



Vigilada Mineducación

Percepción del engagement y el sentido de pertenencia y sus implicaciones en un grupo de pilotos de una aerolínea estatal colombiana

Perception of engagement and sense of belonging and its implications in a group of pilots of a Colombian state airline

LINA MARÍA QUIROGA CABRA
DIEGO FERNANDO CRUZ VARELA

Trabajo de Grado

Asesor
Alejandro Sanín Posada

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2021

Resumen

El objetivo de este estudio fue caracterizar la percepción del *engagement* y el sentido de pertenencia y evidenciar sus implicaciones en un grupo de pilotos de una aerolínea estatal colombiana. Para ello se realizó un estudio investigación de tipo cualitativa y descriptiva, basada en entrevistas semi estructuradas que se aplicaron a cinco pilotos de esta aerolínea estatal, los cuales fueron elegidos de forma intencional utilizando como criterio una antigüedad mayor a dos años en la compañía. Se hizo un análisis de contenido con la información recolectada y se pudo evidenciar que el *engagement* y el sentido de pertenencia en los pilotos, son factores fundamentales que inciden en el arraigo de la cultura de la seguridad y compromiso con la aerolínea. Se pudo observar también como tendencia el aprecio por la aerolínea y su misión social, variables que se convierten en motivadores que generan bienestar en las operaciones. Estos resultados sugieren que buscar espacios e iniciativas que fomenten el desarrollo de estos aspectos en los pilotos puede aumentar su motivación y bienestar.

Palabras Clave: *Engagement*, sentido de pertenencia, motivación y Crew Resource Management

Abstract

The objective of this study was to characterize engagement and sense of belonging perception and evidence its implications in a group of pilots from a Colombian state airline. For this, a qualitative and descriptive investigation was done, based on semi structured interviews applied to these five pilots, selected intentionally, who have been working for at least two years in the company. An analysis was carried out with the information collected and was possible to evidence that *engagement* and sense of belonging are fundamental factors that impact safety culture and commitment with the airline. It was possible to observe a trend of appreciation for the airline and its mission, variables that turn into motivators that generate wellbeing to the operations. These results suggest that looking for spaces and initiatives that encourage the development of these aspects in pilots can increase their motivation and wellbeing.

Key Words: *Engagement*, sense of belonging, motivation and Crew Resource Management.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la Academia de Aviación OSM (2021), los pilotos requieren desarrollar ciertas competencias como comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, resolución de problemas y toma de decisiones, entre otras, debido a los altos niveles de responsabilidad a los que se enfrentan al comandar una aeronave. Mantener una operación aérea estable requiere de esfuerzo y compromiso de la organización hacia los pilotos y demás miembros de la tripulación. Por ello, hablar de factores humanos se ha vuelto indispensable en esta industria, dando pie a la creación del Crew Resource Management (CRM), definido como la óptima utilización, por parte de una tripulación, de todos los recursos disponibles (información, equipos materiales y recursos humanos) para la consecución de operaciones de vuelo seguras y eficientes (Lauber, 1984), concentrándose en reducir el error e incrementar la efectividad de las tripulaciones aéreas (Wiener, Kanki y Helmreich, 1993). A partir de este contexto, hay dos conceptos muy importantes que inciden en la temática de factores humanos y CRM, a saber, el *engagement* y sentido de pertenencia, los cuales han tomado protagonismo por su significado e impacto tanto en las personas como en las organizaciones. Tener pilotos conectados con su rol y con la organización trae diversos beneficios, como mayor compromiso, productividad, toma de mejores decisiones, bienestar, cumplimiento a los clientes y camaradería (Giraldo, Pico, 2012.). Desde la primera generación del Crew Resource Management, ha buscado entrenar a las tripulaciones y desarrollar sus competencias con el fin de mejorar la comunicación abierta y asertiva, la toma de decisiones, el apoyo mutuo, la confianza y la adaptación durante situaciones de emergencia (McGregor, F. 2020).

Dada la importancia que tiene el *engagement* y el sentido de pertenencia y sus implicaciones para los pilotos se busca explorar cómo estos los perciben, relacionan e interpretan,

de manera tal que se pueda, a través de esta subjetividad, reconocer elementos que pueden ayudar a construir realidades que favorezcan su desarrollo.

REFERENCIAS CONCEPTUALES

El *engagement* y el sentido de pertenencia son dos variables importantes dentro de las dinámicas organizacionales.

El *engagement*, se define como un “estado mental positivo, relacionado con el trabajo, y caracterizado por Vigor, Dedicación y Absorción” (Schaufeli, Salanova, González-Roma, & Bakker, 2002. *pág.*74). El Vigor se caracteriza por altos niveles de energía y se traduce en el deseo de invertir esfuerzo adicional en el trabajo realizado, incluso cuando se enfrentan dificultades. La Dedicación se enfoca en la implicación laboral, acompañada de sentimientos de orgullo, entusiasmo y felicidad, entre otros y la Absorción se da cuando se está concentrado en el trabajo y no hay sensación del tiempo o espacio debido al gran disfrute experimentado en la tarea (Schaufeli, et al. 2002).

Si bien *engagement* es un término que no tiene traducción exacta, si tiene diferentes significados dependiendo del autor y su visión. Para Macey & Schneider (2008) el *engagement* está relacionado con componentes actitudinales y de comportamiento de los colaboradores, pues se define como una condición deseable que se asocia con el propósito organizacional y que incluye compromiso, pasión, entusiasmo, esfuerzo y energía de cada una de las personas. Robertson & Markwick (2009) lo definen como un estado psicológico o afectivo, un espacio de construcción atado al desempeño o una actitud. Cateeuw, Flynn y Vonderhorst (2007) definieron *engagement* como el nivel en que los trabajadores se sienten felices, importantes, valorados, colaboran y

cooperan entre sí y generan vínculos de confianza. Quienes tienen alto nivel de *engagement* tienden a trabajar más tiempo en la organización y a estar en constante búsqueda de diferentes maneras de agregar valor a lo que hacen. Entonces, la compañía contará con colaboradores motivados con alto nivel de desempeño y productividad. En palabras de Tasker (2004) *engagement* es una relación de doble vía en donde empleadores y colaboradores se ven beneficiados y velan el uno por el otro.

Engagement es un concepto muy amplio, pero ¿cuáles son los resultados de tener colaboradores comprometidos con su tarea? De acuerdo con Robertson & Markwick (2009) las utilidades son lealtad de los consumidores, retención de personal, productividad de empleados, apoyo a la organización, desempeño organizacional, beneficio neto y cambio organizacional satisfactorio.

Quienes experimentan *engagement* desarrollan una sensación de bienestar asociado tanto a la parte física en términos de salud, ergonomía y calidad de vida como en la parte psicológica relacionada con la felicidad, el desarrollo personal y profesional, la realización del individuo y la satisfacción (Durango, 2016), lo cual, a nivel general, se traducirá en productividad y rentabilidad para la organización, así como el aseguramiento de la gestión del conocimiento y experticia técnica.

De acuerdo con Kelly (2019), las personas comprometidas y conectadas con su organización son 38% más productivas que las demás, por lo cual es importante asegurar la conformación de equipos donde pilotos, copilotos y auxiliares de vuelo tengan altos niveles de *engagement*, que disminuyan la rotación y con esto el riesgo en la operación.

Este objetivo es el que ha llevado a que sistemas CRM, que antes se utilizaban solo para el manejo de clientes, se enfoquen también en los colaboradores, ampliando su uso al manejo de temas como entrenamiento, motivación, bienestar, cuyo objetivo es generar sinergia en las cabinas y un ambiente propicio para llevar a feliz término cualquier tipo de situación que pueda presentarse durante un vuelo.

De acuerdo con la investigación cualitativa de Kelly (2019), tres líderes de operaciones aéreas expusieron sus estrategias e iniciativas para generar sinergias y aumentar el *engagement* en sus equipos. Inicialmente, manejar las expectativas: desde los procesos de selección dejar las condiciones claras y lo que se espera del rol. En segundo lugar, reforzar las expectativas: a través de las evaluaciones de desempeño y las descripciones de cargo. En tercer lugar, incrementar la interacción con el personal: los líderes deben ser visibles, cercanos y presentes con los equipos de operaciones, en este caso con los pilotos, copilotos y la tripulación de vuelo, así como con los despachadores y trabajadores en los hangares. Finalmente, fortalecer la comunicación y camaradería: el sentido de pertenencia al equipo, de fraternidad y de familia, lo que favorece una comunicación asertiva y genera reuniones más amenas y productivas.

Así mismo, Brechter (2021) evidenció que en la industria aérea es posible tener colaboradores con alto nivel de *engagement* si hay relaciones fuertes y de confianza con el líder, si la comunicación es clara, si el colaborador entiende la importancia de sus contribuciones y si se pueden construir relaciones con los pares y sentir apoyo de estos para buscar la excelencia en el equipo.

Hoy, las organizaciones han ido entendiendo la importancia de invertir en sus colaboradores y han evidenciado los beneficios que trae tener personas felices, motivadas y comprometidas que se sientan parte del equipo, agreguen valor a la operación, sean productivas y

trabajen por el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En entornos empresariales que cambian rápida y constantemente, se requieren individuos autónomos que puedan adaptarse fácilmente y que actúen de acuerdo con los lineamientos, valores y la cultura establecida y esto solo se consigue teniendo personas conectadas con la compañía. Y, ¿cómo se consigue esto? De acuerdo con Delaney & Royal (2017), la motivación es uno de los componentes más importantes del *engagement*, pues colaboradores motivados, invierten más tiempo, energía y pasión en su trabajo, son más innovadores y buscan diferentes maneras de ser eficientes.

Pero no solo el *engagement* es un factor clave dentro de las organizaciones, pues el sentido de pertenencia juega también un papel muy importante en la dinámica del día a día.

El sentido de pertenencia se define como la “percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la Empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas” (Toro, 2010, *pág.42*). Es el amor, el vínculo y el arraigo hacia una organización, sus responsabilidades y el cumplimiento de las metas planteadas. Tener personal con bajo sentido de pertenencia, puede traducirse en bajo nivel de *engagement*, aumentando la probabilidad de generar estrés laboral y burnout y generando altos índices de ausentismo, rotación y descontento entre los colaboradores (Toro y Sanín, 2013). Por ello, tener pilotos con altos niveles de *engagement* y sentido de pertenencia se convierte en una ventaja competitiva importante para la operación.

El sentido de pertenencia organizacional se define como la apropiación que los colaboradores hacen de ella, debido al reconocimiento obtenido, la satisfacción de sus necesidades y requerimientos de interacción social y por la manera en que logran identificarse con la organización en términos de imagen, cultura y creencias. (Currea, Gaona, Pérez, 1996). Cuando cada individuo lo adopta correctamente, su desempeño mejora debido a que realmente entiende y

se apropia de su rol, se siente más comprometido con sus responsabilidades y trabaja por las metas y objetivos, lo cual redundará en eficiencia, seguridad y productividad. Aplicándolo a la industria aérea, una aproximación de sentido de pertenencia se encuentra en la guía de bienestar para profesionales de la aviación, diseñada por la *Flight Safety Foundation* (2020), como ayuda para el personal de aviación en el manejo y gestión del bienestar en las operaciones aéreas.

De acuerdo con todo lo anterior tener colaboradores, y en este caso pilotos, con altos niveles de *engagement* y sentido de pertenencia se convierte en una ventaja competitiva importante, que brinda estabilidad a la operación aérea son entonces críticos tanto para los procesos de talento humano como para las dinámicas que se generan dentro de una organización. Invertir en las personas entendiendo su importancia, su valor y la ventaja competitiva en la que se convierten, es crucial, pues tener personas y, en este caso tripulaciones, conectadas, felices, responsables, apasionadas, innovadoras, que agreguen valor y se enfoquen en el cumplimiento de los objetivos corporativos haciendo la diferencia en términos de seguridad, productividad, eficiencia, calidad y satisfacción.

MÉTODO

Diseño: estudio *cualitativo, descriptivo y transversal*, de corte etnográfico, ya que se enfocó en el reconocimiento de variables a partir del entorno cultural como base para entender el *engagement* y el sentido de pertenencia.

Participantes: Los sujetos fueron cinco pilotos de una aerolínea estatal, que llevarán mínimo 2 años en la organización, como se ve en la Tabla 01.

Instrumento: La recolección de la información se realizó a través de entrevistas semi estructuradas. Se indagó a los participantes acerca de opiniones, perspectivas, vivencias y experiencias (Ver tabla 02).

Procedimiento y análisis de datos: Este estudio se realizó en cuatro fases, inició con la contextualización investigativa y conceptual a través del marco de referencia, el cual sirvió para conocer los antecedentes y la definición de los conceptos principales y las variables relacionadas con el *engagement* y el sentido de pertenencia; el segundo paso fue el trabajo de campo, en donde se realizaron las entrevistas semi estructuradas con los participantes elegidos y la respectiva transcripción de los datos; en el tercer paso, se realizó el análisis de los resultados de cada una de las categorías a partir de la organización de la información en matrices estructuradas; como paso final, se establecieron las conclusiones del estudio.

MANEJO ÉTICO

A las personas entrevistadas se les explicó que sus respuestas a la entrevista semi estructurada sería utilizadas con fines netamente académicos. Así mismo, se les compartió un consentimiento informado y se les aseguró el anonimato en todo momento.

Toda la información obtenida y aquí consignada ha sido utilizada y manejada de acuerdo con los términos estipulados y de manera ética para garantizar un correcto ejercicio de investigación.

RESULTADOS

Engagement: percepción sobre la tarea

Fue posible evidenciar que ser piloto es una vocación y que el disfrute de su labor se da principalmente por la pasión, de acuerdo con lo mencionado por el sujeto 1 *“la familiaridad en las tripulaciones, el sentido de servicio y el compromiso, el bienestar y la pasión de mi profesión como piloto”* y el sujeto 2 *“mi trabajo como instructor de vuelo me llena de satisfacción al lograr transmitir conocimientos para una operación eficiente, segura y de acuerdo con los procedimientos del avión. Además, la pasión que siento por mi profesión como piloto y la satisfacción de conectar al país por medio de mi vocación”*.

En cuanto a las variables que impactan el disfrute de volar, están el cumplimiento en términos de seguridad operacional, los horarios que se establecen en las asignaciones, el bienestar físico y mental de los pilotos y el ambiente y camaradería que se genera en las cabinas de vuelo con toda la tripulación, pues la confianza y los vínculos que se crean se vuelven fundamentales al ejecutar esta labor en donde el grado de responsabilidad es muy alto, así como lo afirmaron los pilotos 3 y 4 respectivamente *“el bienestar, la pasión por volar el ambiente en cabina y aprender de cada vuelo”* y *“los aspectos de programación y horarios, el bienestar de las tripulaciones, el entrenamiento y las relaciones que se construyen”*.

Al indagar sobre las cosas que harían a los pilotos de la aerolínea estatal aumentar su nivel de *engagement*, enfatizaron en el reconocimiento como afirmó el sujeto 2 *“mejorar el bienestar de las tripulaciones con reconocimiento, comisiones y premios”*, las oportunidades de entrenamiento *“invirtiendo más recursos en profesionalizar aún más las flotas, asegurando la calidad de los entrenamientos y enfatizando en el cumplimiento de los SOP’S”* de acuerdo con el

sujeto 3 y el balance de trabajo operativo y administrativo para quienes ejercen ese doble rol, pues prefieren estar en el avión que en la oficina como lo mencionó el sujeto 5 *“me gustaría volar mucho más y hacer menos trabajo administrativo en oficina porque es lo que más me gusta hacer”*.

Descripción de la percepción del *engagement* y sentido de pertenencia: percepción sobre los pilotos y la aerolínea

En relación con la descripción de la percepción del *engagement* y sentido de pertenencia, los pilotos entrevistados en general son claros en evidenciar una percepción de compromiso por la sensación de bienestar que genera volar, actitud que está siempre acompañada de la responsabilidad que se lleva al comandar una aeronave; *“el compromiso se vive debido a que todos siempre trabajan en pro que la operación se pueda llevar a cabo”* (Sujeto 4). En términos generales, los pilotos de esta aerolínea estatal mencionan que actúan y se comportan de acuerdo con el propósito organizacional *“pues en general todos mostramos un gran aprecio por la aerolínea y en el desarrollo de los vuelos se ve evidenciado que todas las acciones las hacemos por la empresa. En general todos sentimos arraigo con la empresa por la razón social que cumplimos”*. (Sujeto 3)

En cuanto a la percepción de los pilotos, podemos decir que el *engagement* y sentido de pertenencia son factores relacionales que se viven en la operación diaria, pues su vocación de servicio, la pasión por volar y la comunidad que se ha ido generando por la relación de la parte militar y civil en la aerolínea hacen que se viva una sensación de bienestar entre las tripulaciones. Por otra parte, en cuanto a la percepción de la empresa, las opiniones están divididas pues hay tres sujetos que evidencian la orientación de la aerolínea hacia la generación de compromiso, altos estándares de seguridad y calidad en las operaciones, pilotos entrenados y competentes mediante actividades, capacitaciones, control y seguimiento. Por ejemplo, el sujeto 5 menciona que *“la*

función social de la empresa y las actividades diarias realizadas permiten fortalecer el sentido de pertenencia del personal hacia la empresa”; y dos sujetos que exponen que, se ejecutan actividades para fortalecer el engagement y sentido de pertenencia, en muchas de ellas no se tienen en cuenta los turnos de los pilotos por lo cual no llega siempre el mensaje de la forma esperada tal y como lo expresa el sujeto 3 “si bien es cierto se hacen varias campañas y estrategias para fortalecer en general el ambiente y el sentido de pertenencia de las tripulaciones, en muchas de ellas por los turnos altos y rotativos no podemos participar”.

Identificación de las implicaciones positivas y negativas del engagement y sentido de pertenencia

Se pudo observar que la relación que se genera entre *engagement* y seguridad puede ser física y operacional para el caso particular de la aerolínea, como lo expuso el sujeto 1 “*Más eficiencia, efectividad, calidad y seguridad operacional; eficiencia en las operaciones, seguridad y servicio con calidad; al tener pilotos que no promueven, ni actúen con seguridad se inicia la cadena del error por factor humano, desmotivado y poco comprometido*”. Por su parte el sujeto 5 indicó “*El trabajo diario es un mundo de problemas por resolver, pues esa es la función básica de un empleado. Es imposible definir específicamente todas las variaciones que puede tener un cargo, un personal motivado va a ser más eficiente y eficaz a la hora de solucionar inconvenientes y en algunos casos dar más de lo que le corresponde. No sólo es importante el compromiso y la responsabilidad, el sentido de pertenencia juega un papel importante, pues alguien que quiera a la compañía como suya tendrá una entrega mayor, una visión objetiva del cargo y no solo estar preocupado por cumplir su función individual; la seguridad es factor fundamental en el vuelo.*” De lo anterior es posible evidenciar el vínculo que existe entre las variables estudiadas, *engagement* y sentido de pertenencia, pues estos factores afectan directamente la misionalidad de

la aerolínea, así como los procesos estratégicos y de apoyo. En este camino se observa que existe una conciencia de la importancia de estas variables en los pilotos, tanto de las implicaciones positivas de la aplicación y gestión de las variables como de los estados indeseados a los que se pueden llegar, como son accidentes, incidentes y mal clima laboral, lo que afectaría la imagen de la aerolínea, así como el factor comercial, financiero y psicológico del colectivo.

Adicionalmente, se pudo establecer que una de las implicaciones positivas del sentido de pertenencia y el *engagement* es el desempeño, pues, según el sujeto 4 “*si se quiere a la empresa y se valora, esto aumentará la buena armonía laboral, el clima organizacional y elevando así la productividad y prácticas seguras en la operación.*” y del sujeto 5 que afirma que el compromiso y el desempeño “*afecta directamente, pues un empleado comprometido y motivado va a trabajar mucho mejor y va a preocuparse por desarrollar su rol de manera eficiente.*” Así, se puede inferir entonces el nexo estrecho entre *engagement* y desempeño laboral, por lo cual es importante que la aerolínea se enfoque en fortalecer el *engagement* para impactar positivamente el desempeño de sus colaboradores.

DISCUSIÓN

El propósito de este estudio fue caracterizar la percepción del *engagement* y el sentido de pertenencia y evidenciar sus implicaciones en un grupo de pilotos de una aerolínea estatal colombiana.

De acuerdo con los resultados, la pasión, definida por Kang (2005) como lo que nos gusta hacer sin necesidad de recibir un pago por ello, resultó ser un elemento importante que incide en el *engagement* y el sentido de pertenencia. Esto concuerda con lo propuesto por el autor

anteriormente mencionado, quien plantea que la pasión se vuelve prioritaria a nivel laboral, hace que se disfrute el trabajo y que éste se convierta en un fundamento e hilo conductor de vida. Esa pasión sería, en términos del mismo autor, el motor de los pilotos; lo que los mueve y lleva a comprometerse y disfrutar de una manera única su tarea.

Por otro lado, la vocación, definida por Ojer (1976, pág. 143) como “una inclinación creciente hacia la profesión, la que tiene como base un interés vital del sujeto, sea intelectual, ético o social, así como la conciencia de su posibilidad de satisfacer dicho interés” y, en este caso por volar y servir, es un componente que conecta a los pilotos con su labor, lo cual concuerda con la investigación de Doval (2020), quien plantea que quienes trabajan prestando servicios, tienen mayor nivel de *engagement* y sentido de pertenencia que quienes laboran en actividades industriales, pues, como el autor propone, al prestar un servicio, existen mayores posibilidades de proponer, de establecer relaciones y de generar valor agregado.

Teniendo en cuenta lo que los pilotos consideran podría aumentar su nivel de *engagement*, se encontró que el bienestar, reconocimiento, entrenamiento y balance de trabajo administrativo y operativo son elementos clave para ellos, lo cual se soporta en lo establecido por Schaufeli durante la entrevista con Juárez (2015) en donde describe a los recursos del trabajo como el apoyo, el *feedback*, la diversidad de las tareas y a las oportunidades de desarrollo y aprendizaje como impulsores del nivel de *engagement*. De acuerdo con Maslow (1970), las personas tienen diferentes necesidades, entre ellas las de reconocimiento y autorrealización que pueden conectarse con el entorno laboral. Cuando éstas experimentan que su trabajo potencializa sus capacidades personales y laborales, que tienen oportunidades de aprendizaje, crecimiento y reconocimiento y que su bienestar hace parte de las prioridades organizacionales, se afianza el vínculo tanto con la tarea

como con la compañía y se genera pertenencia, incrementando el nivel de *engagement* en la persona.

Por otra parte, se vuelve importante resaltar las implicaciones positivas de tener personal con sentido de pertenencia como lo son el alto nivel de *engagement*, felicidad, productividad y bajo índice de estrés, ausentismo y rotación (Toro y Sanín, 2013). Estas consecuencias son positivas tanto para el trabajador como para el empleador y se vuelve una relación en donde ambas partes se ven beneficiadas, pues se genera compromiso, sentido de responsabilidad y enfoque en el resultado y la eficiencia, entendiendo la importancia de disfrutar la tarea, de estar presentes y de cumplir con la misión y los objetivos organizacionales (Soberanes y De La Fuente, 2009).

Otra de las implicaciones positivas del *engagement*, se refiere al desempeño. Schaufeli, Salanova, González-Roma, & Bakker (2002) propusieron que el *engagement* está determinado por vigor, dedicación y absorción. El vigor se entiende como un estado afectivo-cognitivo para invertir fuerzas en el trabajo incluso con los retos diarios, sobre todo en el cambiante entorno operacional en el que se desarrollan los vuelos lo cual lleva al piloto a sobreponerse con una actitud resiliente mejorando el desempeño personal e impulsando el de la tripulación. La dedicación se relaciona con desempeño en cuanto el trabajo realizado tiene un significado, lo cual fue evidenciado en las respuestas de los entrevistados cuando hablan de pasión y vocación al referirse a su tarea. Por último, la absorción se puede ver en el disfrute, bienestar y felicidad que produce volar lo que hace que el tiempo no sea un factor determinante y que exista un alto nivel de concentración durante la ejecución de su labor. Así mismo, Rodríguez (2018), afirma que el desempeño es resultado del talento de cada trabajador y su nivel de *engagement*, lo cual debe ser tenido en cuenta por las organizaciones pues un buen desempeño depende de diferentes factores que no solo incluyen los conocimientos sino la motivación, el clima laboral, la comunicación, los horarios, ciertos factores

ambientales o externos (iluminación, ruido, ergonomía), el desarrollo profesional y el tener las herramientas necesarias para ejecutar el rol (Barcelo, J. 2018).

Por último, se evidenció que los pilotos relacionan su percepción de *engagement* y sentido de pertenencia con la conexión y el compromiso que sienten con la compañía y su propósito o misión, lo cual está en línea con lo mencionado por Soberanes y De La Fuente (2009, Pág. 124), pues los colaboradores que se comprometen con una compañía, “conocen la importancia y valor de integrar sus metas con las de la organización, porque piensan en ambas, a nivel personal”. Adicional a esto, estos autores afirman que el compromiso aumenta la eficacia, reduce la rotación, tienen menor probabilidad de irse a otra empresa y son más autónomos al momento de ejecutar sus responsabilidades, lo cual es un reflejo de la situación en esta aerolínea estatal Colombiana, pues sus pilotos tiene un gran cariño por ella y por lo que hacen, pues se juntan diferentes elementos ya mencionados, como la vocación, la pasión, el servicio, la alineación con el objeto social y el arraigo. Todo lo anteriormente mencionado, se soporta también en la teoría del compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991), quienes afirman que existen tres tipos de compromiso: el afectivo, el de continuidad y el normativo. El afectivo se refiere al vínculo o conexión emocional de un trabajador hacia su organización, lo cual crea en estos colaboradores el deseo de laborar en la compañía, disfrutando y generando una sensación de bienestar y placer; el de continuidad se enfoca en el alto costo que significa para el trabajador perder beneficios económicos, físicos y psicológicos al no pertenecer o retirarse de la organización y a la dificultad a la que podría enfrentarse al buscar un trabajo igual o mejor; y el normativo, al sentimiento de lealtad y obligación de permanencia que se crea con la compañía como retribución a ciertos beneficios recibidos. En el caso de los pilotos objeto de esta investigación, fue posible evidenciar principalmente el compromiso afectivo teniendo en cuenta los fuertes lazos emocionales

establecidos con la aerolínea, el disfrute por la labor, el sentido de pertenencia y la fidelidad por el componente estatal, así como el alto nivel de *engagement*.

En línea con lo anterior y a partir de las entrevistas realizadas, se pudieron identificar algunas recomendaciones para la organización con el objetivo de aumentar el *engagement* y sentido de pertenencia: fortalecer los planes de entrenamiento, promover el cumplimiento de procedimientos operativos, mejorar la logística de las actividades de bienestar para asegurar la participación de los pilotos y aumentar las maneras o programas para motivarlos.

CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

De la investigación realizada, pudimos concluir que aquello que genera pasión y se hace por vocación genera compromiso y sensación de bienestar, en el caso de los pilotos se da por la posibilidad de volar y conectar a través de su trabajo a personas, sueños y proyectos.

Así mismo, fue posible concluir que la naturaleza de la profesión y la vocación incrementan el sentido de pertenencia, *engagement* y compromiso. En este caso y adicional a lo ya mencionado, los pilotos entrevistados sienten gran arraigo con la aerolínea debido a que ésta tiene un componente estatal y la mayoría de los pilotos son militares activos o retirados.

Por otro lado, fue posible evidenciar que el *engagement* y sentido de pertenencia tienen implicaciones positivas tanto para los colaboradores como para las organizaciones, lo cual se traduce en felicidad, alto desempeño, aumento de eficiencia y productividad y disminución del ausentismo, rotación y niveles de estrés.

Igualmente, vimos que hay variables como el bienestar, reconocimiento, entrenamiento y balance de trabajo administrativo y operativo, que son importantes para generar *engagement*.

En relación con las limitaciones de este estudio, fue complejo obtener la información completa, por el tipo de perfil de los entrevistados, sus respuestas demasiado concretas y puntuales y su disponibilidad de tiempo, sin embargo, se lograron obtener los datos necesarios para esta investigación.

De otro lado, se investigó el *engagement* desde la subjetividad y sin un parámetro que permitiera verificar el nivel en cada piloto, sin embargo, se contó con indicaciones claras en las respuestas de los pilotos entrevistados que permitieron verificar que efectivamente se trataba de personas con altos niveles de *engagement*.

Adicionalmente, al ser un estudio de tipo cualitativo, no se pudo generalizar la información recopilada a toda la población de pilotos, pero se pudo entender la subjetividad detrás de la conexión que los pilotos sienten al volar y el arraigo hacia su compañía.

Por último, no existen suficientes estudios específicos sobre el *engagement* y sentido de pertenencia en el sector aeronáutico, sin embargo, se citaron diferentes autores como Salanova, Schaufeli, Toro y Sanín, quienes han estudiado y profundizado estos conceptos y se adaptaron al objeto del estudio.

Luego de esta investigación, tenemos la firme convicción que tener trabajadores con sentido de pertenencia y alto nivel de *engagement*, es una ventaja competitiva fundamental dentro de las organizaciones, pues tener personas felices, comprometidas y con buen desempeño generan valor agregado y productividad en las operaciones. No nos queda la menor duda, que darle valor e invertir en programas que fomenten el desarrollo, bienestar y entrenamiento como herramientas

de *engagement*, es importante, pues colaboradores felices cuidarán del negocio y de los clientes. Así mismo, aprendimos las bondades que tiene ejecutar tareas y responsabilidades que se disfrutan y se realizan desde la vocación y la pasión, como lo es ser piloto.

REFERENCIAS

- Bahreini, S. (2015) Employee Engagement Is More Important Than the Customer. Entrepreneur.
- Barcelo, J. (2018) 7 factores que afectan al rendimiento laboral. Recuperado el 5 de octubre de 2021 de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/7-factores-que-afectan-al-rendimiento-laboral/> Brechter, S. Leadership Essentials: How to Gain Commitment from your Flight Department. Recuperado el 20 de marzo de 2021. de www.graystoneadvisors.com/gain-commitment/
- Brechter, S. Employee Engagement in Business Aviation. Recuperado el 20 de marzo de 2021 de <https://www.graystoneadvisors.com/employee-engagement-business-aviation-2/>
- Campoy, T. & Gomes, E. (2009) Manual básico para la realización de tesinas, tesis y trabajos de investigación. Capítulo 10 Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos. Pg. 273-300. Editorial EOS.
- Captain D, Maurino. (2005), Flight safety and Human Factors Programme – ICAO. Canadian Aviation Safety Seminar (CASS), Vancouver, Canadá.
- Catteeuw F., Flynn E., Vonderhorst J. (2007). Employee engagement: boosting productivity in turbulent times. Organization Development Journal. Pg. 151– 157.
- Chamorro, S. (2016) Cómo elaborar un programa de bienestar laboral. Deusto formación. Recuperado el 5 de octubre de 2021 de www.deustoformacion.com/blog/recursos-humanos/elaborar-programa-bienestarlaboral
- Currea, E., Gaona, J. y Pérez, S. (1996). El Sentido de Pertenencia en la Organización a Partir de Procesos de Comunicación: Estudio de Caso en el Centro Psicológico “Pensar”. Tesis de pregrado Comunicación Social. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- Dávila de León, C. & Jiménez García, G. (2014) Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. Revista de Psicología vol. 32 no. 2 Lima 2014. Versión On-line ISSN 0254-9247.
- Delaney, M. & Royal, M. (2017) Breaking Engagement Apart: The Role of Intrinsic and Extrinsic Motivation in Engagement Strategies. Industrial and Organizational Psychology, 10 (1), pp 127–140 March 2017.
- Doval, E. (2020) Vocación, Job Crafting y Engagement Laboral. Trabajo Final de Máster. Universitat Oberta de Catalunya.
- Durango, B. (2016) Bienestar Psicológico como elemento principal para el Engagement. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, URBE, Venezuela. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales
- Federal Aviation Administration (2012). The History of CRM [Video]. Washington, DC.

- Flight Safety Foundation. (2020). An Aviation Professional's Guide to Wellbeing. Recuperado el 2 de abril de 2021 de <https://flightsafety.org/wp-content/uploads/2020/04/Guide-to-Wellbeing.pdf>
- Garmendia-Mora Juan-Carlos. (2019) Satisfacción y lealtad del cliente en las operaciones domésticas de las aerolíneas colombianas. Fórum Empresarial Vol. 24. Núm. Verano 2019.
- Gilson, M. R. L. & Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, no. 1. pp. 11-37.
- Giraldo, V & Pico, M (2012) Engagement vínculo emocional del empleado con la organización. Universidad de La Sabana. Facultad de Psicología.
- Hagerty, B. M. K., Lynch-Sauer, J., Patusky, K. L., Bouwsema, M. & Collier, P. (1992). Sense of belonging: A vital health concept. *Archives of Psychiatric Nursing*, 6(3), 172-177. [http://dx.doi.org/10.1016/0883-9417\(92\)90028-H](http://dx.doi.org/10.1016/0883-9417(92)90028-H).
- Hernández Sampieri, R, Fernández, C & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. (Quinta Edición). México D.F, México: McGraw-Hill.
- ICAO (2009) Documento 9859, Manual de Gestión de la Seguridad Operacional.
- James K. Harter, Ph.D., Gallup Frank L. Schmidt, Ph.D., University of Iowa Sangeeta Agrawal, M.S., Gallup Stephanie K. Plowman, M.A., Gallup (2013) The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes.
- Juárez, A. (2015). Engagement laboral, una concepción científica: entrevista con Wilmar Schaufeli. Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México. Universidad de San Martín de Porres, Perú
- Kahneman, D., Diener E., y N. Schwarz, eds. (1999) Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology. New York: Russell Sage.
- Kang, Lawler (2005) Passion at Work: How to find work you love and live the time of your life.
- Kelly, Coleen. (2019) Other Voices: Driving Employee Engagement in a Flight Department. Business Aviation.
- Lauber, J. K. (1984). Resource management in the cockpit. *Air Line Pilot*.
- Lohmann, G. & Vianna, C. (2016) Air Route Suspension: The role of stakeholder engagement and aviation and non-aviation factors. *Journal of Air Transport Management*.
- López, A. (2017). El sentido de pertenencia (sp) como elemento de la cultura organizacional (co): factores que inciden en su desarrollo. Facultad de Administración de Empresas. Universidad Santo Tomás.
- Macey, W. & Schneider B. (2008) The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (2008), 3–30. Society for Industrial and Organizational Psychology.

- Markos, S. & Sridevi, M. S. (2010) Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 12; December 2010.
- Marshall, D. (2010). *Crew Resource Management: From patient safety to high reliability*. Denver, CO: Safer Healthcare Partners.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*. Recuperado el 3 de noviembre de 2021 de <https://www.eyco.org/nuovo/wp-content/uploads/2016/09/Motivation-and-Personality-A.H.Maslow.pdf>
- May, D.R., Gilson, R.L. and Harter, L.M. (2004), The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77: 11-37.
- McGregor, F. (2020) ¿Qué es el Crew Resource Management? No lo olvidemos. Recuperado el 7 de octubre de 2021 de <https://a21.com.mx/index.php/cambio-y-fuera/2020/05/27/que-es-el-crew-resource-management-no-lo-olvidemos>
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Ojer, L. (1976). *Orientación profesional*. Buenos Aires: Kapelusz.
- Orejuela, J. (2020). *Investigar sin angustia: claves estratégicas para desarrollar una investigación*. Medellín: Universidad EAFIT.
- OSM Aviation Academy. Tomado el 6 de octubre de 2021 de www.osmaviationacademy.com/es/blog/las-competencias-basicas-de-un-piloto-profesional
- Pilot Wellbeing. (2020). Civil Aviation Safety Authority. Recuperado el 3 de abril de 2021 de <https://www.casa.gov.au/wellbeing>
- Reglamentos Aeronáuticos de Colombia, RAC 1, Definiciones.
- Robbins, S. & Judge, T, (2009) *Comportamiento Organizacional*. Capítulo 17. Decimotercera Edición. Prentice Hall.
- Robertson-Smith, G. & Markwick, C. (2009) *Employee Engagement: A review of current thinking*. Institute for Employment Studies. Mantell Building. University of Sussex.
- Rodríguez, C. & Romo, L. (2013) *Relación entre Cultura y Valores Organizacionales*. *Conciencia Tecnológica* No. 45. Enero - Junio 2013.
- Rodríguez, J. (2018) *Engagement y desempeño: su unión hace la fuerza*. Mercer. Recuperado el 7 de octubre de 2021 de www.latam.mercer.com/our-thinking/career/engagement-y-desempeno.html
- Royal Aeronautical Society. (2016). *Aircrew mental health and well-being: 2015 to 2040*. Recuperado el 2 de abril de 2021 de <https://www.aerosociety.com/news/aircrew-mental-health-and-well-being-2015-to-2040/>

- Salanova, M., Schaufeli, W.B., Llorens, S., Peiró, J.M., y Grau, R. (2000). Desde el 'burnout' al 'engagement': ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16, 117-134.
- Salanova, M., Schaufeli, W. (2009) El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en una pasión. Editorial Alianza
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V & Bakker, AB. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*. 3. 71-92.
- Shuffler, M. L., Diaz Granados, D. y Salas, E. (2011). There's a science for that: Team development interventions in organizations. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 365-372.
- Soberanes, L., De La Fuente, A. (2009) El Clima y el Compromiso Organizacional en las Organizaciones. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*. Año 5. Número 9. Julio-Diciembre 2009. ISSN18702058. Pg. 120 - 127
- Tasker J. (2004), 'Engagement equals productivity', *Personnel Today*. Recuperado el 1 de abril de 2021 de www.personneltoday.com/articles/2004/10/05/25904/engagement-equals-productivity.html
- Thomas, J. (2016) Southwest Airlines: A Case Study in Employee Engagement. *Entrepreneur*.
- Threat and Error Management (TEM) - Skybrary Aviation Safety. (2017). Skybrary. Recuperado el 1 de abril de 2021 de [www.skybrary.aero/index.php/Threat_and_Error_Management_\(TEM\)](http://www.skybrary.aero/index.php/Threat_and_Error_Management_(TEM))
- Toro, F y Sanín, A. (2013). Gestión del Clima Organizacional. Intervención basada en evidencias. Sentido de pertenencia. (Sanín, Alejandro) Pg. 44. Medellín: Cincel
- Toro, F. (2010). Clima Organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana. 2ª. Edición. Medellín: Cincel.
- Turner, T. P. (1995). Cockpit resource management: The private pilot guide. U.S.A.: McGraw-Hill.
- Vargas, L. (1994). Sobre el Concepto de Percepción. *Alteridades*. Pág. 47-53
- Wiener, E. Kanki, B. y Helmreich, R. (Eds.) (1993). Cockpit resource management. San Diego, CA: Academic Press.
- Zapata Bueno, N. & Melo Camacho, R. A. (2015) Trabajo de grado *Engagement y Productividad en las Empresas*. Universidad del Rosario.

TABLAS

Tabla 01. Caracterización de los participantes

	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5
Edad (años)	53	26	30	27	30
Cargo	Capitán y Líder Área de Normas, Estándares y Procedimientos	Teniente, primer oficial Embraer 145	Primer oficial ATR	Primer oficial ATR	Primer oficial ATR
Antigüedad en la compañía (años)	8	2,5	5	4	4

Fuente: elaboración propia (2021)

Tabla 02. Instrumento: entrevista semi estructurada

Categorías	Subcategorías	Preguntas
Caracterizar y comprender las variables que inciden en el <i>engagement</i> y el sentido de pertenencia	Percepción sobre la tarea	1. ¿Qué cosas tiene su trabajo que hace que lo disfrute y pueda conectarse positivamente con él? 2. ¿Qué considera usted que puede aumentar su <i>engagement</i> , entendido como el vínculo positivo con la tarea? 3. ¿Cuáles variables considera usted que impactan el disfrute de su trabajo?
Describir la percepción del <i>engagement</i> y el sentido de pertenencia	Percepción sobre los pilotos	4. ¿Cree usted que los pilotos de Satena están comprometidos con la compañía? 5. ¿Cree usted que los pilotos de Satena tienen sentido de pertenencia hacia la organización?
	Percepción sobre la aerolínea	6. ¿Cree usted que Satena implementa estrategias que aumentan el compromiso de sus pilotos? 7. ¿Cree usted que Satena implementa estrategias que fortalecen el sentido de pertenencia en sus pilotos?
Identificar las implicaciones del <i>engagement</i> y sentido de pertenencia	Implicaciones positivas	8. ¿Cuáles considera usted son las implicaciones positivas de tener pilotos que estén comprometidos con su trabajo y la compañía? 9. ¿Cuáles considera usted son las implicaciones positivas de tener pilotos que tengan sentido de pertenencia hacia la compañía?
	Implicaciones negativas	10. ¿Cuáles considera usted son las implicaciones NEGATIVAS de tener pilotos que NO estén comprometidos con su trabajo y la compañía? 11. ¿Cuáles considera usted son las implicaciones NEGATIVAS de tener pilotos que NO tengan sentido de pertenencia hacia la compañía?
Percepción de la relación del <i>engagement</i> con el desempeño	Desempeño laboral	12. ¿De qué manera cree usted que el compromiso y el sentido de pertenencia afectan la posibilidad de tener un alto desempeño en el trabajo como pilotos?
Identificar algunas recomendaciones para aumentar el <i>engagement</i> y sentido de pertenencia	Personales	¿Qué acciones concretas considera usted que los pilotos y usted mismo podrían implementar para aumentar el nivel de compromiso y sentido de pertenencia?
	Organizacionales	¿Qué acciones concretas considera usted que la compañía podría implementar para aumentar el nivel de compromiso y sentido de pertenencia?

Fuente: elaboración propia (2021)