



¿PUEDE EXISTIR AFECTACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE
TRIPULANTES DE CABINA DE PASAJEROS EN LAS ORGANIZACIONES QUE
CUENTAN CON GRUPOS SINDICALES?

CAROLINA HERNÁNDEZ PEÑA
ENSAYO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN AERONÁUTICA Y AEROESPACIAL
BOGOTÁ D.C.
2016

¿PUEDE EXISTIR AFECTACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE TRIPULANTES DE CABINA DE PASAJEROS EN LAS ORGANIZACIONES QUE CUENTAN CON GRUPOS SINDICALES?

Autor: Carolina Hernández Peña.

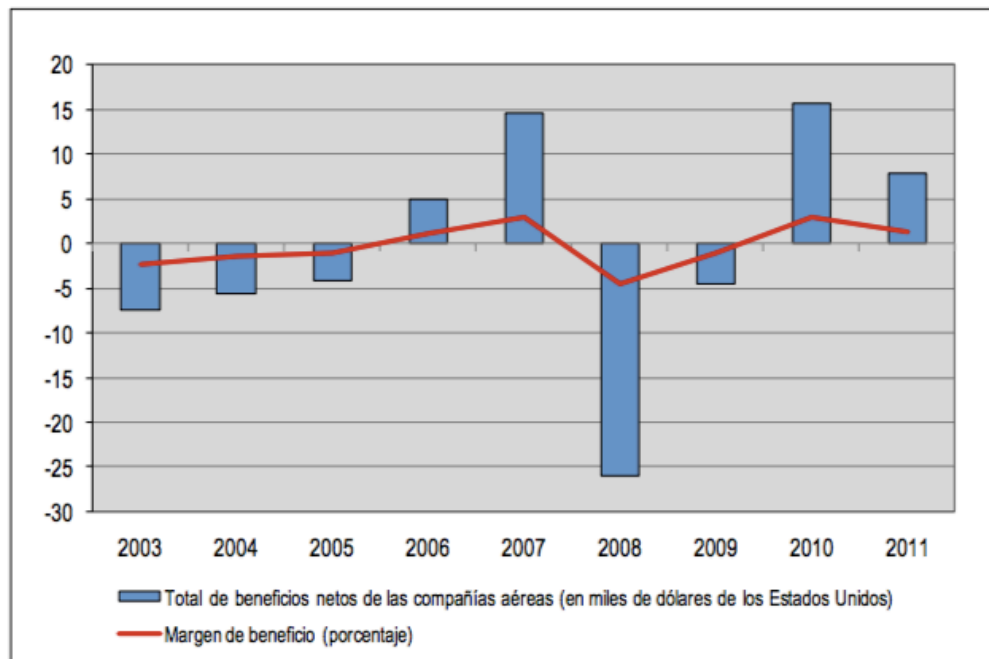
La industria aeronáutica mundial ha mostrado un continuo crecimiento y cambios en el transcurso de los años, como lo muestran los datos reflejados en el Documento temático para el debate en el Foro de diálogo mundial sobre los efectos de la crisis económica mundial en la industria de la aviación civil.

En 2007, el transporte aéreo generó un valor añadido de 425 000 millones de dólares de los Estados Unidos y dio empleo directo a más de 5,6 millones de personas en todo el mundo, (OIT Organización Internacional del Trabajo, 2013, p. 10).

Entre el 2008 y 2009, de 150 principales compañías aéreas se generan pérdidas (beneficios negativos) de 15 000 millones de dólares en Estados

Unidos y 13 compañías aéreas se van a la quiebra, teniendo que reducir su capacidad y en Europa, compañías como Scandinavian Airlines (SAS) se ve avocada a reducir significativamente sus operaciones (OIT Organización Internacional del Trabajo, 2013, p. 12).

Figura 1. Total de beneficios netos y márgenes de beneficios de las compañías aéreas (2003-2011)



Fuente: Asociación de Transporte Aéreo Internacional, 2012.

Un informe presentado por la Secretaría de Estado de Transportes del Ministerio de Fomento del Gobierno de España en el año 2008 señala que los mayores costos que poseen las aerolíneas de tipo tradicional son los de

combustibles, un 33% y que los costes de personal representan aproximadamente el 15% del total de las aerolíneas, pero así mismo señala que los costos de handling (servicios en tierra), la venta y emisión de tiquetes, el servicio abordó, los salarios de las tripulaciones de las aerolíneas de bajo costo son menores a los de las compañías aéreas tradicionales.

Frente a los cambios, las aerolíneas toman acciones como reducción de personal, disminución horas de operación, congelación salarial y en otros casos, despidos voluntarios y no renovación de contratos (OIT Organización Internacional del Trabajo, 2013, p. 12). Justamente, es aquí donde los grupos sindicales en representación de los trabajadores no se han hecho esperar por la preocupación que genera esta situación en la estabilidad laboral de los mismos, y es que en realidad este sector de las aerolíneas al parecer, sobre algunos de los costos que realmente ejercen control, es el del recurso humano, así que dentro de las posibilidades, pueden adoptarse medidas para contrarrestar dichas crisis económicas como lo son: reducción de personal, reducción de costos administrativos, reducción de costos operativos, entre otros.

Por esta razón se pretende plantear en este ensayo, si estos cambios en el ambiente aeronáutico pueden llegar a generar afectaciones en el desempeño de los Tripulantes de cabina de pasajeros (TCP) en aerolíneas comerciales donde existen grupos sindicales involucrados y de ser posible lograr conclusiones que sirvan como recomendación para mejorar las relaciones con estos grupos.

Los grupos sindicales

La ley 83 de 1931, marca un inicio en la historia de los trabajadores en Colombia, porque reconoce los derechos a la huelga, los sindicatos, la necesidad de reforma para el bienestar laboral y defender a los trabajadores de los abusos, así mismo promueve el registro legal de constitución de los sindicatos convirtiéndose así en una de los pilares más importantes para el fortalecimiento de la organización gremial de los trabajadores y la plataforma legal para la garantía de condiciones dignas de trabajo para la clase obrera colombiana. (Ramírez, 2015, p. 14).

En el documento temático para el debate en el Foro de diálogo mundial sobre los efectos de la crisis económica mundial en la industria de la aviación civil (Ginebra, 20 a 22 de febrero de 2013) (OIT Organización Internacional del Trabajo, 2013, p. 12) Se expone que la tasa de sindicación de los trabajadores en la aviación civil puede ser mayor que entre la población activa en general ya que son estructuras sindicales complejas, y existen distintos sindicatos que representan a las diferentes categorías profesionales del área y también dice textualmente:

“El Comité de Libertad Sindical de la OIT ha examinado en los últimos años varios casos relacionados con la aviación civil. En 2010, por ejemplo, la Unión Sindical de Controladores Aéreos (USCA) de España alegó que las autoridades habían alterado un convenio colectivo libremente concertado ¹¹⁷. En 2008, la Confederación de Organizaciones de Funcionarios del Estado (COFE) del Uruguay presentó una queja en relación con la decisión de considerar el control del tránsito aéreo un servicio esencial ¹¹⁸. En 2007, la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) de Colombia, en representación del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Aeronáutica Civil, alegó traslados injustificados de varios afiliados y el inicio de acciones disciplinarias contra afiliados ¹¹⁹.

La Confederación Sindical Internacional (CSI) ha destacado violaciones de los derechos sindicales en países como Kuwait, Mongolia, Paraguay, Perú y Turquía ¹²⁰. En mayo de 2012, Turquía aprobó una ley por la

que se prohibían las huelgas en el sector del transporte aéreo^{121,}

En el caso de los grupos sindicales de Tripulantes De Cabina De Pasajeros (TCP), en Colombia, se puede hablar de La Asociación Colombiana De Auxiliares De Vuelo (ACAV) fundada en 1961, con sede principal en la ciudad de Bogotá, quienes en cabeza de su presidenta, asesoran y apoyan a los Tripulantes De Cabina (TCP) en temas referentes a los derechos y deberes de los trabajadores que laboran en las diferentes aerolíneas.

Con base en marco legal del Reglamento Aéreo Colombiano (RAC) y el Código Sustantivo De Trabajo (CST), dan vía a las solicitudes de acuerdo a las necesidades expuestas por el trabajador y donde se perciba o evidencie vulneración a sus derechos. También actúa como órgano de consulta ante las diferentes entidades involucradas en el sector aéreo, para dar claridad a los diferentes aspectos laborales que se consideren necesarios, como se muestra en el oficio enviado por la Unidad Administrativa Civil De Aeronáutica Civil (UAEAC), en respuesta a una serie de consultas hechas por La Asociación Colombiana De Auxiliares De Vuelo (ACAV) referentes a los tiempos de

servicio, de vuelo y de descanso de los Tripulantes De Cabina De Pasajeros (TCP). (Unidad Administrativa Especial De Aeronáutica Civil, 2012) .

En consecuencia a la función de los sindicatos, la normatividad Colombiana permite que los trabajadores hagan parte activa de estos grupos en las diferentes área de desarrollo profesional y teniendo en cuenta el continuo crecimiento en el medio aeronáutico, donde se vive una firme competencia por ofrecer mejores servicios a menores precios los cuales pueden incurrir en reducción de costos, es de vital importancia, que las aerolíneas y sus directivos comprendan que la inclusión de trabajadores en grupos sindicales es un derecho amparado por la ley que debe ser respetado como tal.

El desempeño

Según la IATA (Asociación internacional de transporte aéreo) en su documento (IATA Asociación internacional de transporte aéreo, 2015, p. 31), Guía de las mejores prácticas de la industria de la aviación, habla de la importancia del entrenamiento basado en las competencias como un método

revolucionario e ideal para que el tripulante demuestre en la parte práctica y por medio de escenarios como una vez ha recibido su entrenamiento puede poner en práctica estos conocimientos para salvaguardar la vida de los pasajeros, generando así paralelamente una imagen de seguridad y confort.

El desarrollo de competencias y habilidades pueden definir la calidad y tipo de Tripulante De Cabina De Pasajeros (TCP) que cada aerolínea requiere, porque está establecida en unas capacidades básicas de conocimiento de la aeronaves, los elementos que la componen pero lo más importante, como y cuando utilizar las herramientas para sacar el mejor provecho en el evento que se presente, sea en condiciones normales o de emergencia.

Es importante retomar que estas personas, es decir los Tripulantes De Cabina De Pasajeros (TCP) son los encargados de una función principal de seguridad en caso de un evento de emergencia, en otras palabras, son las personas calificadas para evacuar una aeronave en un tiempo determinado según los estándares internacionales, con el fin de salvar la mayor cantidad de vidas en eventos reales de emergencia en aeronaves de pasajeros.

El Reglamento aéreo Colombiano en su RAC 1 (Unidad administrativa especial de aeronautica civil, p. 89). Términos y definiciones dice:

*“**Tripulación de Vuelo.** Tripulantes de Cabina de Pasajeros. Se aplica a todo el personal que trabaja con los pasajeros dentro del avión: el/la jefe de cabina (sobrecargo) y los auxiliares de vuelo (azafatas y personal masculino con las mismas funciones). Atender al pasajero, infundir confianza y mantener el orden en caso de emergencia son algunas de las misiones que deben llevar a cabo las azafatas y azafatos o Tripulantes de Cabina de Pasajeros (TCP). Pero las funciones de un TCP no se limitan al pasajero. También tienen que controlar buena parte del proceso del vuelo, conocer los sistemas fundamentales del avión, dominar las técnicas de supervivencia, distinguir las mercancías peligrosas y tener conocimientos de disciplinas como el Derecho Aéreo y la Medicina Aeronáutica”*

Pero esta no es la única función que cumplen, los Tripulantes De cabina De Pasajeros (TCP) además de funciones de seguridad en condiciones de emergencia, cumplen una serie de funciones preventivas y aplicativas relacionadas con las inspecciones pre-vuelo de seguridad del equipo de emergencia y el manejo de pasajeros y situaciones especiales. Deben estar preparados mental y físicamente, para desempeñar funciones de emergencia

en caso necesario. En un segundo plano, su desempeño tiene también una importante relación con el servicio al usuario durante el vuelo, durante su tránsito en el avión, en cuanto a información y servicio abordo se refiere (SATENA Servicio Aéreo A Territorios Nacionales, 2016)..

Teniendo en cuenta que el desempeño se constituye como fundamental en el desarrollo de cualquier profesión aun más en este medio en el cual los errores operacionales se pagan con vidas, se hace tan importante recabar en el desempeño de un tripulante y la relación directa con la permanencia en la organización.

Los TCP deben cumplir anualmente con un curso recurrente, en el cual hacen el repaso de todas las materias referentes al desarrollo de sus funciones, éste incluye clases presenciales, virtuales y practicas de acuerdo al programa de entrenamiento aprobado por el ente regulador de cada país, en el caso de Colombia según el Reglamento Aéreo Colombiano (RAC) 2. Licencias al personal (Unidad Administrativa Especial De Aeronáutica Civil, 2016, p. 146)

Adicionalmente, a partir del año 2015 entra en vigencia en el Reglamento aéreo colombiano (RAC) 63 Licencias para miembros de la tripulación diferentes de pilotos, en el numeral 63.415 Requisitos de pericia (Unidad administrativa especial de aeronáutica civil, 2015, p. 31) donde estipula:

“(b) la prueba de pericia será avalada por un inspector de tripulantes de cabina de pasajeros (TCP) de la Unidad administrativa especial de aeronáutica civil (UAEAC) o por un tripulante de cabina de pasajeros licenciado, que sea examinador designado y podrá ser realizada en una aeronave energizada en tierra, con un instructor de tripulantes de cabina de pasajeros habilitado, realizando todos los procedimientos posibles, simulando situaciones en tierra y en vuelo, similares a emergencias reales.”

Dando cumplimiento a la armonización con las normas latinoamericanas (Latinoamerican aviation regulation - LAR) y de las cuales Colombia es partícipe por lo cual las acoge. Para este caso se ha incluido la Evaluación de la competencia del Tripulante De Cabina De Pasajeros (TCP) como obligatorio mínimo una (1) vez cada 12 meses. Este entrenamiento se cumple bajo estrictas condiciones las cuales son básicamente ejecutar todas las funciones

normales y de emergencia simuladas en una aeronave, en presencia de inspector de la Aeronáutica Civil o Delegado (en este caso Instructor de la empresa avalado por la Aeronáutica Civil para desempeñar dicho cargo), quienes con una lista de chequeo estarán evaluando punto a punto cada una de las actividades, pero también estarán muy atentos para verificar que el tripulante realmente muestre un adecuado desarrollo de sus competencias que no solo van enfocadas a conocimiento sino al correcto desarrollo en condiciones críticas.

Esta etapa de evaluación anual se convierte en un determinante para la permanencia del empleado en la aerolínea, por su nivel de exigencia y complejidad y por consiguiente las aerolíneas se ven en la gran tarea de que el nivel del entrenamiento cumpla con estos requerimientos en los tiempos establecidos, lo que puede llegar a generar en los Tripulantes De Cabina De Pasajeros (TCP) situaciones de estrés, por la exigencia a la que se ven sometidos, generando que el personal pueda llegar a percibir sensación de inseguridad y de vulnerabilidad al no alcanzar las metas propuestas por la organización y que su condición laboral se pueda ver afectada.

Los costos

Teniendo en cuenta las necesidades actuales en el medio aeronáutico para reducir costos, las empresas han tenido que adoptar medidas organizacionales que los proyecten a alcanzar mejores beneficios a menores costos y para lograr esto, en los últimos años ha sido muy reconocido en el sector los modelos de alianzas estratégicas que permiten a las aerolíneas formar grupos económicos sectoriales, desarrollando con mayor facilidad las operaciones necesarias, como es el caso de los grupos (Star Alliance, Skyteam y Oneworld), quienes han optado por generar una estandarización en sus procesos y procedimientos para que el mismo personal pueda atender la operación de varias aerolíneas. Es decir, han unido sus esfuerzos con el fin de que todos sus recursos se utilicen de la mejor manera, generando una permanencia en el mercado.

En el caso de los Tripulantes De Cabina De Pasajeros (TCP), se puede identificar que hoy en día, esta ocupación toma una importancia relevante en el



desarrollo de las operaciones aéreas, porque son parte activa de la cabina e influyen altamente en la seguridad operacional. Por esto, se hace importante validar que tan vulnerables pueden llegar a ser estos trabajadores, cuando se expone, que las aerolíneas en su afán de maximizar todos sus costos buscan con el mismo número de personal, responder a la demanda que va en aumento, como son mayores itinerarios y aeronaves con más pasajeros pero recertificados con menor cantidad de Tripulantes, acogiéndose por supuesto, a una regulación Aeronáutica que permite dar ese manejo, dando opciones a los empresarios de reducir costos.

En el caso de Servicio Aéreo a territorios Nacionales (SATENA), la cual no ha sido ajena a la situación ha adoptado medidas para disminuir el recurso humano y tener menos tripulantes de cabina de pasajeros (TCP) en las mismas aeronaves que operaban con dos tripulantes. Como se puede ver en las especificaciones de operación vigentes de la aerolínea avaladas por la Aeronáutica Civil (Unidad administrativa especial de aeronáutica civil AUEAC, 2016, p. 5), quienes, acogiéndose a la norma del Reglamento Aéreo Colombiano (UAEAC, 2016) numeral 4.17.2.2 Tiempo de vuelo, donde permite

que en aeronaves de 20 a 50 sillas se vuele con un (1) solo Tripulante De Cabina De Pasajeros (TCP), Ratificado con el PROYECTO - RAC 4 - MODIFICACION NUMERAL TRIPULANTES DE CABINA con fecha de publicación del 03 de agosto de 2016 dice:

“ARTÍCULO PRIMERO: *Modifícase el numeral 4.15.2.25.17. de la Norma RAC 4 de los Reglamentos Aeronáuticos de Colombia, el cual quedará así:*

4.15.2.25.17. Tripulantes de cabina

4.15.2.25.17.1. Cantidad de tripulantes

(a) *El explotador debe proveer por lo menos el siguiente número de tripulantes de cabina en cada avión que transporte pasajeros:*

(1) Un miembro de la tripulación de cabina para aviones con una capacidad de asientos de pasajeros de 20 a 50 asientos; y (2) Un miembro adicional por cada cincuenta (50) asientos de pasajeros o fracción de 50, instalados en el mismo piso del avión”

Pero si bien es cierto y esto puede representar una oportunidad para que las aerolíneas puedan reaccionar de manera más ágil a las necesidades

de la operación y a la reducción de costos en la operación, no es un secreto que estas medidas adoptadas por las empresas aéreas comerciales puede generar inconformismo en el personal de Tripulantes De Cabina De Pasajeros (TCP) porque se genera la percepción de que se va a requerir menos personal y el volumen de trabajo puede ser más alto, así como la exigencia de un listado de competencias enfocadas a conocimiento y pericia para poder reaccionar ante condiciones normales y de emergencia con la misma precisión, aun cuando el personal abordado pueda ser menor en cantidad, es decir, se debe optimizar el recurso humano para garantizar la respuesta a la demanda de la operación.

Es posible entonces, contemplar que la reducción de costos de las aerolíneas afecte directamente el desempeño de los tripulantes de cabina de pasajeros y el clima al interior de la organización.

Las relaciones laborales

Las relaciones laborales con los empleados van directamente relacionadas con los resultados de la compañía, porque en esencia refleja el compromiso y convicción que pueden sentir hacia la organización o que tan satisfechos se encuentran frente a su participación en el entorno laboral. Estas relaciones dependerán del tipo de dirección que se adopte y en el caso de la existencia de sindicatos, que actitud se tome frente a ellos.

Según (OIT Organización Internacional del Trabajo, 2013, p. 37) en su Documento temático para el debate en el Foro de diálogo mundial sobre los efectos de la crisis económica mundial en la industria de la aviación civil, habla sobre las estrategias para mejorar la situación en el lugar de trabajo y clasifica a las aerolíneas en función de sus relaciones con el personal y las relaciones sostenidas con los sindicatos, hablan de dos enfoques, uno dirigista, en el cual definen los objetivos y dan a sus empleados instrucciones sobre la forma de alcanzarlos y otro, enfocado al compromiso, en el cual recaban la participación de los trabajadores para que entiendan los objetivos e intereses de la empresa y, con base en ello, actúen según su criterio.

También el documento expone tres opciones para combatir la constitución de los sindicatos así:

1. Estrategia de evitación: combatir la constitución de sindicatos o quebrantar el sindicato existente.
2. Estrategia de aceptación: aceptarlos bajo la relación contractual que los cobija.
3. Estrategia de colaboración: establecimiento de alianzas más estrechas con los sindicatos de manera formal o informal.

En el gráfico 2. se ilustra la postura de algunas de las principales aerolíneas en relación con el análisis que antecede (OIT Organización Internacional del Trabajo, 2013, p. 38).

		Relación con los sindicatos		
		Evitación	Aceptación	Colaboración
Relación con el personal	Dirigismo	Ryanair <i>Air Asia</i> <i>Jetstar</i>	US Airways Qantas British Airways Aer Lingus American	Lufthansa SAS
	Compromiso	Delta (antes de 1994) JetBlue WestJet	(Continental 1) Virgin Blue (AirTran 2) EasyJet	? Southwest

Nota: Muestra de aerolíneas, las compañías aéreas de bajo costo figuran con letra cursiva. ¹ Adquirida por United Airlines en 2012. ² Adquirida por Southwest en 2012.

Fuente: Bamber et al. 2009a., página 170.

Se resalta también del mismo documento, el caso de una aerolínea americana la cual ha mostrado desde su creación, un proceso muy interesante de interacción frente a los grupos sindicales (OIT Organización Internacional del Trabajo, 2013, p. 17).. Se expone el caso de la aerolínea Southwest así:

“Southwest siempre ha sido una compañía aérea rentable, menos en su primer año de funcionamiento. Se ha tratado de emular sus buenos resultados, que suelen atribuirse a tres factores: vuelos de corta distancia, operaciones punto a punto sin escalas y ausencia de sindicatos tradicionales. No obstante estos factores, las claves de su éxito son la capacidad de liderazgo, la cultura de empresa y el trabajo en equipo. La compañía aérea gestiona las relaciones entre diferentes grupos de empleados mucho mejor que otras, y esta coordinación de las relaciones es su mejor baza. La estrategia de crecimiento de Southwest ha sido relativamente conservadora y, gracias a sus reservas financieras, ha podido evitar los despidos. La tasa de afiliación sindical en la compañía es del 88 por ciento, lo cual la convierte en una de las aerolíneas con mayor número de afiliados. Se distingue de las demás aerolíneas en los Estados Unidos por haber registrado el menor número de mediaciones, arbitrajes y huelgas. Además y, pese a sus elevados costos laborales, sus costos unitarios totales se han situado sistemáticamente entre los más bajos en los Estados Unidos”

Fuente: Gittell, J. H., 2008.

Se puede interpretar entonces, y tomando como fundamento, la información de referencia, que el mantener las buenas relaciones con los empleados contribuye a lograr los objetivos trazados y que de las estrategias



relacionadas en este documento, la de colaboración, puede contemplarse como un estado ideal de las relaciones con los empleados y sindicatos, porque permiten generar un abanico de posibilidades para que la aerolínea tome las medidas que se requieran sin generar un desequilibrio, es decir, reconociendo que tanto la organización como el grupo de trabajadores y sindicatos pueden obtener beneficios en igualdad de condiciones.

CONCLUSIONES

Los sindicatos son organizaciones constituidas y amparadas por la ley por lo tanto la organización, en cabeza de sus directivos deben establecer una política clara de administración de los mismos.

El desempeño de los Tripulantes De Cabina De Pasajeros tiene un gran impacto en el resultado de la prestación del servicio y la seguridad operacional. Por esta razón debe ser ajustado de manera permanente mediante programas de entrenamiento que ofrezcan al tripulante la oportunidad de mantenerse alineado a las exigencias de la industria, la normatividad y la organización.

Las políticas de reducción de costos terminan teniendo un alto impacto en la administración del recurso humano, porque por lo general culminan disminuyendo el numero de personal y aumentando las cargas laborales.

Tomando como ejemplo el caso de la aerolínea Southwest, una relación de compromiso con los empleados y de colaboración con los sindicatos, genera márgenes de rentabilidad adecuados y relaciones laborales estables al interior de la organización.



Es así entonces, que teniendo en cuenta el problema presentado se evidencia, que si puede existir afectación del desempeño del personal de Tripulantes de cabina de pasajeros (TCP) en las organizaciones que cuentan con grupos sindicales, como resultado de la carencia de políticas claras que permitan desarrollar propuestas acordes de reconocimiento, aceptación y compromiso frente a estos grupos al interior de la organización.

Así mismo se plantea si en Colombia, el reconocimiento de los grupos sindicales al interior de las aerolíneas tradicionales se gestiona de manera adecuada y que tipo de estrategia de relación laboral utilizan.

Bibliografía

- OIT Organización Internacional del Trabajo. (2013). *La aviación civil y los cambios en su entorno laboral*. OIT Organización Internacional del Trabajo, Departamento de actividades sectoriales . Ginebra, Suiza: Oficina internaonal del trabajo.
- Ramírez, O. E.-L. (Julio-septiembre de 2015). Relaciones laborales y derechos del empleo. 3 . Mexico.
- Unidad Administrativa Especial De Aeronáutica Civil. (27 de mayo de 2012). Consulta sobre tiempos de vuelo, servicio y descanso, para Tripulantes De Cabina De Pasajeros. (A. d. ACAV, Ed.) Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- IATA Asociación internacional de transporte aéreo. (2015). *Best Practices Guide 2015*. IATA.
- Unidad administrativa especial de aeronautica civil. (s.f.). RAC Reglamento aéreo COLOMBIANO. *RAC 1. Término y definiciones* .
- SATENA Servicio Aéreo A Territorios Nacionales. (01 de abril de 2016). Manual general de operaciones. *Revisión 12*. Bogotá , Cundinamarca, Colombia: SATENA.
- Unidad Administrativa Especial De Aeronáutica Civil. (2016). RAC 2. Licencias al personal .
- Unidad administrativa especial de aeronáutica civil. (4 de sep de 2015). RAC 63. Licencias para miembros de la tripulación diferente a pilotos. Bogotá, Cundinamarca, colombia.
- Unidad administrativa especial de aeronáutica civil AUEAC. (9 de agosto de 2016). Parte a. Disposiciones generales . *Especificaciones de operación* . Bogotá , Cundinamarca, Colombia.
- Matias Ginieis, M. V. (2012). Los costes en el sector del transporte aéreo. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión* , X (n. 20), 2.
- (Italia), A. S. (Ed.). (2015). La Huelga como protección de los derechos colectivos del trabajo en Colombia. *Revista internacional y comparada de relaciones laborales y derecho del empleo* , 3 (3).
- Unidad administrativa especial de aeronáutica civil. (4 de septiembre de 2015). RAC Regalemto aéreo Colombiano. *RAC 63 Licencias para miembros de la tripulación diferentes de pilotos* . Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- García, E. C. (2015). La resolución de conflictos laborales: "Un verdadero desafío para el área de Talento hHumano". Bogotá.



- Lena Mora Rodríguez - Sofía Valverde aguero. (2013). *Estudio de caso sometido a la consideración del Tribunal Examinador de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Administración de Empresas* . san Jose, Costa Rica.
- La aviación civil y los cambios en su entorno laboral.
- MARTINEZ, O. E. (2015). LA HUELGA COMO PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS COLECTIVOS DEL TRABAJO EN COLOMBIA . (M. T. ALFREDO SANCHEZ (MEXICO), Ed.) *Revista Internacional y Comparada de RELACIONES LABORALES Y DERECHO DEL EMPLEO* , 3 (3).
- UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE AERONAUTICA CIVIL. (27 de MAYO de 2012). CONSULTA SOBRE TIEMPOS DE VUELO, SERVICIO Y DESCANSO PARA TRIPULANTE DE CABINA DE PASAJEROS. BOGOTA, CUNDINAMARCA, COLOMBIA.
- SATENA - SERVICIO AEREO A TERRITORIOS NACIONALES. (01 de ABRIL de 2016). MANUAL GENERAL DE OPERACIONES. *CAP. 2 POLITICAS Y NORMAS* . BOGOTA, CUMDINAMARCA, COLOMBIA.
- UNIDAD ADMINISRATIVA ESPECIAL DE AERONAUTICA CIVIL. (2016). REGLAMENTO AEREO COLOMBIANO. *RAC.2 LICENCIAS AL PERSONAL* . BOGOTA, CUNDINAMARCA, COLOMBIA.
- (s.f.).