertos.

Por esta razón se decidió darle un carácter especial y diferenciado al estudio y dominio del inglés, mediante una directiva específica del más alto nivel de dirección de la Aviación Civil.

Nos detendremos solamente a dar una breve descripción de cómo está estructurada la Directiva Estratégica de Idioma Inglés, ya que no es objetivo de este capítulo, sino del segundo en el análisis de la Directiva en cuestión.

La Directiva cuenta con un documento estructurado en ocho Capítulos los que ha continuación se mencionan: una Introducción, Objetivos, Población Meta, Acciones a desarrollar, Instructores, Materiales y medios, Responsabilidades, Costos y cronograma de trabajo, esta comenzó a implementarse en el mismo mes de enero a comienzos de año, ya que desde el año anterior se venía trabajando en ésta y en su aprobación legal por el IACC.

Paralelamente a esta Directiva, pero ya a mediados del año 2004, se había desarrollado el Primer Simposio de Inglés donde Cuba (IACC) participó y estaba publicado el Documento 9835 Manual sobre la Implementación de los Requerimientos de OACI. Con esta nueva norma especificada para los Portadores

de Licencia y con este Manual que sugería formas y métodos recomendados para implementar la misma por los estados; nos dimos cuenta que la Directiva de Idioma que estábamos implementando no era lo suficientemente específica en el nivel idiomático que debería tener la población meta enmarcada por la OACI en su norma y el sistema y programas plasmados en ésta para trabajar la comunicación del Idioma Inglés, por lo que no era la adecuada para poder cumplir en marzo del 2008 la Norma especificada.

Sin embargo, para llegar a esta implementación, sería necesario realizar una serie de acciones las cuales se nombraron en un Consejo de Dirección a modo de tormenta de ideas como: análisis y valoración de las empresas o líneas aéreas involucradas por su objeto social; evaluaciones preventivas (Diagnóstico) a la población meta de estas empresas para saber en que posición se encontraban de la Escala de Competencia, establecer las Regulaciones Aeronáuticas Nacionales necesarias, determinar el ámbito de aplicación de la norma y su incorporación en las licencias del personal aeronáutico. Contar con un grupo de profesores y especialistas que tuvieran un alto dominio del idioma inglés, también se debería seleccionar el sistema base de inglés a utilizar; y así innumerables acciones que sería necesario desarrollar organizadamente para poder implementar y cumplir la norma en el tiempo marcada y sin que nuestros Tripulantes y Controladores dejaran de realizar sus funciones en sus puestos de trabajo.

Se elaboró como un primer paso preliminar un Cuestionario que se denominó C-1 **(Ver anexo 4)**. Con el objetivo de hacer un levantamiento de la población meta involucrada en la Norma. Se presenta parte de la información levantada ya que los resultados generales se presentarán en el Capítulo II en el diagnóstico general que se realizó.

### 1-3.1 Descripción de las Empresas involucradas en la Norma.

#### **Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeroportuarios**

La Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos, ECASA S.A., constituye una organización subsidiaria de la Compañía Holding denominada Corporación de la Aviación Cubana S.A. (CACSA), fue creada por escritura pública # 1705 del 16 de septiembre de 1996, de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia, por lo que está avalada su constitución como Organización Empresarial, la cual se encarga de la atención a aeronaves, pasajeros y las instalaciones de los aeropuertos del país; la actividad de control de tránsito aéreo en el territorio nacional y el enmarcado por los organismos internacionales de la aviación civil siendo esta su función principal; así como también el aprovisionamiento de combustible, lubricantes y líquidos especiales a las aeronaves, entre otras actividades fundamentales.



Siendo por esto reconocido su Objeto Social<sup>17</sup> el de *“Prestar servicios de tránsito aéreo, meteorología, telecomunicaciones y comunicaciones e información aeronáutica, servicios de búsqueda y salvamento, de ayuda a la navegación aérea y de vigilancia a líneas aéreas nacionales y extranjeras, y a la aviación en general, todos ellos de conformidad con las normas internacionales y la legislación nacional vigente, a entidades nacionales en moneda nacional y divisas, y a entidades extranjeras en moneda libremente convertible.”*

Está estructurada por **13** Unidades Empresariales de Base UEB organizadas para la prestación de servicios a aeronaves, pasajeros y entidades (**9** de ellas), 3 Unidades Empresariales de Base para garantizar el soporte necesario que las anteriores requieren, tanto a sus equipos y medios específicos, como a sus recursos humanos y **1** Unidad Empresarial de Base dirigida a la atención de todos los aspectos administrativos y de servicios.

---

<sup>17</sup> Expediente de Perfeccionamiento Subsistema Organización General

Una de las 13 Unidades Empresariales de Base UEB organizadas para la prestación de servicios a aeronaves, es la de Servicios Aeronáuticos que es la encargada de “Dirigir y controlar el proceso de la prestación de servicios de Tránsito Aéreo, Meteorología, Información Aeronáutica, Telecomunicaciones y comunicaciones Aeronáuticas y Aeroportuarias, Informáticos y de Inversiones y Mantenimientos Tecnológicos Especializados de radares y medios de comunicación”.

Esta asume los cargos de su especialidad Navegación Aérea, los Controladores de Tránsito Aéreo **ATC**<sup>18</sup> para un total de 246 y 38 Radioperadores **RO**.<sup>19</sup>

Se declaran previamente las siglas que se encontrarán en la lectura de las Tablas.

<b>ACC</b>	CENTRO DE CONTROL DE ÁREA (CIUDAD HABANA)
<b>BOY</b>	TORRE BOYEROS
<b>CYO</b>	CAYO LARGO
<b>VRA</b>	VARADERO
<b>CFG</b>	CIENFUEGOS
<b>SNU</b>	SANTI SPÍRITUS
<b>CCC</b>	CAYO COCO
<b>CMW</b>	CAMAGÜEY
<b>HOG</b>	HOLGUÍN
<b>MZO</b>	MANZANILLO
<b>SCU</b>	SANTIAGO DE CUBA

---

<sup>18</sup> **ATC** Controladores de Tránsito Aéreo

<sup>19</sup> **RO** Radioperadores

Le presentamos a continuación la distribución por provincias de los Controladores Tabla 1 y Radioperadores Tabla 2.

**Tabla 1**

Unidades	Total ATC
ACC	122
BOY	29
CYO	6
VRA	14
CFG	6
SNU	4
CCC	11
CMW	8
HOG	19
MZO	3
SCU	22
<b>Total</b>	<b>246</b>

**Tabla 2**

Unidades	Total RO
BOY	14
VRA	6
CMW	6
HOG	5
SCU	7
<b>Total</b>	<b>38</b>

Esta empresa tiene la población meta más amplia implicada en la Norma y la más dispersa por todos los aeropuertos del país.

**Aerolínea** Empresa Cubana de Aviación (ECA)

Es una Empresa que cuenta con 77 años de experiencia en el mercado internacional y nacional en la transportación de pasajeros y cargas aéreas. La creación de la Empresa Cubana de Aviación S. A está avalada mediante Escritura Pública No 1701 de fecha 16 de septiembre 1990, constituye una organización subsidiaria de la Compañía Holding denominada Corporación de la Aviación Cubana S.A, siendo su objeto social<sup>20</sup> *“Llevar a cabo la Transportación Nacional e Internacional de pasajeros, carga y correo de forma regular. Teniendo como misión: Ejercer como Línea Aérea Bandera la transportación segura de pasajeros, carga y correo alcanzando la rentabilidad de las operaciones, con un servicio y atención al cliente similar a las aerolíneas de la competencia, donde sea elemento distintivo la seguridad y la puntualidad”*.



La actual estructura organizativa cuenta con tres Vicepresidencias: Comercial, Operaciones y Técnica, atendiendo cada una en su estructura a diferentes Direcciones, siendo en estos momentos parte de la investigación y población meta involucrada en la Norma la Vicepresidencia de Operaciones, con la dirección de Seguridad de los Vuelos en la cual se encuentran organizado por flota los Tripulantes Técnicos (Pilotos) Le presentamos a continuación en la Tabla 1 la cantidad de aviones por flota y en la Tabla 2 la distribución de tripulantes por flota.

---

<sup>20</sup> Diagnóstico Empresarial, presentado para entrar en el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial



La compañía cuenta con una flota de 14 aeronaves como le presentamos en la tabla.

**Tabla 1**

<b>Flota</b>	<b>Total</b>
AN - 24	2
YAK- 42	3
IL-62	3
TU- 204	1
IL-96	3
A-320	2
<b>Total</b>	<b>14</b>

**Tabla 2**

<b>Tripulantes</b>	<b>Total</b>	<b>AN - 24</b>	<b>YAK- 42</b>	<b>IL-62</b>	<b>TU- 204</b>	<b>IL-96</b>	<b>A-320</b>
Capitanes	68	12	11	12	9	10	12
Copilotos	67	4	11	14	9	9	14
Navegantes	6			4		2	
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>32</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>26</b>

De las línea Aérea **Cubana de Aviación** es la que tiene la población meta más amplia y la más implicada en la norma por la cantidad de vuelos internacionales que intervienen en sus operaciones, teniendo tripulantes arrendados en otras líneas aéreas extranjeras.

**Aerolínea Aerocaribbean**

Es una empresa que cuenta con más de 20 años de experiencia en el mercado nacional e internacional con un personal especialmente entrenado. La Empresa constituye una organización subsidiaria de la Compañía Holding denominada Corporación de la Aviación Cubana SA, constituida mediante escritura pública No. 1945 de fecha 9 de Abril de 1980. Aerocaribbean nace con una flota de aviones que transporta pasajeros y cargas, fundamentalmente en la zona de Centroamérica y el Caribe y hacia todos los destinos en Cuba, convirtiéndose en La Aerolínea Regional Cubana. Siendo en estos momentos su objeto social<sup>21</sup> principal la transportación aérea segura de pasajeros, cargas y correos, regular y no regular, en el territorio nacional, en moneda nacional y libremente convertible e internacionalmente en moneda libremente convertible.



Sus vuelos Regulares y Charter se realizan con equipos diseñados para realizar operaciones de corto y mediano alcance. Posee una red de vuelos nacionales que enlazan a La Habana con los principales polos turísticos de Cuba. Además en vuelos itinerantes, puede viajar desde La Habana a Gran Caimán, y a través de Santiago de Cuba a Puerto Prince (Haití), realizando vuelos Charters a cualquier destino nacional e internacional, fundamentalmente en el área de Centroamérica y el Caribe.

En su estructura organizativa se encuentran tres Unidades Empresariales de Base UEB, contando con dos Departamentos, Tripulantes y Operaciones en Tierra y cuatro (4) Grupos los que están agrupados (Tripulantes técnicos) por tipo de flota la que a continuación le presentamos en la siguientes tablas:

---

<sup>21</sup> Expediente de Perfeccionamiento Subsistema Organización General

Tabla 1

<b>Flota</b>	<b>Total</b>
ATR-72	4
ATR- 42	2
IL-18	1
YAK-40	2
EMBRAER-110	4
<b>Total</b>	<b>13</b>

Tabla 2

<b>Tripulantes</b>	<b>Total</b>	<b>ATR-42/72</b>	<b>IL-18</b>	<b>YAK-40</b>	<b>EMBRAER-110</b>
Capitanes	<b>41</b>	27	4	4	6
Copilotos	<b>44</b>	27	4	6	7
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>54</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>13</b>

**Aerolínea** Empresa Nacional de Servicios de la Aviación (ENSA)

Su creación fue con fecha 16 de Septiembre de 1996, avalando además la creación de las unidades de base y Puntos Operativos, según la Escritura Pública No. 1706 constituye una organización subsidiaria de la Compañía Holding denominada Corporación de la Aviación Cubana S.A, siendo su objeto social<sup>22</sup> “brindar Servicios Aéreos de dispersión de productos químicos y biológicos, patrullaje y extinción de incendios forestales, ventas de servicios de transportación aérea (pasajeros, cargas y correos) en vuelos regulares y charters, itinerantes o no, en el territorio nacional. Prestar servicios internacionales en la modalidad de “taxi aéreo” en excursiones especializadas, así como vuelos especiales apropiados para aeronaves de pequeño porte y de la Aviación General.”



*La empresa presenta una estructura compuesta por: La Oficina Central: Integrada por siete Direcciones, Grupos de especialistas, y cuatro unidades empresariales de base (Occidental, Central, Oriental y AEROTAXI), todos subordinados al Director General de la Empresa. Las Unidades Empresariales de Base compuestas por una Dirección y Departamentos, más los Puntos Operativos y Divisiones, subordinados al Director de la misma.*

Una de las siete direcciones es la de Operaciones donde se encuentran agrupados por UEB el personal tripulante técnico el cual explota un solo tipo de flota aérea que es el AN2 para desarrollar el objeto social de la empresa que mencionamos anteriormente, describiéndose a continuación, su distribución en las distintas UEB con que cuenta en el país, la que a continuación le presentamos en la siguientes tablas:

---

<sup>22</sup> Expediente de Perfeccionamiento Subsistema Organización General

Tabla 1

Flota	Total
AN 2	25

Tabla 2

Tripulantes	AN 2
Capitanes	32
Copilotos	31
<b>Total</b>	<b>63</b>

Esta empresa a pesar de tener la misión del servicio a la agricultura y la distribución de la empresa en el país, y de tener una sola flota la cual interviene solamente en vuelos nacionales, cuenta con un Centro de Instrucción de Vuelo de la Aviación Civil de Cuba(CIVACC), donde se forman en vuelo primario los pilotos que posteriormente pasarán a formar parte de las otras aerolíneas nacionales o internacionales del IACC, por lo que su población meta aumentaba y se convertía en punto muy importante valorar e incluir en la líneas estratégicas que se aplicarían para cumplir la norma de la OACI de Competencia Lingüística, la que a continuación describimos en la siguiente tabla:

Tabla 1

Curso	Total	Hembras	Varones
1 <sup>er</sup> Curso	9	3	6
2 <sup>do</sup> Curso	14	2	12
3 <sup>ro</sup> Curso	13	4	9
4 <sup>to</sup> Curso	14	5	9
5 <sup>to</sup> Curso	13	6	7
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>20</b>	<b>43</b>

### **Aerolínea** Aerogaviota

La Sociedad Anónima Aerogaviota S.A. se constituyó el 7 de octubre de 1994 por sus socios. Esta compañía de nacionalidad cubana tiene su domicilio social en avenida 47, número 2814, entre 28 y 34, Reparto Kohly, Municipio Playa, Provincia Ciudad de La Habana. Funciona bajo el eslogan comercial: "VOLAMOS POR USTED" y su objeto social abarca las siguientes actividades:



- Transporte o tráfico aéreo de pasajeros y cargas a la demanda dentro y fuera del territorio nacional, sin horario ni itinerario fijo, así como también vuelos itinerantes, mediante remuneración.
- Arrendamiento y subarrendamiento, compra y venta de aeronaves, piezas y agregados que garanticen la correcta disposición de la flota de la sociedad.
- Venta de boletos de pasaje aéreo.
- Servicios de catering.
- Servicios de mantenimiento técnico de aviación que incluye aeronaves, instalaciones de fuerza, agregados y material general de aviación.

En la comercialización de su flota realiza vuelos domésticos y a los destinos del Caribe y Centroamérica fundamentalmente. Se distingue el producto comercial de excursiones en Helicópteros a los destinos Topes de Collantes y Pinares de Mayarí. Permitiendo los vuelos por las rutas la observación de los bellos paisajes de éstos parajes.

A continuación le presentamos en la tabla 1 como está constituida su flota y en la tabla 2 la cantidad de tripulantes que tiene la línea aérea.

**Tabla 1**

<b>Flota</b>	<b>Total</b>
ATR-42- 500	8
AN-26	4
Helicóptero	6
<b>Total</b>	<b>18</b>

**Tabla 2**

<b>Tripulantes</b>	<b>Total</b>	<b>ATR-42</b>	<b>AN-26</b>	<b>Helicóptero</b>
Capitanes	25	10	4	11
Copilotos	24	13	11	-
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>23</b>	<b>15</b>	<b>11</b>

Se presentó una breve descripción de las Empresas implicadas en la Norma y solamente la población meta involucrada de cada una de ellas, como primer paso para poder saber cuál era la población meta con la que se debía trabajar en la proyección estratégica para que se cumpliera con el nuevo requisito de Competencia Lingüística.

Como se podía apreciar, y por la magnitud y complejidad de la tarea, sería necesaria la participación de un equipo multidisciplinario para realizar una apropiada implementación de esta importante norma para la seguridad operacional y elaborar nuevas acciones estratégicas para el Sistema de la Aviación Civil.

## CAPITULO II

### **Análisis teórico**

*"Ver después no vale, lo que vale es ver primero y estar preparados"*

*José Martí*

Pocos temas son tan populares como lo es la Estrategia; también es uno de los más mistificados y desconocidos. El término aparece en el discurso cotidiano de la mayoría de las personas, y no falta quien recite con entusiasmo renovado aquel excelente poema de M. Benedetti: "Táctica y Estrategia", pero resulta difícil afirmar que tenemos el concepto verdaderamente incorporado a nuestro modo de actuar y pensar.<sup>23</sup>

A nivel individual lo usual es que demos un gran peso a las emociones que experimentamos y organicemos nuestra conducta sobre la base de consideraciones del momento. En la empresa, a donde llegó hace años la cultura estratégica proveniente del campo militar, la situación no es más favorable. Según mi experiencia la "estrategia" es lo último que se hace, y en la mayoría de los casos no se aplica. Hay en todo esto un fuerte desconocimiento, intuiciones estratégicas a lo sumo, pero falta de dominio de aquellas posibilidades que las técnicas y principios desarrollados en esta área abren a la organización.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> CASTELLANOS Rodeloy Pensamiento, herramienta y acción del Estratega. Ediciones Electrónicas Grupo EUMED

<sup>24</sup> Ídem



Henry Mintzberg en “El arte de moldear la estrategia” Harvard Business Review. 1987,<sup>25</sup> escribe: “Pregúntele a cualquiera qué es estrategia, y la definirá como un plan de algún tipo, una guía explícita para el comportamiento futuro. Pregúntele entonces qué estrategia específica ha seguido su competidor, su gobierno o incluso él mismo. Es posible que describa de forma consistente su comportamiento pasado un patrón en acción en el tiempo. La estrategia, resulta entonces, es una de esas palabras que la gente define de una forma y a menudo la usa de otra, sin darse cuenta de la diferencia”.

Continúa apuntando...“la razón para esto es simple. A pesar de la definición formal de estrategia y sus orígenes militares griegos, necesitamos la palabra, tanto **para explicar acciones pasadas como para describir intenciones de comportamiento**. De todas formas si las estrategias pueden ser planificadas y con intenciones, también pueden ser alcanzadas y realizadas (o no alcanzadas, como pudiera darse el caso)”. Peter Drucker, afirmaría también esto cuando plantea: “no es hacer las cosas correctamente, hay que hacer las cosas correctas”.

---

<sup>25</sup> Traducido por: Dr. Angel Luis Portuondo Vélez. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior. Noviembre 1997.

## **2-1. Dirección Estratégica.**

### *2-1.1 Origen de la Estrategia*

El empleo de la estrategia data desde la antigüedad y nace en el campo militar; la palabra proviene del griego "strategeia", que significa arte o ciencia de ser general. Los generales griegos dirigían sus ejércitos tanto en las conquistas como en la defensa de las ciudades. Cada tipo de objetivo requería de un despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solamente tenían que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la Antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía tantos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia.

La práctica y el estudio sistemático de este tema demuestran que no existe un modelo universal. Para hablar del concepto "estrategia" y su evolución, se toma como referencia primaria al año 300 antes de nuestra era, con el libro de Tzun Tzu "El Arte de la Guerra", en el cual, basándose en las experiencias de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra.

## 2-1.2 Conceptos de Estrategia

En el diccionario Larousse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. Se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla. Es sinónimo de rivalidad, competencia.

En el mundo helénico, que se caracterizó por las observaciones y escritos de Jenofontes y de Tucídides. Ellos marcan el inicio de la estrategia como ciencia militar; en Roma se tienen a Polibio, Plutarco y Tito Livio que relataron sus experiencias estratégicas. El máximo representante de esta era se considera al Emperador Julio César.

Con el Renacimiento aparece la figura de Nicolás de Maquiavelo, que escribe su libro "El Príncipe" hace recomendaciones importantes sobre la composición de los ejércitos y el uso del poder para asegurar la existencia del Estado.

El concepto "estrategia" se introduce en el campo académico en 1944 con la teoría de los juegos por Von Newman y Morgenstern, y en el campo de la teoría de la dirección se anuncia en Estados Unidos de América en el año 1962 y expuesto en el libro de Igor Ansoff (1965), "Estrategias Corporativas".

En la literatura internacional, para referirse a la estrategia, se emplean diferentes términos tales como: Estrategia, Planeación Estratégica, Dirección Estratégica, Gestión Estratégica, Administración Estratégica, Formulación Estratégica y su equivalente en inglés, Strategic Management., los que a continuación abordamos, donde se evidencia la utilización indistinta de estos términos

K. I. Hatten lo presentó en 1987, en su libro Strategic Management. Analysis and Action donde reconoce la Dirección Estratégica como: *"el proceso a través del cual una organización formula objetivos, está dirigida a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización"*, continúa diciendo: *... "Es el arte (maña) de entremezclar el análisis*

*interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan”.*

Después de los años 90 y más pegados al nuevo siglo el enfoque se dirige a planes o metas de la organización más cohesionados, pero no difiere de lo planteado por los que antecederieron dando sus conceptos de *Estrategia* y cada uno de los que mencionaré a continuación se refieren de una forma u otra a una de las cinco definiciones de Mintzberg de su teoría de Estrategia en las cinco “P”<sup>26</sup>.

La palabra estrategia ha sido definida por el de diversas formas: cinco definiciones con “P”.

1. **Plan** Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.
2. Maniobra (Utiliza la palabra “**Play**”) dirigida a derrotar un oponente o competidor.
3. **Patrón** de comportamiento en el curso de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.
4. **Posición** identifica la posición de la organización en el entorno en que se mueve (Tipo de Negocio, segmento de mercado, etc.)
5. **Perspectiva** relaciona a la organización con su entorno, que lo llena a adoptar determinados cursos de acción.

---

<sup>26</sup> MINTZBERG.H, 1987. *FivePs for strategy*

A continuación resumiremos diferentes definiciones o conceptos de Estrategia de autores del siglo XX.

Plantea J. B. Quinn en 1991<sup>27</sup> cuando escribe: *“Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "Mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "Única y Viable", basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes”.*

Un año después G. A. Steiner<sup>28</sup> define: *“Planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa”.*

F. David,<sup>29</sup> *“Una estrategia tiene que llevarse a cabo bajo acciones estratégicas las cuales obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de Gerencia Empresarial”.*

H. Koontz,<sup>30</sup> *“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.”*

---

<sup>27</sup> En su Libro *The strategic Process. Concepts. Context. Cases*

<sup>28</sup> 1991 Publica en su *Planificación de Alta Dirección*

<sup>29</sup> 1994. en su libro *Gerencia Estratégica*

<sup>30</sup> *Estrategia. Planificación y Control*

Kenneth Andrews<sup>31</sup> la define como “...patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, así mismo dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas...” la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas.

Peter Drucker<sup>32</sup>, importante gurú en la administración moderna, plantea que “es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter de futuro”.

Hasta llegar citar en esta investigación los conceptos más actuales dados por investigadores cubanos: “La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas. Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión.”<sup>33</sup>

Utilizamos también los criterios muy certeros que presenta de diferentes autores la Dra. Ileana Díaz Fernández en su texto complementario<sup>34</sup>, en donde se pregunta: ¿Qué es una Estrategia? “La estrategia manifiesta la interacción de la organización con el entorno, no de forma descriptiva, sino por el contrario, en términos de cursos de acción que la misma debe realizar con los medios actuales y potenciales, que le permitan aprovechar beneficiosamente las oportunidades que el ambiente externo le proporciona en el logro de sus objetivos”.

---

<sup>31</sup> KENNETH, Andrews *The Concept of Corporate Strategy*. s.l.:s.n, 1977 p.38

<sup>32</sup> DRUCKER, Peter. *Gerencia*, Buenos Aires: s.n., 1980

<sup>33</sup> *De la Estrategia a la Dirección Estratégica Un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo* Guillermo A. Ronda Pupo y José Ángel Marcané Laserra.

<sup>34</sup> *Estrategia empresarial: a modo de Introducción para los maestrantes en Dirección*

Como se puede apreciar los diferentes autores proponen distintas definiciones conceptuales de estrategia, sin embargo, en todas estas existen similitudes y aproximaciones que nos permitieron hacer algunas consideraciones generales. La esencia de las definiciones de concepto estrategia se centran en:

- ✓ Expresa la visión del estado deseado a alcanzar en el futuro.
- ✓ El enfoque sistemático en las relaciones internas de la organización y con su entorno.
- ✓ La dirección de los recursos hacia fines específicos.
- ✓ Una activa posición operacional con carácter proactivo.
- ✓ La definición de términos o plazos temporales.
- ✓ Guía para una situación dada.
- ✓ Explica acciones de comportamiento actual y futuro.
- ✓ Analizar y organizar las acciones futuras.
- ✓ Acto creador, innovador, lógico y aplicable.
- ✓ Cursos de acción, para realizarla con los medios actuales y potenciales

Pero, a la definición que más nos inclinamos, la cual conceptualiza más claramente lo que queremos desarrollar en nuestra investigación es en la primera definición con "P" de H. Mintzberg. La cual plantea: *"Plan: Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación."* En esta definición la estrategia tiene dos características esenciales. Son hechos como "adelantados" de la acción que quiere realizar y son desarrolladas consciente e intencionalmente dirigidas a un propósito.

Como pudimos analizar y sin llegar a concluir en una definición propia que se agregue a la lista de autores antes mencionamos, si podríamos mencionar algunos aspectos que coinciden y compartimos en esos criterios abordados por ellos; en la casi totalidad de las definiciones estudiadas se plantea: ***es hacer elecciones estratégica*** sea una compañía, empresa, Instituto o Ministerio (dígase Organización) ***será exitoso si elige una posición distintiva y que interactúe con el entorno de forma activa utilizando sus recursos actuales***

**y potenciales para el logro de sus objetivos;** es decir, que la **diferencie de los competidores y, al mismo tiempo, satisfaga las necesidades de los clientes.**

El concepto de estrategia puede definirse, a lo sumo, por dos perspectivas:<sup>35</sup>

1. Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.
2. Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

En la primera perspectiva la estrategia " es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión". En esta definición el vocablo Programa implica que el papel activo (conocido como planeación estratégica o administración estratégica), racional y bien definido que desempeñan los administradores al formularse la estrategia de la organización.

*En la segunda perspectiva la estrategia es " El patrón de respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo".* Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz), aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos, aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno solo cuando surge la necesidad.

Desde el punto de vista de la investigación las acciones estratégicas que se pretenden desarrollar son desde la perspectiva, de lo que la organización en este caso el IACC pretende hacer para poder implementar y cumplir la norma marcada.

También existen diferentes enfoques para la formulación de estrategias.<sup>36</sup>

1. **Enfoque Ascendente.** Las iniciativas en la formulación de la estrategia son tomadas por diversas unidades o divisiones de la organización y luego son enviadas hacia arriba para que sean completadas en el nivel corporativo. La estrategia en el ámbito corporativo será entonces un agregado de esos

<sup>35</sup> MARTÍN Serguei Alejandro. *Planeación Estratégica*

<sup>36</sup> MARTÍN, S. Alejandro. *Planeación estratégica. Cap. 1[en línea].*

Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/> [consultado 17 de junio del 2008]



planes. La debilidad de este enfoque está en que la estrategia corporativa puede terminar siendo incoherente reflejando simplemente los objetivos de las unidades antes de iniciar la planeación.

2. **Enfoque Descendente.** La iniciativa la toman los ejecutivos del nivel superior de la organización, quienes formulan una estrategia unitaria y coordinada, generalmente contando con el asesoramiento de los gerentes a nivel más bajo. Esta estrategia global se utiliza después para fijar los objetivos y evaluar el desempeño de cada unidad de negocio.
3. **Enfoque Interactivo o participativo.** Este enfoque, que es un compromiso entre los dos anteriores, los ejecutivos en el ámbito corporativo y los gerentes de nivel más bajo preparan una estrategia, previa consulta entre sí, de ese modo se establece un nexo entre los objetivos más generales de la organización y el conocimiento de los gerentes sobre situaciones concretas.
4. **Enfoque a nivel dual.** La estrategia es formulada de manera independiente en el nivel corporativo y de negocios. Todas las unidades forman planes que sean apropiados a sus situaciones particulares y por lo regular esos planes son revisados por la gerencia corporativa.

Para que exista coherencia entre los diferentes niveles de planificación, corporativo y funcional, los enfoques más adecuados son el interactivo o participativo y el descendente para poder formular las acciones estratégicas. A juicio de la autora estos son los mejores enfoques a tener en cuenta en el diseño de las acciones, ya que garantiza la participación de todos los involucrados para que se cumpla la Norma de la OACI y su implementación en el tiempo marcado y por ende, habrá un mayor comprometimiento de todas las empresas implicadas en la misma. Debiendo formularse las acciones estratégica de trabajo con un carácter descendente y coordinado, fijándose los objetivos específicos que debe cumplir cada línea aérea y la Empresa Cubana de Servicios Aeroportuarios, evaluándose las potencialidades que tienen para enfrentar dichas acciones y que intervengan éstas en la Estrategia Funcional de Recursos Humanos del IACC-CACSA y a su vez en cada empresa implicada.

Las estrategias pueden verse de diferentes niveles como a continuación se mencionan<sup>37</sup>:

**Estrategia de nivel corporativo:** Esta estrategia la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios. Según Andrews “...*la estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser*”<sup>38</sup>.

Esta estrategia la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios. En este caso se tienen en cuenta aspectos tales como:

- ✓ Tipo de negocios en que se involucra la organización
- ✓ Las metas y las expectativas para cada negocio.
- ✓ Los recursos para alcanzar las metas propuestas.

**Estrategia de negocios:** Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos y se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio particular. La estrategia de negocios según Hamermesh “...*determina la forma en la que una compañía competirá en un negocio dado y se posicionará frente a la competencia*”.<sup>39</sup>

Porter plantea que “...*La estrategia competitiva examina la forma en la que una empresa puede competir con más eficacia para fortalecer su posición en el mercado*”<sup>40</sup>. De igual modo señala que “*las estrategias que pueden generar ventajas competitivas a las empresas sobre sus rivales son: estrategias de*

<sup>37</sup> Ansoff (1979), Hofer y Schendel (1978) y Hamermesh (1990) PEREA Quesada, Joaquín. *Estrategia y Dirección estratégica*. México, s.n., 2006

<sup>38</sup> KENNETH, Andrews Op.cit., p. 59

<sup>39</sup> HAMERMESH, R. G *Planeación Estratégica. O como se las arreglan los Gerentes Triunfadores*, México: Editores Noriega, Limusa. 1990, p.54

<sup>40</sup> PORTER, M. *Estrategia Competitiva*. s.l.:s.n, 1982. p.8

*diferenciación o de liderazgo en costos que deben adoptarse de manera excluyente y difícilmente la empresa puede caer en los niveles más bajos de rentabilidad*<sup>41</sup>.

**Estrategia a nivel funcional:** Esta estrategia es formulada por un área funcional específica como un refuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio. En la misma se crea el marco de referencia para la administración de funciones (Entre ellas Finanzas, Investigación y Desarrollo, Mercadotecnia y Recursos Humanos), de modo que en ellas se sustente la estrategia a nivel de unidad comercial, según Newman y Logan “...*determina la forma en que se emplearán los recursos al nivel operativo en cada una de las áreas de la empresa*”<sup>42</sup>.

Este tipo de Estrategia a nivel funcional, por ser la última mencionada, no es menos importante en el proceso de planeación estratégica de una organización, además es la que más aporta en nuestra investigación para ser utilizada en la propuesta de nuestras acciones estratégicas, ya que mientras la Estrategia Corporativa y la de Negocio definen la parte de la estrategia más cercana al, ¿que hacer? ¿Cuándo competir?

¿Dónde competir? , la estrategia funcional es la más cercana a cómo hay que hacer las cosas, a cómo se deben utilizar y aplicar los recursos. La estrategia funcional es cercana a la definición de procesos y acciones.

Las organizaciones descuidan la parte funcional de la estrategia, históricamente se le ha dado siempre mucha más importancia a definir ¿QUÉ? Queremos hacer, pero hay que darse cuenta que la Estrategia funcional es tan importante como la corporativa o la de negocio. Debemos definir, usar y aplicar correctamente nuestros recursos según la estrategia corporativa y de negocio, si la estrategia

---

<sup>41</sup> *Idem* p. 62

<sup>42</sup> NEWMAN, W. H.; LOGAN, J.P. *Strategy, policy and central management*, Cincinnati: Sputh–Western. 1976, p. 64

funcional no está bien definida y alineada con las Estrategias Corporativa y de negocio nuestra organización o empresa seguro que no saldrá adelante.

Esta estrategia es formulada por un área funcional específica como un refuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio. En esta estrategia se crea el marco de referencia para la administración de funciones (Finanzas, Investigación y Desarrollo, Mercadotecnia y Recursos Humanos), de modo que en ellas se sustente la estrategia a nivel de unidad comercial.

Por definición de diferentes autores los principales tipos de estrategia funcional son:

- ➡ Estrategias de producción.
- ➡ Estrategias de I+D.
- ➡ Estrategias de Financiación.
- ➡ Estrategias de Recursos Humanos
- ➡ Estrategias de Comercialización.

Muchos autores han propuesto varios modelos de Gestión Estratégica de los Recursos Humanos (GERH) entre los que se podrían mencionar: Besseyre Des Horts (1988), Ishikawa (1988); Werther y Davis (1988); el modelo de GRH de Beer y sus colaboradores (1990); Chiavenato (1992); Louart (1994); CIDEC (1994); Cuesta y Martínez (1995). Se abordará la importancia de algunos de estos y el papel que juega esta estrategia funcional en el éxito de la Estrategia Corporativa de una organización.

Dentro de la Dirección de Recursos Humanos se deben acometer un conjunto de actividades, resultantes de una serie de decisiones emanadas de la estrategia empresarial o corporativa, y de las necesidades derivadas de la implementación de ésta. La estrategia funcional de Recursos Humanos persigue precisamente el diseñar las actividades que se incluyen en las funciones de la Dirección de Recursos Humanos, todo ello dentro de la necesidad de movilizar todos los Recursos Humanos (a todos los niveles) en torno a los objetivos generales de la empresa y las sucesivas estrategias que han de permitir lograrlos.

Para tener éxito, una organización o simplemente cumplir las metas proyectadas debe alinear estrechamente sus estrategias y programas (dígase acciones tácticas) de Recursos Humanos con las oportunidades del entorno, las estrategias empresariales y las características exclusivas y las competencias distintivas de su organización. Por esto una organización con una Estrategia de RRHH mal definida, o una estrategia corporativa que no incluya de forma explícita los recursos humanos, probablemente no cumplirá sus metas u objetivos o perderá terreno frente a sus competidores.

Una correcta planeación estratégica de los Recursos humanos aporta ventajas sustanciales directas o indirectamente a su organización, algunas de estas que se aportan, se mencionan a continuación<sup>43</sup>:

- *Puede ayudar a la organización a:* desarrollar un conjunto centrado de objetivos sobre la base de sus talentos, el “saber hacer”, poniendo al hombre como su capital más importante que tributará al cumplimiento de sus planes, políticas y objetivos o al cambio que se proyecte en su organización.
- *Puede ayudar a la organización a:* volver a examinar de forma crítica sus supuestos y a determinar si los programas o acciones derivados de estos supuestos deberían modificarse o suprimirse.
- *Puede ayudar a la organización a:* estimulara el pensamiento crítico y el desarrollo de nuevas iniciativas, sólo si es un proceso y flexible, y no un procedimiento rígido.
- *Puede ayudar a la organización a:* identificar diferencias entre “donde estamos hoy” y “dónde queremos estar”, sirviendo de catalizador para el cambio y movilizar los recursos de la organización para lograr o realzar la posición competitiva para el futuro.

---

<sup>43</sup> LUIS R. Gómez Planeación e implementación de las políticas estratégicas de los RRHH. Capítulo 1 pag 24

Como pudimos analizar los Recursos Humanos juegan un papel esencial en el éxito o fracaso de cualquier plan estratégico empresarial. Cuando la planeación estratégica de una organización en su conjunto se hace en combinación con la planificación estratégica de los recursos humanos, las organizaciones pueden identificar problemas y oportunidades potenciales en relación con las personas que se espera que implanten la estrategia organizacional. Un plan estratégico bien desarrollado, con la implicación de todos los niveles jerárquicos, puede ayudar la organización a crear un sentimiento de valores y expectativas compartidos.

En la Gestión de los Recursos Humanos intervienen diferentes modelos alguno de estos son<sup>44</sup>: Modelo de Werther y Davis, el funcional de Harper y Lynch, el de Beer y el de Chiavenato de Sistemas de Administración de RRHH. En todos intervienen en alguna medida los diferentes componentes que integran el flujo esencial de los RRHH, los que son la Planeación, el Reclutamiento, la Selección, la Instalación u Orientación(Inducción), la Capacitación y Desarrollo, la Evaluación del Desempeño, así como la Remuneración y Compensación y la Competencia del puesto que interviene en cada uno de ellos.

Hoy se manejan en el mundo nuevos enfoques de gestión de los RRHH y se defiende la teoría del Capital Humano<sup>45</sup> y no de Recursos Humanos. No es objeto de esta investigación desarrollar, ni analizar estas. Sino solamente tomar este nuevo enfoque que se le da a la competencia por la importancia que reviste para la investigación.

Atendiendo al análisis anterior, se asume la importancia del diseño de acciones estratégicas organizadas, pues a juicio de la autora debe servir de guía para cumplir el “Requisito de Competencia Lingüística” en el plazo marcado, sirviendo también como herramienta de trabajo para las empresas involucradas en este, sustentado en el análisis de todos los elementos expuestos anteriormente y que

---

<sup>44</sup> KATY Modulo Gestión de los Recursos ; Maestría en dirección 12 Edición

<sup>45</sup> Norma Cubana NC 3 001: 2 007 Sistema de Gestión Integrada del capital Humano

parta de la idea de que, aunque la elaboración sea de: estrategias; líneas, acciones o planes, requieren todas de una lógica sucesión de pasos interrelacionados que reflejen, formulación e implantación de las acciones que suponen el cumplimiento por el IACC dígase Cuba de la nueva Norma de la OACI. Tomaremos entonces el sustento científico de la Estrategia Funcional de Recursos Humanos para diseñar las acciones estratégicas que nos propusimos en la investigación.

## ***2-2. Concepto de Competencia, surgimiento. Clasificación de competencias.***

Una vez analizada la planeación estratégica y su importancia en el logro de los objetivos estratégicos en las organizaciones, se impone también una nueva valoración sobre las Competencias Laborales. Ya que la nueva Norma a cumplir marca un nuevo requisito de Competencia laboral para los portadores de Licencia

### **2-2.1. Surgimiento del concepto de competencia**

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

Abordar el enfoque de competencias es dar un viraje hacia los resultados de la aplicación de esos saberes, habilidades y destrezas. En otras palabras, las competencias se refieren a un “saber hacer en contexto”. Por ello, la competencia se demuestra a través de los desempeños de una persona, los cuales son observables y medibles y, por tanto, evaluables. “Las competencias se visualizan, actualizan y desarrollan a través de desempeños o realizaciones en los distintos campos de la acción humana”.

Existen diferentes definiciones de competencia encontrados en la bibliografía:

La competencia es: *“un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están establecidas de antemano”*<sup>46</sup>.

Competencia se refiere al: *“conocimiento, actitudes y destrezas necesarias para desempeñar una tarea ocupacional dada”*<sup>47</sup>

Competencia: *“Operaciones mentales, cognitivas, socioafectivas y psicomotoras que necesitan ser apropiadas para la generación de habilidades específicas para el ejercicio profesional”*<sup>48</sup>

Competencia: *“Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones”*.<sup>49</sup>

Competencia: *“Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.”*<sup>50</sup>

También pudimos consultar y trabajar con este nuevo concepto de Competencia el cual se aborda en la Nueva Norma Cubana NC 300:2007 donde plantea que: *“Competencia es la combinación de pericias, conocimientos y actitudes que se requieren para desempeñar una tarea ajustándose a la norma prescrita”*.

<sup>46</sup> Ministerio de Educación Nacional y de las secretarías de educación. 1 Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría de Educación (1999). Evaluación de competencias básicas en lenguaje y matemáticas. Bogotá. Secretaría de Educación de Bogotá.

<sup>47</sup> Prof. Robert Norton del Centro de Educación y Capacitación para el Empleo, Universidad del Estado de Ohio, Columbus, USA).

<sup>48</sup> (Brum V. J y M. R Samarcos Júnior, 2001)

<sup>49</sup> según la resolución ministerial 21/99 del CETSS)

<sup>50</sup> Mertens, 2000



A continuación mencionamos definiciones extraídas de una página Web<sup>51</sup>:

Consejo Federal de Cultura y Educación (Argentina): Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo,.

Para Thomas Gilbert es una función de desempeño valioso, el verdadero valor de la competencia humana. Para este autor, se deriva de logros reales más que de comportamientos o conductas. Estos logros o resultados pueden ser un producto, servicio o decisión derivado de ese desempeño.

La noción de competencia, tal como es usada en relación con el mundo del trabajo, se sitúa a mitad de camino entre los saberes y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento.

Una vieja definición del diccionario Larousse, de 1930, decía: *"en los asuntos comerciales e industriales, la competencia es el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades, y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo."*<sup>52</sup>

Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere." *Son entonces un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica"*.<sup>53</sup>

Competencia: *"El conjunto de **saberes (saber, saber hacer, saber estar y saber ser –conocimientos, procedimientos y actitudes)** combinados, coordinados e*

---

<sup>51</sup> página Web Las 40 preguntas más frecuentes sobre formación por competencias", publicado fecha: 25 de septiembre del 2007:

<sup>52</sup> Diccionario Larousse

<sup>53</sup> (Gallard y Jacinto, 1995).

*integrados en el ejercicio profesional". El dominio de estos saberes le "hace capaz de actuar a un individuo con eficacia en una situación profesional"<sup>54</sup>*

Continua abordando: ...“ *La competencia es considerada globalmente para cualquier tipo de profesional incluiría "las capacidades para transferir destrezas y conocimientos a nuevas situaciones dentro de un área de ocupación laboral; abarca la organización y la planificación del trabajo, la innovación y la capacidad para abordar actividades no rutinarias; incluye las cualidades de eficacia personal que se necesitan en el puesto de trabajo para relacionarse con los compañeros, los directivos y los clientes"* (Tejada, 1998).

Competencias es el nuevo paradigma del empleo. Los atributos que debe disponer un trabajador para ocupar un determinado puesto. En las actuales condiciones de competitividad y productividad el concepto de competencias se impone en lo que se refiere a la formación y desarrollo de capital humano. El concepto de competencia busca definir y evaluar las capacidades del trabajador según su desempeño en situación de trabajo. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. (Donna, s/f)

Según los conceptos encontrados en la bibliografía podemos definir qué:

Las competencias se refieren a la capacidad de un individuo para desenvolverse en muchos ámbitos de la vida personal, intelectual, social, ciudadana y laboral: “vale la pena resaltar que al hablar de competencias nos hallamos frente a un fenómeno tanto individual como social y cultural, pues es la sociedad la que da sentido y legitima cuáles son las competencias esperadas y de mayor reconocimiento”.

---

<sup>54</sup> Tejada, 1998

Existen diferentes clasificaciones de Competencias<sup>55</sup>:

- ➡ Competencias básicas
- ➡ Competencias Ciudadanas
- ➡ Competencias Laborales

Competencia básica<sup>56</sup>: *“Las competencias básicas están relacionadas con el pensamiento lógico matemático y las habilidades comunicativas, que son la base para la apropiación y aplicación del conocimiento científico provisto por las distintas disciplinas, tanto sociales como naturales. Son el punto de partida para que las personas puedan aprender de manera continua y realizar diferentes actividades en los ámbitos personal, laboral, cultural y social. De igual manera, permiten el desarrollo de las ciudadanas y las laborales.”*

A su vez, se nombra otra competencia básica, la competencia comunicativa o de uso del lenguaje, la cual se refiere al *“uso del lenguaje para acceder a la comprensión y a la producción y reproducción de diferentes tipos de textos. Es decir, a la manera como el hombre emplea su lenguaje en todos los procesos de su vida social, intelectual y laboral”*.<sup>57</sup>

En el contexto laboral, las competencias básicas permiten que: *“el empleado entienda instrucciones escritas y verbales, produzca textos con distintos propósitos, interprete información registrada en cuadros y gráficos, analice problemas y sus posibles soluciones, comprenda y comunique sentidos diversos con otras personas”*.

Competencias Ciudadanas<sup>58</sup>: *“son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten que una persona se desenvuelva adecuadamente en sociedad y contribuya al bienestar común y al desarrollo de su localidad o región”*.

---

<sup>55</sup> Estas Clasificaciones responden al estudio realizado por la Universidad Bogotá, D.C., agosto de 2003 COMPETENCIAS LABORALES: BASE PARA MEJORARLA EMPLEABILIDAD DE LAS PERSONAS.

<sup>56</sup> Ídem

<sup>57</sup> Ídem

<sup>58</sup> Estas Clasificaciones responden al estudio realizado por la Universidad Bogotá, D.C., agosto de 2003 COMPETENCIAS LABORALES: BASE PARA MEJORARLA EMPLEABILIDAD DE LAS PERSONAS.

Están referidas a la capacidad de ejercer la ciudadanía y de actuar con base en los principios concertados por una sociedad y validados universalmente. Además de relacionarse con la actuación de un individuo, las competencias ciudadanas implican la capacidad para efectuar juicios morales, conocer el funcionamiento del Estado y comportarse e interactuar con otros y consigo mismo.

La formación de competencias ciudadanas está relacionada con la apropiación de mecanismos de regulación del comportamiento, tales como la ley, principios, valores, normas, reglamentos, creados para convivir en armonía con otros diversos, regular los acuerdos y respetarlos.

En el contexto laboral, las competencias ciudadanas permiten al individuo asumir comportamientos adecuados según la situación y el interlocutor, respetar las normas y procedimientos, ser crítico y reflexivo ante los problemas, resolver conflictos y buscar la armonía en la relación con los demás, cuidar los bienes ajenos que le sean encomendados, cumplir los compromisos, participar activamente y generar sentido de pertenencia con su organización.

Competencias Laborales<sup>59</sup>: *“son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados”*.

Encontramos en la Nueva Norma Cubana otras clasificaciones muy válidas para nuestra investigación las cuales son:

Competencias laborales<sup>60</sup>: *“Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y*

---

<sup>59</sup> Estas Clasificaciones responden al estudio realizado por la Universidad Bogotá, D.C., agosto de 2003 COMPETENCIAS LABORALES: BASE PARA MEJORARLA EMPLEABILIDAD DE LAS PERSONAS.

<sup>60</sup> NC 3000: 2007

*valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización”.*

Competencias organizacionales<sup>61</sup>: *“Conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional”.*

Como pudimos analizar en los conceptos antes mencionados, el concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

No por haberla analizado de último la Competencia Lingüística, será menos importante esta clasificación, sino todo lo contrario. En la búsqueda de información encontramos la clasificación de competencia lingüística, elemento esencial a desarrollar en nuestra investigación.

Anteriormente mencionamos dentro de la clasificación de competencia básica, la competencia comunicativa o de uso del lenguaje, la cual se refiere al *“uso del lenguaje para acceder a la comprensión y a la producción y reproducción de diferentes tipos de textos. Es decir, a la manera como el hombre emplea su lenguaje en todos los procesos de su vida social, intelectual y laboral”.* Pero ésta, que a continuación le referimos, es más específica o explícita en su definición

---

<sup>61</sup> Ídem 54

Por concepto de Competencia lingüística se determina que es: *“el conjunto de conocimientos que permiten al hablante de una lengua el comprender y producir una infinita cantidad de oraciones gramaticalmente correctas, con una cantidad finita de elementos. Además, ciertos enfoques que se ubican en la gramática funcional entienden que el término también debe incluir cierto conocimiento acerca de la adecuación de un enunciado al contexto de situación en que se produce”*.<sup>62</sup>

Llegando la autora a la conclusión que la Competencia lingüística para los portadores de licencia es una competencia laboral ya que: *“deben desarrollar un conjunto de conocimientos, habilidades lingüísticas que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito del empleo (en las radiocomunicaciones), se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos o misión de la organización en este caso del IACC traducido en términos de Seguridad Operacional”*

### **2-3. Diagnóstico de las condiciones estratégicas y regulatorias en el Sistema de la Aviación Civil Cubana para la implementación y cumplimiento de la nueva Norma de la OACI.**

En cualquier organización afrontar una nueva norma, política o directiva siempre será un reto y más cuando marca nuevas líneas o acciones estratégicas a desarrollar, siendo la nueva norma dictada por la OACI una importantísima y altísima meta a cumplir para todos los estados contratantes de la misma; por su alto aporte al Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional en cualquier aeronáutica del mundo.

La autora estima pertinente presentar una breve explicación sobre el nuevo concepto de Seguridad Operacional que se implementa en el Sistema de la Aviación Civil Internacional, por lo que representa para realizar un análisis más sólido de las condiciones regulatorias y estratégicas presente o futuras a desarrollar en la Aviación Civil Cubana para la implementación y cumplimiento de la nueva Norma de Competencia Lingüística de la OACI.

<sup>62</sup> Wikipedia artículo Competencia Lingüística (Consultado el 12 de agosto del 2008)

La Seguridad Operacional en la Aviación Civil hoy encierra nuevos términos mucho más desarrollados que los que se manejaban anteriormente de “**Seguridad operacional**” como son: “*el estado en que el riesgo de lesiones a las personas o daños a los bienes se reduce y se mantiene en un **nivel aceptable**, o por debajo del mismo, por medio de un **proceso continuo de identificación de peligros y gestión de riesgos**”*. Este nuevo concepto es presentado en el nuevo “*Safety Management System*” (SMS) Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional que comienza a implementarse en el mundo aeronáutico mediante su Manual de Implementación<sup>63</sup>.

El nuevo Sistema revoluciona los términos de “Seguridad Operacional” antes desarrollados en el sistema aeronáutico, marcando una nueva etapa ya que, se valora **el peligro**<sup>64</sup> como: “*Condición, objeto o actividad que **potencialmente** puede causar lesiones al personal, daños al equipamiento o estructuras, pérdida de material, o reducción de la habilidad de desempeñar una función determinada*”. Determinándose nuevos tipos de peligros los cuales son: naturales, técnicos y económicos. Presentándose igualmente **el riesgo**<sup>65</sup> como: “*La evaluación de las consecuencias de un peligro, expresado en términos de **probabilidad** y **severidad**, tomando como referencia la peor condición previsible*”.

La incompetencia Lingüística pasaría a ser un riesgo más para el peligro que encierra un incorrecto proceder en el proceso técnico operacional de una aeronave, por el bajo dominio del Idioma Inglés de un piloto o controlador en las radiocomunicaciones aeronáuticas

Por todo lo antes expuesto se hace necesario, dentro de este diagnóstico, hacer un análisis de la Estrategia Corporativa, así como de las regulaciones existentes para la implementación de la seguridad operacional y la introducción de este

---

<sup>63</sup> Manual de la OACI (1989) *Safety Management System*” (SMS)

<sup>64</sup> Manual de la OACI (1989) *Safety Management System*” (SMS)

<sup>65</sup> Ídem 61

nuevo requisito de competencia lingüística en los portadores de licencia que intervienen en ésta.

### 2-3.1 Análisis del Documento “Dirección por Objetivos” DPO del Sistema de la Aviación Civil Cubana.

En el nivel corporativo, la planeación estratégica es continua y se centra en las metas más vastas de la organización, siendo la Norma a cumplir de la OACI de Competencia Lingüística una meta vasta y de vital importancia para el Sistema de la Aviación Civil y del país por la seguridad y continuidad de sus operaciones. Por lo que se hacía necesario revisar esta planeación estratégica

La autora en su revisión bibliográfica de la Dirección por Objetivos DPO (ya que no es objeto de estudio de su investigación el análisis profundo y total de la Planificación Estratégica del Organismo), revisó los objetivos estratégicos del período 2005-2008, donde se evidenció que existe el objetivo referente a la Seguridad Operacional, variando su redacción en términos de condición o norma de un objetivo. Se comprobó que se tiene en cuenta todos los años pero sin la estrategia o escenarios previstos para la implementación del nuevo requisito de competencia lingüística como un riesgo en la eficaz radiocomunicación del piloto y el controlador que intervienen en las operaciones.

De igual forma el objetivo diseñado en la estrategia funcional de RRHH específico para la actividad de capacitación, se limita a enunciar en una de sus tareas la labor a desarrollar por el cumplimiento de las directivas de capacitación entre ellas el idioma, expresado como sigue: *“Controlar mensualmente la planificación y ejecución de las **Directivas de Desarrollo Corporativo** de los trabajadores, cuadros y reservas, prestándole especial atención a las Estrategias de CNS/ATM para cumplir las acciones planificadas en el Plan Nacional de la República de Cuba, en la transición a estos sistemas y **la de Idioma Ingles para el Sistema de la Aviación Civil de Cuba**”*



Se constató también que el objetivo propuesto para el 2009-2010 referente a la seguridad operacional presenta algunos términos actualizados relacionados con el SMS abordado en la explicación previa a este punto, el mismo es: *“Implementar en el Sistema de la Aviación Civil de Cuba, un Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional (SMS), basado en procesos de identificación continua de peligros y gestión de riesgos, que permitan su mitigación a niveles tan bajos como sean razonablemente aceptables”*.

En la Planificación estratégica aparece como objetivo estratégico a cumplir, también así en la visión en donde se plantea como uno de sus preceptos: “El Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba, una Institución de reconocido prestigio, confianza y credibilidad por la seguridad y calidad de los servicios que garantiza a sus clientes, sus preceptos de: *Consolidar el Sistema de Gestión de la Seguridad Aeronáutica. En las áreas claves de resultado aparece como “Seguridad Aeronáutica”*

No obstante de tenerse cuenta para estos años venideros como objetivo prioritario y primera área clave de resultado, en las estrategias y los escenarios a desarrollar no aparecen desglosadas las acciones estratégicas para la nueva implementación de los Sistemas de Gestión de la Seguridad Operacional normado por la OACI, además el Requisito de Competencia Lingüística no aparece como un riesgo más para la gestión de esa seguridad operacional.

### 2-3.2 Análisis de las Regulaciones y Resoluciones existentes en el Sistema de la Aviación Civil Cubana para el cumplimiento de la Norma.

A continuación relacionamos cómo aparece establecida la competencia lingüística en cada una de las Regulaciones o Resoluciones una vez que se estableció el nuevo requisito como Norma por la OACI en su Anexo 1 el cual a continuación presentamos.

En el Anexo 1 de la OACI Licencia al personal en el Capítulo1, sección 1.2.9 Apéndice1 *REQUISITOS EN MATERIA DE COMPETENCIA LINGÜÍSTICA PARA*

COMUNICACIONES POR RADIOTELEFONÍA se plantea: “que el solicitante de una licencia o el titular de la misma demostrará la competencia en idioma inglés, de forma aceptable para la autoridad otorgadora de licencias, y que cumple con los descriptores integrales que figuran en la Sección 2 y con el Nivel operacional de la OACI (Nivel 4) de la Escala de Calificación de la Competencia lingüística de la OACI”.

En las Regulaciones Aeronáuticas Cubanas RAC1<sup>66</sup> Licencia al Personal aprobada en el Decreto Ley 255 Sobre la Aviación Civil estos requisitos se dividen en aptitudes psicofísicas, de conocimiento y de competencias para el vuelo y el de competencia lingüística nivel operacional.

Las aptitudes psicofísicas aparecen en la **Parte I sección cuarta**, resumiendo lo que se regula de la siguiente forma: Los aspirantes o titulares de licencia para poder satisfacer las condiciones de aptitud psicofísica previstas para expedir diversas clases de licencias, tendrán que cumplir determinados requisitos médicos apropiados previstos en tres clases de “evaluación médica”. En los Capítulos II, III, IV y V de la Parte V de esta RAC.

En la **Parte II sección quinta** se establece que los aspirantes a una licencia para poder cumplir con los requisitos de conocimiento deberán haber obtenido el Curso de Piloto Comercial y la habilitación correspondiente a la aeronave que pilotará, así como demostrar la competencia en su experiencia y pericia en el vuelo.

Así como en la **Parte 1 Sección novena, Artículo 90** se plantea que a partir del 5 de marzo de 2008, los titulares de licencia de pilotos de aviones, helicóptero, dirigible, aeronaves de despegue vertical, los navegantes que tengan que usar la radiotelefonía a bordo de una aeronave, que realicen operaciones internacionales, así como controladores de tránsito aéreo y operadores de estación aeronáutica, demostrarán la capacidad de hablar y comprender el idioma inglés, como mínimo a

---

<sup>66</sup> RAC Regulaciones Aeronáuticas Cubanas

nivel operacional, según lo especificado en los requisitos relativos a la competencia lingüística de la OACI.

En los Calificadores Propios del IACC<sup>67</sup>, aparecen los Requisitos de Conocimiento para el **Cargo de Controlador de Tránsito Aéreo**, donde se describe: ser graduado de Nivel Medio Superior o Técnico Medio, haber recibido el Curso de Control de Tránsito Aéreo, así como dominar el Idioma Inglés,

En el Calificador de **Piloto de Aeronave** de la misma Resolución, se plantea en los Requisitos de Conocimiento para el Cargo, ser graduado de Nivel Medio Superior o Técnico Medio, haber recibido el Curso de Piloto Comercial, así como dominar el Idioma Inglés.

Se pudo constatar después de la revisión de los documentos regulatorios que:

- Aparece regulado el nuevo requisito para un postulante o titular de una licencia y el tiempo en que deberán demostrarlo en la RAC 1
- En los calificadores propios de cada cargo se establece como requisito dominar el Idioma Inglés, pero no así en términos de Competencia Lingüística, no delimitándose el nivel operacional como el requerido para el desempeño en el puesto.

### 2-3.3 Análisis del Documento “Directiva para la preparación en idioma inglés del Sistema de la Aviación Civil Cubana

A continuación analizaremos esta “*Directiva para la preparación en idioma inglés del Sistema de la Aviación Civil Cubana*”,<sup>68</sup> **anexo 3** confeccionada en el 2004 y aprobada por la Directiva Jurídica DJ / 04 del Presidente del IACC, la cual se encuentra estructurada por ocho Capítulos los que a continuación se describen:

---

<sup>67</sup> Resolución 190 emitida por el MTSS

<sup>68</sup> Directiva para la preparación en idioma inglés del Sistema de la Aviación Civil Cubana.

En el Capítulo I se desarrolla la Introducción en la cual no se describe la situación o panorámica del problema para la implantación de la Directiva, no definiéndose los objetivos estratégicos de la misma.

Siendo en el Capítulo II el que se dedica para plantear dichos objetivos, los cuales no llegan a ser objetivos estratégicos de desarrollo, sino acciones a emprender por un personal que queda sin definir.

En el Capítulo III, Se presenta la Población Meta implicada estando muy abierta sin cifras concretas, dividida en tres grandes grupos, no se nombran las empresas más involucradas para su posterior cumplimiento. La misma se encuentra identificada con determinados niveles de inglés

En la búsqueda de información de cómo se obtuvo esta valoración, se comprobó por entrevistas informales hechas a especialistas de la Dirección de Recursos Humanos que esa Población Meta se determinó por valoraciones propias del especialista al cual le habían asignado la tarea, sin hacer un levantamiento previo de la posible población involucrada, al igual que los niveles de inglés fueron elaborados por la profesora de inglés contratada en esos momentos y no por la consulta a expertos para llegar a niveles de Idiomas lingüísticos competitivos en la aviación civil internacional tanto para los portadores de Licencia como para personal aeronáutico y gerencial en contacto directo con el turismo.

En los Capítulos IV y VI se tratan las posibles acciones a desarrollar y los materiales y medios a emplear, se plantea como primera acción, *“utilizar el sistema del Interhage para la impartición del Idioma Inglés en la aviación Civil”*, sin un análisis por los expertos en idioma de otros sistemas posibles a utilizar en ese momento, además el sistema Interhage no contaban con el mismo la totalidad de las empresas que lo implementaría, ni con el Laboratorio que se nombra posteriormente.

En el Capítulo V se plantea *“que dada la población meta, las empresas son responsables de la selección de los instructores que impartirán dichos cursos,*

*teniendo en cuenta lo establecido para la contratación de personal para estos efectos”, no se nombran los requisitos que se deben tener en cuenta para la selección de este personal y que debe tener conocimiento del Inglés específico de la aviación o recibirlo posteriormente en preparación o superación metodológica.*

Por todo lo antes expuesto se hace imposible encontrar en los Capítulos abordados IV, V y VI algo más acertado y elaborado sobre acciones estratégicas posibles a emprender para llevar a vías de hecho la necesidad de capacitación en idioma inglés a un personal que interviene directamente en la seguridad de los vuelos.

Posteriormente en el Capítulo VII se enumeran una serie de responsabilidades que no son más que las acciones o tareas a emprender para poder cumplir con la Directiva trazada. En una de ellas se plantea *“que los programas serán elaborados e impartidos por las empresas en dependencia de las necesidades y la población meta definida en la presente estrategia”,* por lo que cada empresa elaboraría bajo sus propios criterios metodológicos y pedagógicos diferentes programas de estudios los que al final se llevarían a aprobar como se establecía en el Instructivo para la Elaboración y Aprobación de Planes y Programas de Estudios del IACC<sup>69</sup>.

Planificada la misma bajo esta indicación, no se podía estandarizar el sistema de inglés a emplear en el sistema de la aviación y a la variada población enmarcada. En otra de las responsabilidades se indica que: *“los horarios para la impartición de los cursos serán definidos por cada empresa en dependencia de sus características y turnos de trabajo”,* siendo esto correcto ya que cada uno tiene horarios propios de trabajo. Pero no se marca en qué etapa debe ser su ejecución por lo que se queda sin un tiempo marcado o delimitado para su cumplimiento.

---

<sup>69</sup> *Instructivo para la Elaboración y Aprobación de Planes y Programas de Estudios del IACC aprobado en DJ /04*

Como se ha podido constatar en todo lo antes analizado, la Directiva que se dictó con carácter estratégico no se cumple como Directiva estratégica, pues se elaboró sin tener como base la Planeación Estratégica, a modo de conclusión relacionamos a continuación los principales señalamientos:

1. La situación o panorámica del problema para la implantación de la Directiva no tiene en cuenta el entorno nacional e internacional, ni define los objetivos estratégicos de la misma.
2. Los objetivos se plantean en el Capítulo II, sin llegar a ser objetivos estratégicos de desarrollo, sino acciones a emprender por un personal que queda sin definir.
3. La Población Meta implicada está bien seleccionada, quedando sin delimitar por Grupos, sin cifras concretas, ni nombrar las empresas involucradas para su posterior cumplimiento. La misma se encuentra bien relacionada con los niveles de inglés determinados.
4. El sistema (Interhage) para la impartición del Idioma Inglés en la aviación Civil”, se seleccionó sin el análisis de expertos en idioma, además las empresas que lo implementaría no contaban con los textos.
5. Las responsabilidades que se enumeran son tareas o funciones que tienen que desarrollar los capacitadores que deberían implementar esta Directiva.

Se evidenció en el análisis de Documento que solamente se menciona la fase de ejecución y algún tipo de control, no recoge la etapa de diagnóstico o análisis del entorno, ni la planeación; por lo que ha traído consigo que no se logre la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo en el ciclo funcional de dirección como mencionamos anteriormente, además al no integrarse en las Estrategias funcionales de Recursos Humanos de las empresas se queda su ejecución sin prever en ningún escenario planificado, ni en los objetivos estratégicos.

Podemos concluir que el Organismo no contaba con las acciones estratégicas necesarias a desarrollar, ni incluidas en la Estrategia Funcional de Recursos Humanos del IACC o Directiva que sirviera de guía para organizar nuestro trabajo.

## 2-4 Resultados del Diagnóstico

La autora, partiendo de la Hipótesis planteada, continuó encaminando su investigación a la comprobación, en el terreno, de la validez de la misma. Para ello diseñó el Cuestionario C-1 (**Ver anexos3**), partiendo de la caracterización hecha de las empresas y su población meta en el Capítulo I, destinada a la investigación de una población de tamaño aproximado de 600 portadores de licencia. Se aplicó otro Cuestionario C-2 (**Ver Anexo 4**), destinada al levantamiento de una población de tamaño 10, compuesta por los profesores con los que contábamos para enfrentar la norma en las empresas de la Corporación. También se utilizó la consulta a expertos (**Ver anexo 5**), así como entrevistas a Directores de Centros de Instrucción de la Aviación Civil de Latinoamérica, para una muestra de 10 entrevistados de 7 países (**Ver Anexo 6**)

### ***Levantamiento de la Población Meta con la que trabajaríamos y una autoevaluación o autovaloración del nivel de idioma Inglés que dominaban.***

El levantamiento se realizó en dos partes, la primera parte para conocer cuál era la población meta con la que deberíamos trabajar en nuestra proyección estratégica para que se cumpliera con el nuevo requisito de Competencia Lingüística y la segunda parte, como ellos se autoevaluaban en el dominio del idioma inglés. Cuestionario C-1 (**Ver anexos 3**)

Siendo los resultados del Total de la Población Meta los que a continuación le presentamos:

Controladores y Radioperadores la empresa involucrada ECASA

Empresa	Unidades	Total ATC	Total RO	Total General
ECASA	ACC	122		122
	BOY	29	14	43
	CYO	6		6
	VRA	14	6	20
	CFG	6		6
	SNU	4		4
	CCC	11		11
	CMW	8	6	14
	HOG	19	5	24
	MZO	3		3
	SCU	22	7	29
	<b>Total</b>	<b>246</b>	<b>38</b>	<b>284</b>

*Tripulantes Técnicos (Pilotos) empresas involucradas ECA, Aerocaribbean, ENSA y Aerogaviota más los alumnos pilotos.*

Tripulantes	ECA	Aerocaribbean	ENSA	Alumnos	Aerogaviota	Total
Capitanes	68	41	32		25	166
Copilotos	67	44	31	63	24	229
Navegantes	6					6
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>85</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>49</b>	<b>401</b>

En caso de los Tripulantes le solicitamos el dato del cargo y el tipo de avión del cual es piloto, ya que debíamos separar los tripulantes nacionales de los internacionales o de flota de alto porte. Como explicamos anteriormente la Norma plantea que el personal aeronáutico que debe demostrar sus competencias en el idioma inglés, es aquel que se encuentre en un ambiente internacional y donde el uso del mismo sea esencial para poder desempeñarse eficientemente en las radiocomunicaciones aeronáuticas, interviniendo en la seguridad de los vuelos. Por lo que dividimos la población de tripulantes en dos grupos; un primer grupo con todos los portadores de una licencia Internacional y otro con los de una licencia para vuelo en el territorio nacional, los cuales posteriormente se



organizarían dentro de las acciones estratégicas que se planificarán en dos etapas para su posterior trabajo.

Por lo que esta quedaría ajustada como a continuación se muestra:

<b>Tripulantes</b>	<b>ECA</b>	<b>Aerocaribbean</b>	<b>ENSA</b>	<b>Aerogaviota</b>	<b>Total</b>
Capitanes	68	41	10	25	144
Copilotos	67	44	21	24	156
Navegantes	6	-	-	-	6
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>85</b>	<b>31</b>	<b>49</b>	<b>306</b>

Quedando las dos Líneas Aéreas Internacionales Cubana de Aviación y Aerocaribbean con su población de tripulantes completa ya que todos realizan vuelos internacionales, en la ENSA solamente se dejó al personal más joven y que tiene posibilidades e interés de promover a otra línea aérea y a una flota de alto porte y de Aerogaviota todos lo que la misma declaró ya que son los que realizan vuelos internacionales y otros vuelos ejecutivos del estado.

Pudimos constatar que teníamos una población meta amplia para la evaluación de la Competencia Lingüística a pesar de haber dividido en dos Grupos la misma para capacitarla y evaluarla posteriormente, representando un total de 306 Tripulantes Técnicos de ellos 144 son capitanes, 156 son copilotos y 6 navegantes, así como 284 intervienen en los servicios del Control del Tránsito Aéreo, siendo de ellos 246 Controladores y 38 Radioperadores. Para un total de 590 a capacitar en el requisito de Competencia Lingüística. Las que se muestran en las tablas resumen.

<b>Servicios Aeronáuticos</b>	<b>ECASA</b>
Controladores	246
Radioperadores	38
<b>Total</b>	<b>284</b>

<b>Población Meta</b>	<b>Total</b>
Tripulantes Técnicos	306
Controladores y Radioperadores	284
<b>Total</b>	<b>590</b>

En este levantamiento en la segunda parte le solicitábamos también que se autoevaluaran su idioma en: (Corrientemente, con cierta dificultad y con mucha dificultad), la información la consolidamos en Corrientemente como Bien (B), con cierta dificultad Regular(R) y con mucha Mal (M) y los que agregaron que lo dominaban perfectamente MB, además los que plantearon que lo dominaban como segunda lengua por haber vivido en países donde era el idioma oficial como Excelente (E)

A continuación le presentamos los resultados de la autoevaluación del Idioma Inglés de la población muestreada:

***Empresa: ECASA***

<b>Población</b>	<b>M</b>	<b>R</b>	<b>B</b>	<b>MB</b>	<b>E</b>	<b>Total</b>
Controladores	20	64	100	58	4	246
Radioperadores	20	13	5			38
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>77</b>	<b>105</b>	<b>58</b>	<b>4</b>	<b>284</b>

Como se puede apreciar esta empresa por la autovaloración de los mismos portadores de licencia se encontraba en mejor posición, ya que el 58.8 % se evaluó entre bien, muy bien y excelente. Esto sucede ya que los Controladores de Tránsito Aéreo en el proceso de selección para pasar el Curso tienen que contar con Idioma Inglés general con un nivel cuarto básico reconocido por Escuelas de Idioma.

**Aerolíneas: ECA, Aerocaribbean, ENSA, Alumnos y Aerogaviota**

**ECA**

<b>Población</b>	<b>M</b>	<b>R</b>	<b>B</b>	<b>MB</b>	<b>E</b>	<b>Total</b>
Capitanes	8	25	28	5	2	68
Copilotos	15	30	20	2		67
Navegantes	3	2	1			6
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>57</b>	<b>49</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>141</b>

**Aerocaribbean**

<b>Población</b>	<b>M</b>	<b>R</b>	<b>B</b>	<b>MB</b>	<b>E</b>	<b>Total</b>
Capitanes		20	19	1	1	41
Copilotos	10	20	10	3	1	44
Navegantes						
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>29</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>85</b>

**ENSA**

<b>Población</b>	<b>M</b>	<b>R</b>	<b>B</b>	<b>MB</b>	<b>E</b>	<b>Total</b>
Capitanes		8	3	1		12
Copilotos	9	10				19
Navegantes						
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>1</b>		<b>31</b>

**Aerogaviota**

<b>Población</b>	<b>M</b>	<b>R</b>	<b>B</b>	<b>MB</b>	<b>E</b>	<b>Total</b>
Capitanes	5	15	5			25
Copilotos	4	10	10			24
Navegantes						
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>25</b>	<b>15</b>			<b>49</b>

**Tabla general de los Tripulantes Técnicos**

<b>Tripulantes</b>	<b>M</b>	<b>R</b>	<b>B</b>	<b>MB</b>	<b>E</b>	<b>Total</b>
Capitanes	13	76	57	7	3	156
Copilotos	29	62	47	5	1	144
Navegantes	3	2	1			6
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>140</b>	<b>105</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>306</b>

Para poder hacer un análisis más general totalizamos las empresas y así pudimos constatar muy subjetivamente los resultados ya que eran por una autoevaluación de la población. Los resultados generales son los que a continuación plasmamos:

<b>Tripulantes</b>	<b>M</b>	<b>R</b>	<b>B</b>	<b>MB</b>	<b>E</b>	<b>Total</b>
Capitanes	13	76	57	7	3	156
Copilotos	29	62	47	5	1	144
Navegantes	3	2	1			6
Controlador	20	64	100	58	4	246
Radioperador	20	13	5			38
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>217</b>	<b>205</b>	<b>70</b>	<b>8</b>	<b>590</b>

Como podemos apreciar en los resultados volcados en la tabla anterior: 96 portadores de licencia se evaluaron de mal representando un 15.43% del Total, el 38.10% se autoevaluó de regular 237 de 622, solamente 211 estaban bien por su criterio para un 40%, quedando un 12.54% en las categorías de muy bien y excelente. Como podemos apreciar entre las categorías de mal y regular hay un 54% que tenía muy poco dominio del idioma, sin contar que muchos de los que se autoevaluaron de bien puede haber hasta un 10% que estén en regular. Por lo que eso representaría que un 60% o más que estaría con muy bajo dominio o ninguno del idioma inglés. Se hacía necesario entonces la elaboración de pruebas diagnóstico que nos dieran el nivel real que tenía cada uno de los portadores de licencia para poder cumplir la Norma.

***Muestreo de los profesores de inglés con que contábamos, así como el levantamiento de las aulas, medios tales como (laboratorios, programas o sistemas de Inglés que empleaban, televisores, videos y demás materiales necesarios de apoyo a la docencia) Cuestionario C-2 anexo 4***

Se pudo comprobar que solamente contábamos con 6 profesores para trabajar con una población de 685 portadores de licencia a capacitar; éstos estaban distribuidos de la siguiente forma: en ECASA cuatro, de ellos, dos en La Habana en el Centro de Control de Área ACC y los otros dos, uno en las Torre de Camagüey y el otro en las aulas del Aeropuerto de Varadero; los otros dos eran de la Empresa Cubana de Aviación ECA. En los Centros de Capacitación solamente contábamos con una profesora, pero existía un área o cátedra de Idioma y en el Centro de Adiestramiento, no había ni Cátedra, ni profesores. Estos eran todos licenciados, pero dos de ellos, los de ECA fungían como traductores.

Cuando revisamos los resultados de los métodos que utilizaban para impartir sus clases, comprobamos que se utilizaba en el Sistema de la Aviación Civil tres métodos diferentes:

- Spectrum, el cual es un sistema para desarrollar la gramática y semántica, desarrolla muy poco la comunicación. El mismo lo utilizaba Aerocaribbean y Aerogaviota.
- Air Speak, el cual tiene la característica de ser muy técnico, desarrollando solamente la parte comunicativa aeronáutica sin hacer mucho énfasis en el inglés básico o general. Lo utilizaban indistintamente, ECA, ECASA y Aerocaribbean.
- InterChange, el cual tiene la característica de ser un método más para la comunicación, pero igual se ajusta al inglés básico general. Lo utilizaban también indistintamente, quiere decir en diferentes clases ECA y ECASA.

Ninguno de los Programas o Métodos de Inglés puramente nos servían para enfrentar la enseñanza y alcanzar los niveles especificados en la Norma y menos los descriptores lingüísticos que se desarrollaban en el Manual 9835, ya que estos Programas eran para desarrollar solamente el inglés general básico. Se demostró que había la necesidad de que, apoyados en el Sistema de Inglés con características comunicativas, fueran elaborados nuevos Programas de Estudios de Inglés, con fines específicos a la Aeronáutica.

#### Parte II del Cuestionario C-2 anexo 4

A continuación describimos los medios con que se contaba para enfrentar el nuevo requisito.

<b>Empresas</b>	<b>Cant. Aulas</b>	<b>Cant. Labort</b>	<b>Cant. TV</b>	<b>Cant. Videos</b>	<b>Cant. Audífonos</b>	<b>Juegos de Textos</b>
ECASA	10	2	-	2	30	45
ECA	4	2	1	1	30	60
Aerocaribbean	1	-	-	-	-	30
Aerogaviota	-	-	-	-	-	
ENSA	3	1	1	1	15	30
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>75</b>	<b>135</b>

Como se muestra, las aulas no eran suficientes para el total de la población a preparar, los medios de enseñanza como laboratorios con sus audífonos no alcanzaban en las empresas para montar más de dos aulas, en los mejores casos de 15 alumnos en cada una; como se establece en el caso de las aulas de idioma.

### **Consulta a Expertos**

Después de analizar los resultados arrojados por este Cuestionario, la autora vió la necesidad de consultar a expertos, tanto de Cuba del GELI Grupo de Especialistas en Lengua Inglesa de Cuba, así como de la OACI el asesor que estaba involucrado por el Departamento de Preparación Técnica con los nuevos requisitos dictados, para indagar si se conocían de sistemas o métodos que se estuvieran empleando en la preparación de los portadores de licencia para la obtención de la competencia lingüística. Se confeccionó y envió una Carta por el Director de Recursos Humanos (**ver anexo 5**)

Resultados de la consulta a expertos:

- Por Cuba, la respuesta fue que en el país no existía ningún sistema que se pudiera utilizar para poder alcanzar los requisitos de Competencia Lingüística y que ninguna Universidad, ni Centro de Estudio de la lengua Inglesa tenía personal preparado para impartir bajo esos requisitos específicos operacionales - aeronáuticos y bajo la Escala establecida por la OACI. Contamos con el apoyo de la Sociedad de Lingüistas de Cuba la cual nos enviaría dos expertos, a modo de consultores, que nos podrían ayudar a encaminar el trabajo por la vía lingüística.
- Por la OACI la respuesta fue que aún no existían programas o sistemas como tal consolidado, pero que sí muchas Universidades de Canadá y la IATA (Asociación Internacional de Líneas Aéreas) comenzaban a publicar diferentes sistemas de instrucción tanto a distancia, digital, como también face to face (cara a cara), así como sistemas de evaluación del requisito del Nivel Operacional. Las mismas fueron:
  - De la IATA Aviation English Solution ( Soluciones del Idioma Inglés para la aviación) auspiciado por la Universidad de Berlitz
  - De la Universidad Mayflower. Test of English for Aviation
  - Del College Georgian the Aviation English Training Program (Programa para el entrenamiento del sistema de Inglés de la aviación)

Recibidas las propuestas se concluyó que todas se encaminaban a preparar al portador de licencia en el nivel operacional que sería el que se evaluaría y como analizamos anteriormente el 60% de nuestros pilotos y controladores se habían autoevaluado entre regular y mal en el dominio del idioma Inglés, por lo que estaban entre los niveles 1 y 2 de esa escala. Posteriormente las Pruebas Diagnóstico aplicadas arrojaron resultados semejantes o superiores en el bajo dominio del idioma.

### ***Encuesta a Directores de Centros de Instrucción de la Aviación de Latinoamérica***

Durante el Primer Taller Internacional de Directores de Centros de Instrucción TRAINAIR desarrollado en Cuba en noviembre del año 2005 en el que participaron representantes de la Aeronáutica Civil de Venezuela, Bolivia, Argentina, Brasil, Ecuador, Paraguay, República Dominicana, México, Nicaragua y Uruguay, a los cuales se aplicó el Instrumento E-1 (**ver anexo 6**) con el objetivo obtener sus opiniones para contribuir al enriquecimiento del estudio y posibilidades de las Líneas Estratégicas para la implementación del Requisito de Competencia Lingüística normado por la OACI en la Aeronáutica Civil de Cuba.

Analizadas las respuestas de los 10 entrevistados podemos resumir los resultados como sigue:

1. En relación con el conocimiento acerca de la Norma, el 100% de los entrevistados tienen conocimiento del Nuevo requisito de Competencia Lingüística como norma de la OACI, sin embargo solo el 80% refieren conocer la Escala. Seis de los participantes dominan el Manual de Implementación (Documento 9835).
2. Existe comprensión por los participantes acerca de la necesidad del nuevo requisito de Competencia Lingüística de la OACI como Norma por parte del 70% de los encuestados por lo que representa para la seguridad operacional.



3. Todos coinciden en la necesidad de la Norma para la Seguridad de los Vuelos y para la implementación de la misma emplearán de forma combinada todas las variantes entre ellas: el 30% la planificación de un Plan Estratégico y el 40 % la incluirá en la Estrategia funcional de la Gerencia de Desarrollo de Recursos Humanos; el 2% la incluirá en la Estrategia Corporativa de AAC del país y el 30 % se limitará a evaluarla solamente por el ACC determinando el Nivel alcanzado individualmente por cada portador de licencia y por otro lado 4 manifestaron la subcontratación de una Universidad para esta tarea y 5 responsabilizarán a los CIACs.
4. Más de la mitad plantea que no es posible la implementación y cumplimiento de la Norma en el plazo establecido por la OACI, del 40% que plantean el plazo como aceptable, uno reconoce los descriptores Holístico y lingüísticos bien seleccionados, otro señala que es tiempo suficiente para que los AAC de cada país implementen la norma y dos señalan que los cuatro años alcanzan para alcanzar este nivel 4.

Es evidente que en todos los países la implementación de esta Norma no ha sido acogida de igual forma y por tanto no hay una manera homogénea de llevarla a vías de hecho, en el caso de nuestro país ha sido interés del Gobierno y de la Dirección del IACC, por lo que ha contado con los recursos y apoyo necesario como demuestra el desarrollo de la presente investigación.

A modo de resumen del diagnóstico podemos llegar a las siguientes conclusiones parciales:

- A partir del nuevo Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional la Competencia Lingüística pasaría a ser un riesgo más para el peligro que encierra un incorrecto proceder en el proceso técnico operacional de una aeronave, por el bajo dominio del Idioma Inglés de un piloto o controlador en las radiocomunicaciones aeronáuticas.
- Los objetivos estratégicos del período 2005-2008, referentes a la Seguridad Operacional y a la Capacitación diseñado en la Estrategia Funcional de RRHH se tiene en cuenta todos los años, pero sin las acciones estratégicas para la implementación del nuevo requisito de competencia lingüística como un riesgo en la eficaz radiocomunicación del piloto y el controlador que interviene en las operaciones.
- No obstante de tenerse cuenta para estos años venideros como objetivo prioritario el Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional normado por la OACI y primera área clave de resultado, no se incluye en sus criterios de medidas el Requisito de Competencia Lingüística como un riesgo más para la gestión de esa seguridad operacional.
- La “Directiva para la preparación en idioma inglés del Sistema de la Aviación Civil Cubana” no cuenta acciones estrategias para la implementación de este requisito y no aparece recogida en la Estrategia Funcional de Recursos Humanos del IACC.
- La población meta para evaluar era amplia para un total de **590** a capacitar, siendo **306** Tripulantes Técnicos de ellos **144** son capitanes, **156** son copilotos y **6** navegantes, así como **284** intervienen en los servicios del Control del Tránsito Aéreo.

- La autoevaluación del idioma hecha por los portadores de licencia arrojó que el 60% tenía muy poco dominio del idioma, por lo que se hacía necesario entonces la elaboración de pruebas diagnóstico que nos dieran el nivel real que tenía cada uno de los portadores de licencia para poder cumplir la Norma.
- Insuficiente cantidad de profesores de inglés, para enfrentar los diferentes programas de instrucción según las necesidades.
- No había un sistema único de inglés que garantizara la adquisición de las habilidades comunicativas necesarias exigidas por la norma.
- Carencia de locales, medios de enseñanza y la logística necesaria para asegurar los grupos conformados por niveles como resultados del Diagnóstico.

La autora en su investigación solamente se propuso plantear las posibles acciones estratégicas a seguir, después de un análisis interno y externo en el diagnóstico realizado, para incluirlas en los escenarios que fuesen posibles de la Estrategia Funcional de Recursos Humanos de la CACSA y en la de Negocios o Funcionales de Recursos Humanos de las Empresas implicadas, repercutiendo así en la Estrategia Corporativa de la CACSA – IACC así como en el Objetivo Corporativo referente a la Seguridad Operacional . Las cuales se presentan en el Capítulo III.

## CAPITULO III

### *Propuesta de Acciones Estratégicas*

Las nuevas y crecientes exigencias económicas y sociales requieren de un proceso de Capacitación más dinámico, gestionándose esta según las necesidades del trabajador para su mejor desempeño en cada puesto, la adquisición de hábitos intelectuales y técnicas de trabajo, así como de conocimientos científicos, humanísticos, históricos y estéticos, propiciando su óptimo ejercicio en la actividad profesional, ***convirtiéndose en un partícipe activo de los cambios de su organización***, de la vida social y cultural de su época.

En la actualidad el conocimiento asume un papel protagónico en las nuevas formas de organización de la producción y los servicios así como en el incremento de la productividad del trabajo.

Por esto la capacitación hoy cobra un nuevo enfoque como proceso continuo siendo un conjunto de acciones de preparación dirigidas a mejorar las ***competencias, calificaciones y recalificaciones*** para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño laboral adecuado y así cumplir las ***Políticas o Estrategias que se ha trazado la organización***.

Una vez analizados los objetivos obtenidos en el diagnóstico y comprobada la existencia de diversas dificultades para asumir la tarea en el orden del proceso de Planificación Estratégica, dentro del Sistema de la Aviación Civil, e identificadas las dificultades que presenta el documento “Directiva para la implementación del idioma Inglés en el Sistema de la Aviación Civil”, la autora, a partir del problema planteado en el proyecto de investigación, entendió pertinente, con vistas a implementar y cumplir en el tiempo establecido la nueva Norma de la OACI, elaborar y proponer a la CACSA Acciones Estratégicas para el Cumplimiento del Requisito de Competencia Lingüística de la OACI las cuales deben ser incluidas

en la Estrategia Funcional de Recursos Humanos, así como en el objetivo estratégico que se elabore para este fin . Estas acciones tributarán al Objetivo Corporativo de 2009- 2010: *“Implementar en el Sistema de la Aviación Civil de Cuba, un Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional (SMS), basado en procesos de identificación continua de peligros y gestión de riesgos, que permitan su mitigación a niveles tan bajos como sean razonablemente aceptables”*<sup>70</sup>. Como planteamos en el Capítulo II, no poseer la Competencia lingüística en el nivel operacional tanto Piloto como Controlador constituye un riesgo para la gestión de la Seguridad Operacional.

En este Capítulo se plantean acciones estratégicas partiendo del concepto que expresa Mintzberg en su definición de Estrategia basada en las cinco “P” **Plan:** *Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación*”, el cual asumimos en el Capítulo II, como sustento teórico para la planeación de las acciones.

En muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de acciones, líneas estratégicas y plan estratégico, pero la definición más aceptada por la autora de acciones, es la que indica: *“debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones o metas que ha plasmado la organización en su estrategia .”*<sup>71</sup>:

La presente propuesta establece determinadas acciones estratégicas a seguir, que se pueden incluir en la Estrategia Funcional de Recursos Humanos donde se plasmen todas estas acciones de la forma organizadas que se plantean. De cumplirse, organizarán el proceso de implantación y evaluación de la competencia lingüística.

---

<sup>70</sup> DPO IACC-CACSA 2009-2010

<sup>71</sup> Wikipedia. Artículo de Líneas , acciones y Planes Estratégicos (consultado septiembre del 2008)

Estas Acciones Estratégicas se proponen incluir en el Objetivo Estratégico de Capacitación de la Estrategia Funcional de Recursos Humanos que a continuación presentamos:

**1. GARANTIZAR QUE EL 100 % DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN PLANIFICADAS CUMPLAN LOS REQUERIMIENTOS QUE PERMITAN QUE LOS ESPECIALISTAS TECNICOS DEL SISTEMA DE LA AVIACIÓN CIVIL DE CUBA ESTEN AL NIVEL DE LOS ESTÁNDARES INTERNACIONALES.**

**Fecha de Cumplimiento:** Diciembre del 2008- Se chequeará trimestralmente

**Área de resultado clave:** Investigación y Desarrollo.

**Acciones**

- Organizar y monitorear la Especialidad de Postgrado Aeronáutico en Ingeniería con sus diferentes Menciones; en Motor y Fuselaje, y Aviónica, de conjunto con la Especialidad afín y el Centro de Adiestramiento.
- Monitorear e inspeccionar los Cursos de Formación y Preparación periódica, que se impartan en los Centros de Instrucción de la Aviación para Pilotos, Ingenieros, Técnicos y Especialistas de las diferentes ramas de la aviación.
- Dirigir y controlar que el Centro de Adiestramiento de conjunto con los explotadores aéreos desarrollen tantos Cursos Iniciales y de Preparación periódica sean necesarios en base al completamiento de la nueva flota.
- ***Controlar la Acciones Estrategia de Idioma Inglés Aeronáutico que desarrolla el Grupo Nacional de la Especialidad para dar cumplimiento a la Norma de la OACI.***

### 3-1 Diseño de las Acciones Estratégicas para cumplimentar y mantener la Norma OACI

La propuesta que se presenta retoma algunos de los elementos recopilados para la fundamentación teórica de la investigación y desde la concepción de la autora, se identifican y diseñan las Acciones Estratégicas que a continuación se presentan bajo las siguientes características:

1. Identificación de las Acciones Estratégicas
2. Objetivo a cumplir en la misma
3. Etapa de cumplimiento.
4. Enumerar las acciones a desarrollar para cumplir esta.

#### **OBJETIVO DE LAS ACCIONES ESTRATEGICAS ELABORADAS.**

Lograr que los portadores de Licencia, Tripulantes Técnicos de Aeronaves, Controladores de Tránsito Aéreo y Radio Operadores activos de Compañías de la Aviación Civil de Cuba alcancen la Norma establecida por la OACI en la Escala de Competencia Lingüística satisfactoriamente y en el tiempo establecido en la misma.

#### **POBLACIÓN META INVOLUCRADA**

**La población meta a preparar para el dominio en tres grandes grupos que son:**

- Tripulantes Técnicos de Aeronaves
- Controladores de Tránsito Aéreo.
- Operadores de Radio Estaciones.

## ETAPAS DE PREPARACIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATEGICAS.

Para lograr una preparación escalonada y de manera tal que cada uno de los grupos de la población meta adquiera los conocimientos que necesita para obtener el nivel especificado en la norma y se desempeñen en su puesto de trabajo, con el requisito de Competencia Lingüística Operacional, las Acciones Estratégicas se dividieron en tres etapas: Levantamiento de Información, Diagnóstico e Implementación y sus plazos de cumplimiento en (Corto, mediano y largo plazo), para lograr la preparación del personal aeronáutico en el idioma inglés, las que la autora explica a continuación:

### ***Creación y aprobación del Grupo Nacional de Idioma para el Instituto de Aeronautica Civil de Cuba.***

**Responsable:** Dirección de Capacitación – Departamento de Desarrollo Humano y Dirección Jurídica IACC-CACSA.

**Implicados:** Dirección del IACC y Dirección de Recursos Humanos y Jurídica y CIACs<sup>72</sup>

**Plazo:** enero 2007

**OBJETIVO:** Crear un Grupo el cual, utilizando métodos propios, orienta, supervisa, evalúa y dirige el cumplimiento de las Líneas Estratégicas establecidas para la Capacitación en Idioma Inglés Operacional para Pilotos, Controladores y Radio Operadores de la Aviación Civil Cubana.

### **Tareas**

- Definir composición y objetivo de este Grupo y quién lo presidirá por parte del Consejo Aeronáutico.
- Proponer cuales serán las funciones y atribuciones del mismo.
- Aprobarlo en el Consejo de Directores Aeronáuticos del IACC por el Vicepresidente que preside el mismo.

---

<sup>72</sup> CIACs Centros de Instrucción de la Aviación Civil.



<b>ETAPA: 1 Levantamiento de Información</b>	
<b>Acciones:</b> 1. <b>Levantamiento de la Población Meta a capacitar en Idioma Inglés para el cumplimiento de la Norma OACI ( Nivel Operacional )</b>	
<b>Responsable:</b> Grupo Nacional de Idioma del IACC	
<b>Implicados:</b> Dirección de Capacitación – Departamento de Desarrollo Humano y Dirección de Recursos Humanos Direcciones de Recursos Humanos de las empresas implicadas	
<b>Plazo:</b> enero-febrero /2007	
<b>Objetivo:</b> Hacer un levantamiento de la población meta implicada en la norma.	
<b>TAREAS</b>	
1. Elaborar una encuesta que tribute la información necesaria, para conocer la población implicada así como otros aspectos necesarios para el trabajo posterior.	
2. Crear un Grupo Monitor por la Autoridad con especialistas aeronáuticos para validar la Encuesta C-1.	
3. Analizar los resultados de la aplicación de la Encuesta C-1 al Grupo Monitor	
4. Puntualizar el enfoque que se le dará al Cuestionario C-1.	
5. Reunir al Grupo Consultor para imponerlos del objetivo a alcanzar.	
6. Realizar el levantamiento de la Población Meta por parte de cada Empresa utilizando el Cuestionario C-1. Se presentan los resultados en el Capítulo II	
7. Analizar por cada empresa los casos de tripulantes que no realizan vuelos internacionales y los que por su edad están en esta etapa están previsto para jubilación, a la hora de aplicar el Cuestionario C-1 para el levantamiento de la Población Meta.	
8. La ENSA deberá realizar un análisis con el grupo de pilotos por su edad y perspectivas de pasar a aviones bimotor.	
9. Incluir por las Empresas Aerocaribbean y ENSA los egresados del Curso de Pilotos en el levantamiento de la Población Meta.	

10. Confeccionar el resumen del levantamiento por parte de cada Empresa.
11. Enviar por parte de Capacitación de cada Empresa, el resumen del levantamiento por Categoría al Departamento de Capacitación de la CACSA.
12. Consolidar por el Grupo Nacional el levantamiento realizado por cada Empresa.
13. Reunirse el Grupo Nacional para analizar el levantamiento de la Población Meta.
14. Presentar las conclusiones al Consejo de Dirección del IACC.
15. Elaborar Cronograma de Trabajo en las tareas que sea necesario para su ejecución.

<b>ETAPA: 1 Levantamiento de Información</b>	
<b>Acción:</b> <b>2. Análisis y valoración de la situación en que nos encontramos para implementar la Norma en el IACC.</b>	
<b>Responsable:</b> Grupo Nacional de Idioma del IACC	
<b>Implicados:</b> Dirección de Capacitación – Departamento de Desarrollo Humano Direcciones de Recursos Humanos de las empresas implicadas.	
<b>Plazo:</b> febrero marzo/2007	
<b>OBJETIVO:</b> Elaborar las herramientas necesarias como: cuestionarios, encuestas y consulta a expertos para realizar el diagnóstico exhaustivo de la situación en que nos encontramos para asumir la norma.	
<b>TAREAS</b>	
1.	Elaboración de las herramientas como: Cuestionario C-2, ( <b>Ver anexo 4</b> ) para conocer la cantidad de profesores con que cuenta, el sistema de inglés que utilizan para la enseñanza del idioma.
2.	Levantamiento de las aulas y los medios de enseñanza con que cuentan para impartir sus clases.
3.	Estudio de factibilidad de costo - beneficio para la compra de los medios necesarios para la instrucción como son: (laboratorios, textos y medios audiovisuales)
4.	Análisis y valoración de la “Directiva para la preparación de idioma inglés en el Sistema de la aviación Civil.”, para evaluar si puede ser utilizada en la implementación de este requisito.
5.	Consulta a expertos tanto nacionales como internacionales sobre la implementación del requisito como Norma por las Autoridades de la Aviación Civil ( <b>Ver anexo 6</b> )
6.	Presentar las conclusiones al Consejo de Dirección del IACC.
7.	Elaborar Cronograma de Trabajo en las tareas que sea necesario para su ejecución.

<b>ETAPA: 1 Levantamiento de Información</b>	
<b>Acción:</b>	<b>3. Selección, certificación y preparación metodológica de los profesores que desarrollaran la implementación de la Norma.</b>
<b>Responsable:</b>	Grupo Nacional de Idioma del IACC
<b>Implicados:</b>	Dirección de Capacitación – Departamento de Desarrollo Humano Direcciones de Recursos Humanos de la CACSA. Área de Idioma del Centro de Capacitación Aeronáutico (CCA).
<b>Plazo:</b>	marzo- abril/2007
<b>OBJETIVO:</b>	Seleccionar a los profesores de inglés certificándolos por los Grupos establecidos en el Manual Implementación (9835 OACI).
<b>TAREAS</b>	
1.	Reunirse el Grupo Nacional de Conjunto con la Dirección de Recursos Humanos para diseñar el puesto de trabajo y las funciones de los profesores de inglés que desarrollarán la capacitación.
2.	Elaborar la comunicación a los Directores de Empresa sobre la selección de los profesores de inglés y los requisitos de la convocatoria a circular.
3.	Diseñar el Formato del Currículo Vitae y Expediente <b>(ver anexo 7)</b> y el documento que explica las características del Grupo Nacional a las empresas implicadas en la norma.
4.	Procesar la información y preseleccionar los profesores potenciales. Aprobarlos en reunión del Grupo Nacional.
5.	Adquirir el First Certificate y el Placement Interchange.
6.	Aplicar a los profesores potenciales la Prueba First Certificate de la Cambridge
7.	Certificar por la autoridad aeronáutica a los Profesores de Inglés aprobados por los Grupo correspondientes. <b>(Ver Anexo 8)</b>
8.	Seleccionar de este grupo a los profesores que van a aplicar el examen diagnóstico a la Población Meta.
9.	Presentar las conclusiones al Consejo de Dirección del IACC.
10.	Elaborar Cronograma de Trabajo en las tareas que sea necesario para su ejecución.

<b>ETAPA: 2 Diagnóstico</b>	
<b>Acción:</b>	<b>4. Medición de los niveles de Idioma Inglés que tiene la Población Meta por la Escala de Competencia Lingüística mediante un examen diagnóstico</b>
<b>Responsable:</b>	Grupo Nacional de Idioma del IACC – Subgrupo de Profesores de Inglés.
<b>Implicados:</b>	Dirección de Capacitación – Departamento de Desarrollo Humano Direcciones de Recursos Humanos de la CACSA. Área de Idioma del Centro de Capacitación Aeronáutico (CCA).
<b>Plazo:</b>	mayo / 2006- sep. / 2007
<b>OBJETIVO:</b>	Evaluar los niveles de inglés que tiene la población meta.
<b>TAREAS</b>	
1.	Solicitar a la OACI, las Universidades o CIACs que ellos recomiendan para consultar los métodos que ellos utilizan para realizar diagnóstico de nivel en idioma inglés y el sistema que se recomienda por los mismos.
2.	Diseñar la prueba de diagnóstico por el Grupo de Profesores seleccionados (Diseñadores de Programas y exámenes) ( <b>Ver anexo 9</b> )
3.	Seminarear a los profesores de Inglés que van a aplicar el examen diagnóstico a la Población Meta.
4.	Confeccionar el Cronograma de Aplicación del Examen Diagnóstico a la Población Meta. En dos Grupos Los pilotos de vuelos internacionales y Controladores y un segundo Grupo los pilotos de vuelos nacionales y los Radioperadores.
5.	Aplicar el Examen Diagnóstico a la Población Meta (por grupos de 20 personas).
6.	Revisar los Examen Diagnóstico aplicado a la Población Meta por parte de los profesores de Idioma Inglés
7.	Agrupar la Población Meta por Niveles de Idioma Inglés.
8.	Determinar la cantidad de profesores que van a implementar la Instrucción de acuerdo al Sistema de Inglés que se seleccione para la Aviación Civil.
9.	Informar los resultados del Examen Diagnóstico aplicado a la Población Meta en el Consejo de Dirección del IACC

<b>ETAPA: 2 Diagnóstico</b>	
<b>Acción:</b> <b>5. Solicitud de Información por el Grupo Nacional de Idioma Inglés sobre los diferentes Sistemas de Enseñanza de Idioma Inglés utilizados en Cuba y por otros países en el Sistema de la Aviación.</b>	
<b>Responsable:</b> Grupo Nacional de Idioma del IACC	
<b>Implicados:</b> Dirección de Capacitación – Departamento de Desarrollo Humano Direcciones de Recursos Humanos de la CACSA. Área de Idioma del Centro de Capacitación Aeronáutico (CCA).	
<b>Plazo:</b> Octubre/ 2007	
<b>OBJETIVO:</b> Analizar los diferentes Sistemas de Inglés utilizados en el mundo y en Cuba para la enseñanza del idioma Inglés con fines específicos.	
<b>TAREAS</b>	
1. Elaborar una carta donde se solicite a la OACI información sobre los sistemas de inglés que se están utilizando y las universidades que los están impartiendo. <b>(ver Anexo 5).</b> Presentada en el Capítulo II.	
2. Distribuir la información recopilada de estos sistemas al Subgrupo Consultor y de Profesores para analizar los mismos y definir cual se aplicará.	
3. Consultar la validez de los sistemas recopilados con los asesores de la Estrategia representantes del Grupo de lengua Inglesa de Cuba.	
4. Decidir el Sistema y la Institución con la que vamos a trabajar.	
5. Informar al Consejo de Dirección del IACC la decisión tomada.	

<b>ETAPA: 3 Implementación y ejecución</b>	
<b>Acción:</b> <b>6. Organización de las acciones mediante un Cronograma de tareas para la etapa implementación y ejecución de la Competencia Lingüística en el Sistema de la Aviación Civil de Cuba.</b>	
<b>Responsable:</b> Grupo Nacional de Idioma del IACC	
<b>Implicados:</b> Dirección de Capacitación – Departamento de Desarrollo Humano Direcciones de Recursos Humanos de la CACSA. Área de Idioma del Centro de Capacitación Aeronáutico (CCA) y Empresas involucradas en la Norma.	
<b>Plazo:</b> enero 2007/noviembre 2007	
<b>OBJETIVO:</b> Realizar un Cronograma de tareas donde se organicen las tres acciones fundamentales para el comienzo de la Instrucción.  Estas tres acciones se organizaron en tres momentos lógicos, consecutivos e interrelacionados para una mejor implementación de la Norma.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>I- Proceso de superación, contratación y preparación metodológicas de los Subgrupos de Profesores que desarrollarán la Instrucción.</li> <li>II- Proceso de organización y habilitación de las aulas, así como la compra de los materiales y medios de apoyo a la Docencia.</li> <li>III- Implementación de la Capacitación a partir del 6 de enero del 2007.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>I- Proceso de superación, contratación y preparación metodológicas de los Subgrupos de Profesores que desarrollarán la Instrucción.</li> </ul>	
<b>TAREAS</b>	
1. Elaborar un Cronograma de tareas para la superación y preparación metodológica de los profesores de inglés impartidores de docencia, diseñadores de exámenes y evaluadores que integran el Grupo Nacional.	
2. Confección y aprobación de los Expedientes de los Profesores del Grupo Nacional.	
3. Contratar por las empresas los profesores de Inglés preseleccionados y aprobados por el Grupo Nacional que le sean necesarios para cumplir la norma por su Empresa	

<b>II-</b>	Proceso de organización y habilitación de las aulas, así como la compra de los materiales y medios de apoyo a la Docencia.
<b>TAREAS</b>	
1. Habilitación de las aulas de inglés en cada Empresa.	
2. Montaje de los laboratorios.	
3. Compra del Sistema de Inglés seleccionado New Interchange	
<b>III-</b>	Implementación de la Capacitación a partir del 6 de enero del 2007.
<b>TAREAS</b>	
1. Elaborar un Cronograma de tareas para el proceso de instrucción a la población meta, organizados en un grupo primario y un grupo secundario como explicamos anteriormente.	
2. Elaborar y aprobar los Programas de Estudios que se desarrollaran para capacitar al personal aeronáutico implicado en la norma.	



<b>ETAPA: 3 Implementación y ejecución</b>	
<b>Acción:</b>	<b>7. Planificación de las acciones necesarias para desarrollar el Proceso final de evaluación y certificación de los portadores de licencia internacional involucrados en la norma por la autoridad aeronáutica.</b>
<b>Responsable:</b>	Grupo Nacional de Idioma del IACC
<b>Implicados:</b>	Dirección de Capacitación – Departamento de Desarrollo Humano Direcciones de Recursos Humanos de la CACSA. Área de Idioma del Centro de Capacitación Aeronáutico (CCA) y Empresas involucradas en la Norma.
<b>Plazo:</b>	enero del 2008- enero del 2011
<b>OBJETIVO:</b>	Organizar el proceso de evaluación y certificación de la Norma de Competencia Lingüística a los portadores de licencia.
<b>TAREAS</b>	
1.	Selección del Centro examinador
2.	Selección y Certificación de la Administradora de Exámenes y Documentos.
3.	Selección y Certificación de los Subgrupos de Profesores Evaluadores y Calificadores.
4.	Elaboración de los exámenes por el Subgrupo de Diseñadores.
5.	Elaborar un Calendario de Exámenes para cada línea Aérea y Empresa implicada.
6.	Presentar el Calendario de cada Empresa en el Consejo de Seguridad de los Vuelos para su aprobación.
7.	Comenzar los exámenes por los Grupos de Tripulantes de vuelos Internacional, Controladores de área y Aeródromo. Enero / 2008- febrero / 2009
8.	Organizar los Grupos de los pilotos de la ENSA, alumnos pilotos y Radio Operadores para ser evaluados a partir de enero del 2009/ 2010. Elaborar Calendario.

Es evidente, que las Acciones Estratégicas trazadas, organizan mejor las tareas para el logro de la meta propuesta de la implementación de la Competencia Lingüística de la OACI pero, como acciones estratégicas en sí, es necesario el proceso de evaluación de cada una consecuentemente y a su vez su posible actualización o replanificación de nuevas para el logro de la misión.

El análisis realizado en busca de los fundamentos teóricos necesarios para la investigación, evidencian que los desafíos actuales a los que nos enfrentamos para cumplir con la Norma exigen el uso de Acciones Estratégicas dependiendo de las características de cada empresa, implicando necesariamente un proceso de planeación de éstas e inclusión en el Objetivo Estratégico de la Estrategia Funcional de la Dirección de Recursos Humanos, para que estas conduzcan a lograr la Norma de Competencia Lingüística de la OACI en el Sistema de la Aviación Civil Cubana.

3-2. Resultados preliminares de la implementación de las Acciones Estratégicas trazadas.

La autora comenzó la investigación desde principios del 2006 y el proceso de evaluación de los portadores de licencia a principio del 2007 como etapa final del proceso. Por lo que se han obtenido resultados preliminares los cuales se pueden presentar como resultado de la efectiva planeación de las acciones estratégicas propuestas.

Se presenta como **(Ver anexo10)** el “Reglamento del Grupo Nacional de Idioma Inglés de la Aeronáutica Civil de Cuba”, y la Directiva Jurídica DJ 4/08 **(Ver anexo 11)** que aprueba este Reglamento, el mismo recoge todo este proceso de creación y certificación del mismo, hasta las acciones Estratégicas presentadas por la autora en esta investigación.

## CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación se obtuvo los resultados que a continuación se relacionan los que permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. La planificación de Acciones Estratégicas como proceso organizado cuenta con fines y objetivos específicos, que permiten el cumplimiento exitoso de la Norma sobre Competencia Lingüística.
2. La Competencia Lingüística marcada como Norma de la OACI es una Competencia Laboral para los portadores de licencia que deben demostrar los conocimientos y habilidades lingüísticas en situaciones del ámbito del empleo.
3. En la planificación del 2009-2010 aparece redactado este objetivo bajo los nuevos términos del Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional SMS, como segundo objetivo prioritario y en la visión como el tercer precepto, aunque en las estrategias y los escenarios a desarrollar no refleja el trabajo con la nueva implementación de los Sistemas de Gestión de la Seguridad Operacional normado por la OACI y tampoco recoge el Requisito de Competencia Lingüística como uno de los riesgos para la gestión de la seguridad operacional.
4. En la revisión de los documentos regulatorios aparece la Competencia Lingüística como sigue:
  - En la RAC 1 está regulado el nuevo requisito para un postulante o titular de una licencia y el tiempo en que deberán demostrarlo.
  - En los Calificadores Propios de cada cargo se establece como requisito, dominar el Idioma Inglés, pero no en los términos de Competencia Lingüística, sin delimitar el nivel operacional requerido para el desempeño en el puesto.
5. La “Directiva para la preparación en idioma inglés del Sistema de la Aviación Civil Cubana” se elaboró sin el empleo la Planeación Estratégica, en ella se menciona la fase de ejecución y el control de forma superficial, sin tener en cuenta además la etapa el diagnóstico o análisis del entorno y menos aún la

planeación, afectando la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo en el ciclo funcional de dirección.

6. La población meta para evaluar era amplia para un total de **590** a capacitar, siendo **306** Tripulantes Técnicos de ellos **144** son capitanes, **156** son copilotos y **6** navegantes, así como **284** intervienen en los servicios del Control del Tránsito Aéreo.
7. La autoevaluación del idioma por los portadores de licencia arrojó que el 60% tenía muy poco dominio del idioma, por lo que se hacía necesario entonces la elaboración de pruebas diagnósticas que nos dieran el nivel real que tenía cada uno de ellos para poder cumplir la Norma.
8. Para la implantación de la Norma OACI el organismo contaba solamente con 6 profesores encargados de organizar el trabajo docente en todo el Sistema de la Aviación Civil Cubana.
9. Los Programas o Sistemas de Inglés existentes para enfrentar la enseñanza no permitían alcanzar los niveles especificados en la Norma y no se corresponden con los descriptores lingüísticos que se desarrollan en el Manual 9835, pues estaban concebidos para desarrollar un conocimiento general básico. Se demostró la necesidad de aprobar el New Interchange pues se corresponde con las necesidades comunicativas que refleja la Norma.

El aporte obtenido como resultado de esta investigación constituye el sustento científico para la planificación estratégica, lo que permite aplicar nuevas acciones para mantener los niveles alcanzados u otros superiores como de guía para enfrentar los nuevos retos en el ámbito de la Competencia Lingüística que se trazará la OACI a partir del 2011.

La Aeronáutica Civil Cuba se declaró recientemente ante la OACI cumplidora de la Norma, en el plazo marcado por ésta, gracias al colectivo que integró el Grupo Nacional de Idioma Inglés del IACC, el cual trabajó cohesionadamente y proyectando las acciones estratégicas planteadas en esta investigación, con un

alto sentido de interés y responsabilidad en correspondencia con la trascendencia de esta tarea encomendada por el Estado cubano para la Seguridad Operacional, garantizando Operaciones y un espacio Aéreo Seguro. Colocando a la Aeronáutica Civil de Cubana en una posición ventajosa al tener ya evaluados a todos sus portadores de Licencia Internacional, permitiendo la extensión del plazo marcado por la OACI del 2011 para trabajar con los portadores de licencia nacional a fin de que puedan ostentar este requisito en cualquier convocatoria que se presente.

## **RECOMENDACIONES**

Para continuar con la implementación de las Acciones Estratégicas trazadas para el cumplimiento de la Norma de la OACI sobre Competencia Lingüística en el Sistema de la Aviación Civil, se hace necesario tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Incorporar las Acciones Estratégicas propuestas para el cumplimiento exitoso de la Norma sobre Competencia Lingüística en la Estrategia Funcional de la Direcciones de Recursos Humanos aunque la misma sea ejecutada por la Dirección de Capacitación, por la estructura determinada por el organismo.
2. En la planificación de los objetivos estratégicos del 2009-2010, incluir como parte del trabajo con la nueva implementación de los Sistemas de Gestión de la Seguridad Operacional normado por la OACI el Requisito de Competencia Lingüística como uno de los riesgos para la gestión de la seguridad operacional, y que este elemento sea considerado entre los criterios de medidas para la evaluación de este objetivo.
3. Incluir en los Cargos de los Calificadores Propios de cada cargo que lo requieran, el requisito de Competencia Lingüística, especificando el nivel operacional requerido para el desempeño en el puesto.
4. Ampliar las acciones estratégicas para mantener la actualización y mantenimiento de la Competencia Lingüística en el Nivel operacional requerido o alcanzar uno superior.
5. Tener en cuenta las acciones estratégicas propuestas para el diseño futuro de nuevas Escala de Competencia Lingüística que establezca la OACI.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aerocaribbean. *Expediente de Perfeccionamiento Subsistema Organización General*. 2004
2. ALLES, Martha. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. book-google.com 2006.
3. AMARAYO, Armando. *Diseñando la estrategia empresarial*. 2005. [en línea] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/estrategia-empresarial.htm#mas-autor>. [Consultado 9 de marzo del 2008].
4. ANDREW, K. *El concepto de estrategia corporativa*. Estrategia Empresarial. Curso de Maestría. 1998.
5. ANSOFF, H J. *La dirección estratégica de la empresa. Folleto Diseño de Estrategias*. Curso de Maestría. 1999
6. BETANCOURT TANG, J R. *Gestión estratégica. Navegando hacia el cuarto paradigma. Aspectos conceptuales*. Tercera Edición. Caracas: Ed T.G. Red 2000, 2002.
7. CABRERO, E. *Origen y Desarrollo del Concepto de Estrategia*. México DF: CIDE, 1985.
8. CARBALLAL del Río, ESPERANZA. *Estrategia de rumbos. Anexo A: Reflexión y Análisis Estratégico*. s.l.:s.n.,s.a.
9. CASTELLANOS, Rodeloy. *Pensamiento, herramienta y acción del estrategia*. Madrid: Ediciones Electrónicas Grupo EUMED,2006
10. *Competencias: Un nuevo reto. Evaluación de Competencias Laborales*. [en línea] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/> [Consultado 9 de marzo del 2008].
11. CRUZ, Sandro. “*El plan estratégico paso a paso*”. *Guía de trabajo*. Revista. Universidad Nacional, Lima: s.n., 2002.
12. CUEVAS AMAYA, William. *Contraste entre lo estratégico y lo operativo*. Santa Fe de Antioquia: Gestipolis, 2002.
13. DAVID, F. *Gerencia Estratégica*. s.l.: sn, 1994.
14. DÍAZ FERNÁNDEZ, I. *Dirección Estratégica*. Material complementario de la Maestría en Dirección. La Habana: CETED, 2006.

15. DRUCKER, P. *Management: Task, Responsibilities, Practice*. New York: Edit Harper and Row, 1974.
16. ECA. *Expediente de Perfeccionamiento Subsistema Organización General*. Año
17. ECASA. *Expediente de Perfeccionamiento Subsistema Organización General*, **2005**
18. ENSA. *Expediente de Perfeccionamiento Subsistema Organización General* 2004
19. *Evaluación de competencias básicas en lenguaje y matemáticas*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría de Educación, 1999.
20. GUILLERMO A.; RONDA PUPO; MARCANÉ LASERRA, José Ángel. *De la Estrategia a la Dirección Estratégica Un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo*. 2006, Fuente: <http://www.alonsoconsultora.com/shop/detallenot.asp?notid=192>
21. HAMERMESH, R. G *Planeación Estratégica. O como se las arreglan los Gerentes Triunfadores*. México: Editores Noriega, Limusa. 1990.
22. IACC. *Directiva para la implementación del estudio de idioma inglés en el Sistema de la Aviación Civil Amparada en la Directiva Jurídica DJ 03 /04 del Presidente de la Aeronáutica Civil de Cuba*. 2003.
23. IACC. *Regulaciones Aeronáuticas Cubanas. Licencia al Personal Aeronáutico. (RAC1)*. Segunda Edición. Octubre 2007.
24. IACC. *Regulaciones Aeronáuticas Cubanas. Licencia al Personal Aeronáutico. (RAC1)*. Segunda Edición. Octubre 2007.
25. IACC. *Regulaciones Aeronáuticas Cubanas. Telecomunicaciones Aeronáuticas Aeronáuticas. (RAC10)*. Segunda Edición. Octubre 2007.
26. IACC. *Regulaciones Aeronáuticas Cubanas. Servicio de Tránsito Aéreo (RAC11)*. Segunda Edición. Octubre 2007.
27. IACC. *Regulaciones Aeronáuticas Cubanas. Licencia al Personal Aeronáutico. (RAC1)*. Segunda Edición. Octubre 2007.
28. IACC. *Instructivo para la Elaboración y Aprobación de Planes y Programas de Estudios del IACC*, 1999
29. IACC. *Instructivo para la Elaboración y Aprobación de Planes y Programas de Estudios del IACC*, 1999



30. *Informe estadístico del impacto de la Aviación en la 32 Asamblea de la OACI*. Revista OACI. no 6/2006.P 5
31. Las 40 preguntas más frecuentes sobre formación por competencias. [en línea] Disponible en: <http://www.monografia.com/trabajo5/laweb.shtml>. [Consultado 25 de septiembre del 2007].
32. *Licencias al personal. Enmienda 164 Anexo 1-* de la OACI 9ª. Edición, Julio de 2003.
33. LUIS, R, GÓMEZ MEJIAS, DAVID. B BALKIN, ROBERTO.L, CARDY. *Dirección y gestión de Recursos Humano* Tercera Edición Pearson Educación , S.A., Madrid,2001 pag 728
34. MERTENS, L. *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*. [en línea]Disponible en: [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy) [consultado 11 de junio 2008].
35. MINTZBERG, Henry *“El arte de moldear la estrategia”* Harvard Business Review. 1987.
36. MINTZBERG, Henry. *“Patterns in strategy formation”*. Management Science (pre-1986); May 1978; 24, 9; ABI/INFORM Global.
37. MINTZBERG, Henry. *Destreza en la estrategia*. s.l.:s.n., 1987.
38. MINTZBERG, Henry; AHLASTROND, Bruce. *Safari a la Estategia*. S.I.: Ediciones Gronica, 1999.
39. MINTZBERG, Henry; BRIAM QUIMN, James; VOYER, John. *El proceso estratégico: Conceptos, Contextos y caso* . México,. Ed. Prentice – Hall Hispanoamerica, S.A., 1997.
40. MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. *“Reflecting on the strategic process”*. Sloan Managment Review., 1999.
41. MINTZBERG, Henry; MENDIA, Jose Nicolan . *Mintzberg on managements*.l.:s.n., 1991.
42. MINTZBERG, Henry; WESTLEY, Frances. *“Decision Making: It's Not What You Think MIT”* Sloan Management Review; 2001; 42,(3); ABI/INFORM Global.
43. NORTON, Robert. *Centro de Educación y Capacitación para el Empleo, Universidad del Estado de Ohio, Columbus*. [en línea] Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu.shtml/> [Consultado 9 de marzo del 2008].

44. OACI. *Manual on the Implementation of ICAO Language Proficiency Requirements*. Doc. 9835 AN/453 año 2005
45. OACI. *Manual de gestión de la seguridad operacional de la OACI*. Doc. 9859. 2006
46. *Operación de aeronaves*. Anexo 6 de la OACI -8ª. Edición, Julio de 2001.
47. PEREA QUESADA, JOAQUÍN. *Estrategia y Dirección Estratégica*. México: s.n., 2006.
48. "Plan de acción concebido para atender las necesidades de la aviación civil del siglo XXI" Revista OACI 2006, No 6 p.12
49. PORTER, MAIKEL *Estrategia Competitiva*. s.l.:s.n, 1982.
50. QUINN J. B. *The strategic Process. Concepts. Context. Cases.* , 1991
51. Sitio OACI Disponible en: <http://www.icao.int>(consultado el 17 de junio del 2008) Estructura, Funciones, Misión
52. *Servicios de tránsito aéreo*. **Anexo 11** de la OACI- 13ª. Edición, Julio de 2001.
53. STEPHEN P. ROBBINS *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica* Séptima Edición Prentice-hall hispanoamericana, s.a TOMO I Pág. 265 TOMO II Pág.269- 490 TOMOIII Pág.497-721
54. *Telecomunicaciones aeronáuticas*. **Anexo 10** de la OACI-5ª. Edición, Julio de 1996

# ***ANEXOS***

---