PROCESO DE GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL
GUÍA DE APRENDIZAJE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA DE APRENDIZAJE

- **Denominación del programa de formación:** gestión integral del transporte
- **Código del programa de formación:** 121524 V1.
- **Nombre del proyecto:** simulación de escenarios para la gestión integral del transporte.
- **Fase del proyecto:** evaluación.
- **Actividad de proyecto:** AP8. Sistematizar la información de la operación del transporte.

- **Competencias técnicas:**

    - 260101067. Procesar los datos de acuerdo con técnica de investigación y tabulación.
    - 210101075. Coordinar el flujo de mercancía según el plan de operación y procedimientos.
    - 210101064. Coordinar el transporte según rutas y medios.
    - 210101065. Elaborar el plan de transporte según modos y normativa.
    - 260102027. Monitorear el servicio según protocolos y especificaciones de proceso de negocio.

- **Resultados de aprendizaje competencias técnicas**:

    - 260101067-03. Procesar la información obtenida de la Operación del Servicio, de acuerdo con técnicas de tabulación.
    - 260101067-04. Reportar la información obtenida de la Operación del Servicio de acuerdo con técnica de investigación.
    - 210101075-04. Evaluar la operación de recibo y despacho según la capacidad de los recursos asignados.
    - 210101064-04. Evaluar el cumplimiento de la operación del transporte según indicadores de gestión y política de la empresa.
    - 210101065-04. Evaluar el plan de transporte de acuerdo con políticas de la organización.
    - 260102027-04. Formular planes de mejora en la actividad de transporte de acuerdo con los procedimientos establecidos y la política organizacional.

- **Duración de la Guía**:
  Técnica: 384 horas

2. PRESENTACIÓN

Una vez se ha apropiado el conocimiento que enmarca la operación de una empresa de transporte como la legislación que define los lineamientos para la operación, la gestión administrativa, el talento humano, los recursos, los costos y los presupuestos, las necesidades del cliente y la programación de la operación es hora de conocer los mecanismos y las herramientas con las cuales se puede validar el resultado de la operación, la situación que va acompañada de los indicadores que reflejan a través de una medición un resultado, para considerar las acciones necesarias que corrijan algunas vicisitudes que se puedan generar durante la marcha, permitiendo la mejora continua que rodea la normativa en cuanto a calidad se refiere.

La entidad espera que a través de la siguiente guía se adquieran las competencias necesarias para acompañar los procesos de auditorías y las evaluaciones de los distintos procesos y se pueda aportar al crecimiento de las empresas de transporte.

3. FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

A través de las siguientes actividades de aprendizaje podrá desarrollar o mejorar las habilidades de liderazgo, creatividad, trabajo autónomo y sistemático y, logrará las competencias necesarias para la resolución creativa y organizada de situaciones laborales en el diario vivir.

Actividad de reflexión

Con el objetivo de identificar los conocimientos y la capacidad de análisis del aprendiz, respecto a la consolidación de datos y la coordinación del transporte con su correspondiente recibo y despacho se hace necesario plantear los siguientes cuestionamientos:

- ¿Es necesaria la investigación para realizar el transporte de carga o de pasajeros?
- ¿Qué papel juega el transporte dentro de la estrategia logística de la empresa?
- ¿La elección del modo y del medio de transporte debe ser con flota propia o tercerizada?
- ¿Cuáles son las consecuencias del incumplimiento en el servicio de transporte?

3.1. Actividad de aprendizaje de la competencia 260101067. Procesar los datos de acuerdo con técnica de investigación y tabulación.

Con el objetivo de identificar los conocimientos y capacidad de análisis del aprendiz respecto a la consolidación de datos y la coordinación del transporte con su correspondiente recibo y despacho se hace necesario plantear las siguientes actividades de aprendizaje.

3.1.1. Actividad de aprendizaje GA8-260101067-AA1. Compilar datos de la prestación del servicio según técnicas de investigación.

A través de las siguientes actividades de aprendizaje podrá desarrollar la habilidad de compilar los datos de la prestación del servicio según las técnicas de investigación.

Duración: 96 horas.

Materiales de formación: se invita a estudiar los contenidos del componente formativo "**Indicadores de recursos**".

Evidencia: a continuación se describen las acciones y las correspondientes evidencias que conforman la actividad de aprendizaje.

- **Evidencia: Recolección y presentación. GA8-260101067-AA1-EV01.**

El aprendiz verificará el sistema de calidad de la compañía, con el fin de consolidar en una tabla de Excel la información necesaria que le permita mostrar las características y los resultados de un servicio de

transporte realizado. La matriz indicará como mínimo: el objetivo del servicio, los usuarios, los requisitos del servicio, el proceso (el recibo, el despacho, el tránsito, las rutas, las novedades en ruta, la entrega), la preparación, los recursos, las condiciones mecánicas, los hallazgos, las acciones y los criterios de calidad en el cumplimiento del servicio.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto a entregar**: matriz de recolección y presentación.
- **Formato:** Excel.
- Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Recolección y presentación. GA8-260101067-AA1-EV01.**

3.1.2. Actividad de aprendizaje GA8-260101067-AA2. Fundamentar los resultados de la prestación del servicio respecto de la política de la organización.

Para el desarrollo de la siguiente actividad de aprendizaje se propone el desarrollo de dos evidencias con las cuales el aprendiz podrá desarrollar las competencias necesarias para consolidar la información, presentar y analizar los datos relacionados con la operación, para que permita identificar las causas y los efectos de algunas situaciones de operación del transporte.

Duración: 24 horas.

Materiales de formación: se invita a estudiar el numeral 3 del componente formativo "**Planes de mejora de la operación**".

Evidencia: a continuación se describen las acciones y las correspondientes evidencias que conforman la actividad de aprendizaje.

- **Evidencia: Cuestionario. GA8-260101067-AA2-EV01.**

Como se ha venido familiarizando con la información que caracteriza la operación del transporte se podrá entender que hay muchos factores que inciden dentro de la cadena logística y las actividades relacionadas con la operación de los servicios de transporte. Es por eso que es tan importante la percepción del cliente y con ayuda de las encuestas del servicio y demás metodologías para la recolección de la información se puede determinar la eficiencia y el cumplimiento de los indicadores.

Para el desarrollo de esta actividad, es importante tener en cuenta lo siguiente:

- Revisar el componente formativo, seguramente le permitirá comprender con detalle los conceptos.
- Debe responder la totalidad de las preguntas formuladas en la evaluación en línea.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- Para responder el cuestionario, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio**: Cuestionario. GA8-260101067-AA2-EV01.**

- **Evidencia: Diagrama causa-efecto. GA8-260101067-AA2-EV02.**

Los diagramas de causa y efecto son empleados en los procesos de verificación de la calidad en las organizaciones, con el fin de determinar de forma práctica y efectiva las causas que generan un efecto negativo o positivo dentro de la organización. Esto ayuda a buscar soluciones o a aprovechar las fortalezas con las que cuenta la empresa para optimizar su operación.

Con ayuda de alguna herramienta ofimática podrá representar un diagrama de causa efecto con alguna de las metodologías del artículo "Diagrama de causa y efecto (Ishikawa) como herramienta de calidad" disponible en https://www.ingenioempresa.com/diagrama-causa-efecto/ para ello, deberá hacer un diagrama empleando alguno de los servicios de transporte estudiados en la evidencia anterior, enunciando las causas y los efectos probables de la problemática en la operación de los mismos, al final concluirá si el diagrama le fue útil para identificar los problemas y sus efectos en la operación con mínimo tres argumentos.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto a entregar**: diagrama causa-efecto.
- **Formato:** Word o PDF.
- Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Diagrama causa-efecto. GA8-260101067-AA2-EV02.**

3.2. Actividad de aprendizaje de la competencia 210101075. Coordinar el flujo de mercancía según el plan de operación y procedimientos.

A través de las siguientes actividades de aprendizaje podrá desarrollar la habilidad relacionada con la evaluación de la operación de recibo y despacho según la capacidad de los recursos asignados.

3.2.1. Actividad de aprendizaje. GA8-210101075-AA1. Verificar cantidades y condiciones de la mercancía de acuerdo con plan de recibo y despacho.

Las siguientes actividades le darán herramientas suficientes para validar las condiciones que estén acordes con el procedimiento técnico y la normativa técnica, al igual que elaborar órdenes de mercancía según el procedimiento técnico.

Duración: 48 horas.

Materiales de formación: se invita a estudiar los contenidos del componente formativo "**Indicadores de recursos**".

Evidencia: a continuación se describen las acciones y las correspondientes evidencias que conforman la actividad de aprendizaje.

- **Evidencia: Juego didáctico. GA8-210101075-AA1-EV01.**

El aprendiz realizará un juego didáctico tipo rompecabezas, crucigrama, lotería, laberintos, adivinanzas, entre otro, que permita asociar los medios y los modos de transporte entre sí, con los diferentes recursos, la normatividad, la documentación, las características del equipo, etc.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto a entregar**: un juego didáctico virtual.
- **Formato:** seleccionado por el aprendiz.
- Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio **Juego didáctico. GA8-210101075-AA1-EV01.**

3.3. Actividad de aprendizaje competencia. 210101064. Coordinar el transporte según rutas y medios.

El cuidado del medioambiente en las operaciones de transporte se ha convertido en un punto esencial a la hora de prestar los servicios de transporte, ya que además se busca la reducción de costos a través de técnicas como el reciclaje, la reutilización y la reducción, adicionalmente al utilizar equipos de transporte, la normatividad exige estándares en temas como la emisión de gases, la disposición final de residuos (llantas, repuestos, materiales, etc.).

3.3.1. Actividad de aprendizaje GA8-210101064-AA1. Evaluar impacto ambiental en la operación del transporte, según parámetros de calidad de la organización.

Las siguientes actividades de aprendizaje están orientadas a desarrollar procesos directos que le permitan plantear soluciones alternativas en puntos críticos según la programación del medio de transporte.

Duración: 96 horas.

Materiales de formación: componente formativo **"Indicadores de recursos**", investigación propia y matriz de impactos ambientales – transporte.

Evidencia: a continuación se describen las acciones y las correspondientes evidencias que conforman la actividad de aprendizaje.

- **Evidencia: Matriz de servicio y procedimiento. GA8-210101064-AA1-EV01.**

El aprendiz investigará y realizará una matriz de manejo ambiental en torno al proceso de transporte, en la cual se identifiquen todos los posibles impactos ambientales en la prestación de un servicio de transporte, se evalúe los recursos afectados (personas, tierra, aire, agua), la implicación legal y se generen las acciones de control que pueden realizarse. Para dicha matriz debe realizarse un documento escrito que explique claramente su función y uso. Use el formato anexo **Matriz de impactos ambientales - Transporte.** Para una mayor contextualización lea el anexo **Lineamientos_para_el_desarrollo_de_la_Politica_de_Transporte.**

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto a entregar**: matriz de manejo ambiental.
- **Formato:** Excel y Word.
- Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Matriz de servicio y procedimiento. GA8-210101064-AA1-EV01.**

- **Evidencia: Matriz de política de cada proceso. GA8-210101064-AA1-EV02.**

El aprendiz investigará en una empresa de transporte su sistema de gestión frente al traslado de carga y de pasajeros, y en una matriz planteará para cada uno de los subprocesos involucrados para cumplir con el servicio, la normatividad interna y externa aplicada, el responsable y los recursos necesarios para el cumplimiento del subproceso. Matriz que permita determinar la política o la norma interna que rige a cada proceso, los detalles de la misma y los responsables involucrados en el proceso. A manera de contexto revise el anexo: **CASO_ICESI_UN_DIA_EN_EL_AREA_DE_LOGISTICA.**

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto para entregar**: matriz de política de cada proceso.
- **Formato:** Excel.
- Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Matriz de política de cada proceso. GA8-210101064-AA1-EV02.**

3.4. Actividades de aprendizaje de la competencia 210101065. Elaborar el plan de transporte según modos y normativa.

3.4.1. Actividad de aprendizaje GA8-210101065-AA1. Valorar la prestación de la operación, según grados de satisfacción del usuario.

Para cuantificar o valorar la prestación del servicio la metodología que se ha considerado en los últimos tiempos está relacionada con la satisfacción del cliente, es por eso que dentro del componente formativo "Condiciones de mejora de la operación" en el numeral 1 podrá encontrar la información relacionada con la metodología de medición de la satisfacción del cliente.

Duración: 72 horas.

Materiales de formación: se invita a estudiar el numeral 1 del componente formativo "**Planes de mejora de la operación**".

Evidencia: a continuación se describen las acciones y las correspondientes evidencias que conforman la actividad de aprendizaje.

- **Evidencia: Matriz indicadores de la operación. GA8-210101065-AA1-EV01.**

Como se ha venido desarrollando en el contenido del programa, la matriz hace referencia a una tabla en Excel, con la cual se pueden comparar y presentar datos solicitados de forma ordenada y con la facilidad de operarlos para determinar cálculos.

Con ayuda de esta herramienta ofimática y de los indicadores estudiados dentro del programa relacionado con el servicio al cliente que inciden en su calificación, analizar la siguiente información y proceder con la evidencia.

Considerando la siguiente Escala de Likert y los datos ejemplo de una encuesta realizada al servicio de transporte de pasajeros individual en una ciudad “X” se podrá elaborar la matriz. Ver figuras.

Figura 1

Índice de satisfacción

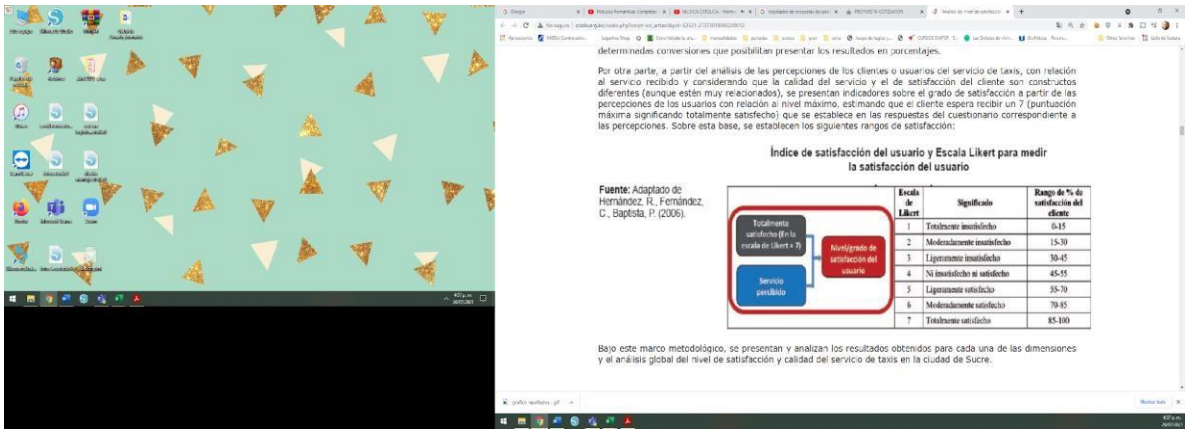
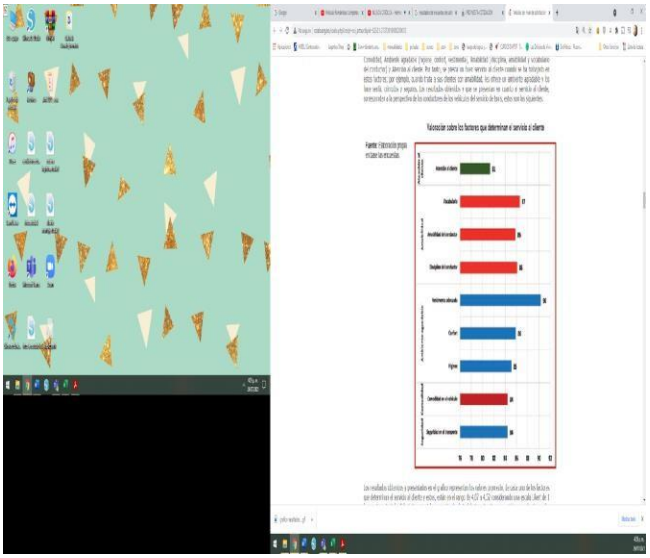


Figura 2

Valoración sobre los factores



Elaborar una matriz con las siguientes características:

a) Título de la matriz: nombre del aprendiz, código, fecha.
b) Títulos de columnas.
c) Nombre del indicador.
d) Breve descripción de los aspectos que incluye el indicador o a qué hacen referencia.

e) Valor cuantificable de la medición. (Obtenida en encuesta).
f) Asignación de la ponderación en porcentaje, según su criterio lo que pesa en total. (Evaluación total 100 %).
g) Justificación: debe describir brevemente por lo menos una razón por la cual asignó el porcentaje.

Con esta actividad el aprendiz podrá cuantificar la incidencia de los indicadores y asignarles un peso sobre la totalidad de los indicadores para que adquiera las competencias y el criterio en la toma de decisiones, ya que este informe tendrá que presentarlo en la vida laboral de forma recurrente dentro de los informes de gestión.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto a entregar**: matriz indicadores de la operación.
- **Formato:** Excel o PDF.
- Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Matriz indicadores de la operación. GA8-210101065-AA1-EV01.**

- **Evidencia: Presentación prezi indicadores de servicio al cliente. GA8-210101065-AA1-EV02.**

Una vez revisados algunos de los indicadores de servicio al cliente podrá realizar una presentación donde se resuman los indicadores por tipo de servicio de transporte carretero de carga y de pasajeros, aéreo de carga y pasajeros, y marítimo de carga. Puede investigar en la red la información necesaria y concluir en la presentación cuáles indicadores se asemejan por tipo de servicio y cuáles son los que más sopesan en la calificación final.

La presentación la podrá elaborar con ayuda de alguna herramienta ofimática en línea como Prezi, Power Point, Gennially, Canva. Deberá apoyarse en gráficos, tablas y demás ayudas gráficas que considere necesarias, incluir audio dentro de la presentación exponiendo la explicación de la presentación para que su instructor la pueda evaluar.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto a entregar**: presentación indicadores de servicio al cliente.
- **Formato:** PDF o PPT.
- Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Presentación prezi indicadores de servicio al cliente. GA8-210101065-AA1-EV02.**

3.5. Actividad de aprendizaje de la competencia 260102027. Monitorear el servicio según protocolos y especificaciones de proceso de negocio.

A través de las siguientes actividades de aprendizaje podrá desarrollar la habilidad de la formulación de planes de mejora en la actividad de transporte, de acuerdo con los procedimientos establecidos y la política organizacional.

3.5.1. Actividad de aprendizaje GA8-260102027-AA1. Definir técnicas de verificación del plan de operación de transporte según políticas de la organización.

Dentro de la presente actividad de aprendizaje podrá afianzar los conocimientos y materializarlos mediante las técnicas de verificación de los planes y de operación del transporte, con ayuda de estos conocimientos podrá desarrollar habilidades y conocimientos para validar los procesos de los planes en sus distintas etapas.

Duración: 48 horas.

Materiales de formación: se invita a estudiar el componente formativo "**Planes de mejora de la operación**".

Evidencia: a continuación se describen las acciones y las correspondientes evidencias que conforman la actividad de aprendizaje.

- **Evidencia: Instructivo técnicas y herramientas de control. GA8-260102027-AA1-EV01.**

Mediante la siguiente evidencia y con ayuda de la comprensión y el análisis de numeral 4 del componente formativo "Condiciones de mejora de la operación" podrá profundizar en el planteamiento de las técnicas y las herramientas para el control de la operación, apoyándose en informes de gestión, control y desempeño que son empleadas por las organizaciones. Además, se recomienda que observe el video *Cómo hacer procedimiento de trabajo, manual de procesos, manuales, instructivo de trabajo* en https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=1NsAgb17ozw

Elaborar un instructivo sobre la forma de desarrollar las técnicas y las herramientas para el control de procesos y la gestión de calidad en una empresa de transporte. Con ayuda de este instructivo podrá plantear cualquier técnica de verificación dentro de las labores que acompañan la gestión integral del transporte. Tenga en cuenta las características más relevantes para plantear un instructivo y reflejar en él, paso a paso las actividades para plantear las distintas técnicas de verificación de forma general. Para lograr contextualización lea el anexo **GTC 45**, el cual corresponde a la Guía para la identificación de los peligros y la valoración de los riesgos en seguridad y salud ocupacional.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto a entregar**: instructivo técnicas y herramientas de control.
- **Formato:** Word o cualquier herramienta que sea didáctica.
- Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Instructivo técnicas y herramientas de contro**l. **GA8-260102027-AA1-EV01.**

- **Evidencia: Instrumento de verificación. GA8-260102027-AA1-EV02.**

Los instrumentos de verificación son empleados para acreditar el cumplimiento de un determinado proceso y se sustentan con ayuda de los indicadores que se han estudiado durante el desarrollo del programa. Con ayuda de la evidencia anterior acerca de las técnicas empleadas para la verificación podrá formular los instrumentos más empleados como las listas de verificación o la lista de chequeo.

Elaborar una lista de chequeo, con la cual se pretende evaluar la gestión de las rutas de una empresa de transporte de carga, teniendo en cuenta los siguientes datos:

- Evaluar actividades de planeación: tener en cuenta los *ítems* requeridos para planear las rutas de transporte de carga.
- Evaluación de la operación: qué evaluar durante el proceso de operación.
- Evaluación del cumplimiento y servicio al cliente: considerar los aspectos relevantes para una operación óptima para los clientes, oferta y cumplimiento de esta.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto a entregar**: lista de chequeo.
- **Formato:** Xlsx o PDF.
- Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio: **Instrumento de verificación. GA8-260102027-AA1-EV02.**

- **Evidencia: Plan de mejoramiento. GA8-260102027-AA1-EV03.**

Los planes de mejoramiento como se puede observar en el numeral 5 del componente formativo "Condiciones de mejora de la operación" son el resultado de la verificación de los procesos, mediante las técnicas e instrumentos de verificación estudiados anteriormente, es por eso que a través de la siguiente evidencia culminará todo el proceso de validación de la operación y formulará las acciones de mejora, teniendo en cuenta los aspectos que reciben bajo puntaje en la ponderación de los indicadores y las "no conformidades" resultantes de dicha validación.

Por ello, debe elaborar un plan de mejoramiento donde se formulen acciones que permitan levantar no conformidades de una auditoría interna sobre la gestión empresarial: documental, operativa, talento humano y servicio al cliente. Clasificar las siguientes "no conformidades" y asignarlas a los responsables de dicha gestión para el cumplimiento y levantamiento de estas.

1. No mostraron el registro establecido para los casos de pérdida, deterioro o producto inadecuado de la propiedad del cliente. Evidencia que soporta la no conformidad: planes de calidad de importación y exportación.
2. No mostraron evidencia del control de los procesos subcontratados, ni los mostraron definidos dentro del sistema de calidad. Evidencia que soporta la no conformidad: manual de calidad.
3. No se encuentran los chequeos preoperacionales de las volquetas KGH 445, MGH 234 y ZMK 998. Evidencia de la no conformidad: "formato de chequeo preoperacional" de los días 23, 24 y 26 de febrero de 2021.
4. Se encuentran los formatos diligenciados de la maquinaria amarilla: motoniveladora, minicargador y retroexcavadora de forma errónea. Evidencia de la no conformidad: "lista de verificación de documentos del operador".
5. Se encuentra muy bajo el puntaje de tiempos de entrega de la operación y quejas manifestadas por los clientes, reclamando dinero por pérdidas de materia prima para la elaboración de lácteos. Perdieron 2 días de producción. Evidencia de la no conformidad: reclamación del cliente.
6. Se encuentra que el personal no conoce los procedimientos de la cadena de logística de la empresa de transporte. Evidencia de la no conformidad: formato de auditoría, el personal no conoce los procesos.

Debe clasificar los tipos de no conformidad de acuerdo con el proceso al que hace referencia y luego proponer las acciones, los responsables y los tiempos de entrega de los soportes para levantar la no conformidad. Para tener un mayor conocimiento revise el anexo **HALLAZGOS_LEMT**, el cual expone

Hallazgos de auditoría; así mismo el anexo **PLAN_DE_MEJORAMIENTO_Y_ANALISIS_DE_LA_GESTION**, el cual presenta el Plan de mejoramiento y análisis de la gestión logística del almacenamiento en la organización Herval LTDA.

Lineamientos generales para la entrega de la evidencia:

- **Producto a entregar**: plan de mejoramiento.
- **Formato:** Excel o PDF.
- Para hacer el envío de la evidencia, remítase al área de la actividad correspondiente y acceda al espacio **Plan de mejoramiento. GA8-260102027-AA1-EV03.**

4. ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Instrumentos de Evaluación
Evidencia de desempeño y producto: Recolección y presentación. **GA8-260101067-AA1-EV01**	Elabora matrices según técnicas de tabulación. Diligencia los formatos de acuerdo con procedimientos técnicos.	Rúbrica **IE-GA8-260101067-AA1-EV01**
Evidencia de conocimiento: Cuestionario. **GA8-260101067-AA2-EV01** **Evidencia de producto**: Diagrama causa-efecto. **GA8-260101067-AA2-EV02**	Transfiere datos acordes a las técnicas de captura. Verifica registro del instrumento de acuerdo a la técnica de codificación. Presenta la información de acuerdo con procedimientos técnicos. Clasifica respuestas según técnicas de codificación. Asigna códigos de medición y nomenclatura. Relaciona variables con técnicas de recolección.	Cuestionario: **IE- GA8-260101067-AA2-EV01** Lista de chequeo: **IE-GA8-260101067-AA2-EV02**
Evidencia de producto: Juego didáctico. **GA8-210101075-AA1-EV01**	Diseña estrategias de distribución de acuerdo a las políticas institucionales. Calcula los costos de la actividad de acuerdo a los parámetros de la organización. Diseña un plan de contingencia de acuerdo a las condiciones de operación.	**Rúbrica IE-GA8-210101075-AA1-EV01**

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Instrumentos de Evaluación
Evidencia de desempeño: Matriz de servicio y procedimiento. **GA8-210101064-AA1-EV01** **Evidencia de producto:** Matriz de política de cada proceso. **GA8-210101064-AA1-EV02**	Valida los términos de negociación según acuerdo de productos y servicios. Cumple los requisitos legales de acuerdo a la operación del transporte. Define estrategias de transporte según condiciones de negociación y requerimientos del cliente. Estima los recorridos dentro del ruteo, según el origen y el destino de acuerdo a la programación del medio de transporte. Controla la operación del transporte acorde con los criterios de control y programación del medio de transporte. Plantea soluciones alternativas en puntos críticos según programación del medio de transporte. Confronta los tiempos de cargue acorde con los criterios de control y programación del medio de transporte. Consolida la programación del transporte según la metodología y rutas de reparto.	Lista de chequeo. **IE-GA8-210101064-AA1-EV01** **Rúbrica** **IE-GA8-210101064-AA1-EV02**
Evidencia de desempeño: Matriz indicadores de la operación. **GA8-210101065-AA1-EV01** **Evidencia de producto:** Presentación prezi indicadores de servicio al cliente. **GA8-210101065-AA1-EV02**	Argumenta el resultado del indicador de acuerdo con las proyecciones de la demanda. Analiza la programación de las rutas de acuerdo con los recursos asignados, el origen y destinos y términos de negociación. Identifica puntos críticos y de control de acuerdo con los recursos asignados, el origen y destinos y términos de negociación. Propone alternativas para las contingencias de acuerdo con los recursos asignados, el origen y destinos y términos de negociación.	**Lista de chequeo: IE-GA8-210101065-AA1-EV01** **Rúbrica IE-GA8-210101065-AA1-EV02**

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Instrumentos de Evaluación
Evidencia de producto: Instructivo técnicas y herramientas de control. **GA8-260102027-AA1-EV01** **Evidencia de producto:** Instrumento de verificación. **GA8-260102027-AA1-EV02** **Evidencia de producto:** Plan de mejoramiento. **GA8-260102027-AA1-EV03**	Realiza informes sobre los tipos de novedades encontradas en los resultados obtenidos por la operación. Confronta la información de indicadores según resultados de la evaluación. Fija el plan de operación según el consolidado de resultados. Ajusta los instrumentos de evaluación según la normativa vigente por la organización. Efectúa el análisis de satisfacción según requerimiento de la empresa. Propone acciones de mejora relacionados con la actividad de transporte de acuerdo con las políticas organizacionales y el comportamiento del mercado. Reporta el resultado de la actividad de transporte de acuerdo con las políticas de la organización. Identifica puntos críticos y de control de acuerdo con los recursos asignados, en la actividad de transporte. Propone alternativas y contingencias de acuerdo con los recursos asignados, en la actividad de transporte.	Lista de chequeo: **IE-GA8-260102027-AA1-EV01** Lista de Verificación: **IE- GA8-260102027-AA1-EV02** Rúbrica: **IE-GA8-260102027-AA1-EV03**

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Acción correctiva: conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Acción preventiva: conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Mejora continua: acción permanente realizada con el fin de aumentar la capacidad para cumplir los requisitos y optimizar el desempeño.

Registro: documento que presenta los resultados o proporciona la evidencia objetiva de las actividades desempeñadas.

Requisito: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Riesgo: toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el desarrollo normal de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.

Satisfacción del cliente: grado de cumplimiento con respecto a las expectativas y exigencias del cliente.

Tercerización: también llamado "*outsourcing*", es una práctica en la que un individuo o una empresa realiza tareas, proporciona servicios o fabrica productos para otra empresa. El *outsourcing* es utilizado por las empresas para ahorrar costes.

6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2015). *Guía técnica para la identificación de aspectos e impactos ambientales.*

Bayo, C., Valdez, W., Chavarría, J., Bobarín, C. (2019). Análisis del nivel de satisfacción de los usuarios del transporte público (taxis) en la ciudad de Sucre. *Investigación y Negocios*, 12(20). http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372019000200012

Hurtado, Q., Brigitte, S. Muñoz, A. (2011). *Plan de mejoramiento y análisis de gestión logística del almacenamiento en la organización Herval Ltda*. Universidad Católica de Pereira.

Icontec. (2010). *Guía Técnica Colombiana - GTC 45. Guía para la identificación de los peligros y la valoración de los riesgos en seguridad y salud ocupacional*. Icontec.

Lozano, A. (s.f.). *Caso un día en el área de logística, caso de transporte y proceso de distribución.* Universidad ICESI.

Marulanda, L. (2016). *Hallazgos de auditoría*. Encuentro Nacional de Contralores.

7. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor	Edwin Humberto Jiménez Gómez	Experto temático	Centro de Electricidad, Electrónica y Telecomunicaciones	Julio de 2021
	Zeidy Lilian Álvarez Álvarez	Experta temática	Centro de Tecnologías del Transporte	Julio de 2021
	Carolina Coca Salazar	Asesora metodológica	Regional Distrito Capital - Centro de Diseño y Metrología	Julio de 2022
	Alix Cecilia Chinchilla Rueda	Asesora metodológica	Regional Distrito Capital - Centro de Diseño y Metrología	Agosto de 2022

	Rafael Neftalí Lizcano Reyes	Responsable Equipo desarrollo curricular	Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura	Agosto de 2022
	Julia Isabel Roberto	Correctora de estilo	Regional Distrito Capital - Centro de Diseño y Metrología	Agosto de 2022

8. CONTROL DE CAMBIOS

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio
Autor (es)					

FUNDAMENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA AVIACIÓN COMERCIAL

Valor diferencial del éxito empresarial

FUNDAMENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA AVIACIÓN COMERCIAL

Valor diferencial del éxito empresarial

Francisco E. Diago Franco

EDITORIAL POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO



©Fundación Politécnico Grancolombiano 2005
Calle 57 No. 3 – 00 Este
PBX: 3 46 88 00 – Fax: 3 46 92 56
Bogotá, D.C. Colombia

Primera Edición 2005
ISBN 958-8085-57-8
Número de Ejemplares: 200
Editorial Politécnico Grancolombiano
Bogotá, D.C. Colombia

Editor
Eduardo Norman Acevedo
Departamento de Comunicaciones y Editorial
ednorman@poligran.edu.co

Coordinador de Producción Editorial
Carolina Jaramillo Carvajal
Departamento de Comunicaciones y Editorial
carolina@poligran.edu.co

Corrección de Estilo
Gustavo Patiño Díaz

Diseño y diagramación
Diseño de Carátula
Lemoine Comunicación

Impresión y encuadernación
Cargraphics

Impreso y hecho en Colombia

Editorial perteneciente a la Asociación de Editoriales Universitarias
de Colombia, ASEUC.

Diago Franco, Francisco E.

Fundamentos del servicio al cliente de la aviación comercial: valor diferencial del éxito empresarial / Francisco E. Diago Franco ; editor Eduardo Norman.
– Bogotá: Politécnico Grancolombiano, 2005.

68 p. ; 16 X24 cm.

1. SERVICIO AL CLIENTE
2. AVIACION COMERCIAL

I.Tít. II. Norman, Eduardo, ed.

387.74 cd 21 ed.

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en su totalidad ni en sus partes, ni registrada en o trasmitida por un sistema de recuperación de información en ninguna forma ni por ningún medio sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro óptico para fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo de la editorial.

Contenido

1. INTRODUCCIÓN **Pag. 9**
Características del servicio al cliente
Los siete pecados del servicio
El triángulo del servicio
Tipos de estrategias
Los momentos de verdad
La evaluación del servicio
2. EL INDIVIDUO **Pag. 21**
La visión personal
Los paradigmas
Los hábitos
La inteligencia emocional
La autoestima
La actitud
El liderazgo
3. LA ORGANIZACIÓN **Pag. 39**
El cliente interno y sus necesidades
La comunicación empresarial
El triángulo del servicio interno
Los clientes internos
Grupos sociales
Grupos informales
Grupos formales
Estructura de la empresa al servicio del cliente
Los clientes de la empresa
Aspectos visibles y no visibles del servicio
Personal del servicio
El éxito en las empresas de servicios
Fundamentos administrativos básicos de las empresas
IV. BIBLIOGRAFÍA **Pag. 67**

Introducción

El éxito nunca es definitivo.
J.W. Marriot, SR.

1

La empresa moderna ha reconocido que su existencia dentro de un mundo de alta competitividad exige que el cambio frente a las nuevas tendencias tanto en los productos o servicios, gustos e intereses, hábitos y comportamientos, deben ajustarse a las exigencias del mercado. El punto de partida de toda organización debe establecerse sobre el principio que, *el mercado no es estático sino densamente dinámico*. No basta con presentar nuevas e innovadoras formas identificadas en producto o servicio al mercado, que simplemente satisfagan sus necesidades, sino que éstos deben contener implícitamente un alto contenido de intención, actitud y entrega por parte de quien hace el contacto directo o indirecto con él y que permita satisfacer las expectativas generadas. Esto es, en concreto, lo que podríamos llamar *servicio al cliente*.

Un verdadero servicio al cliente es el que se logra armonizando las necesidades y expectativas del cliente, con una organización dispuesta a satisfacerlas, soportada en una estructura tanto humana como operativa, cuyo objetivo final es el cliente. Todos, sin excepción, deben tener una orientación hacia el mercado.

Este libro de consulta pretende describir pensamientos de los autores que participan en una relación comercial ideal, tanto desde el campo humano individual, en donde se deben desarrollar ciertas habilidades individuales, como en el campo empresarial asociado al equipo de tra-

bajo, su relación con la organización, los modelos de estructuras y demás factores que se requiere que actúen. Este binomio, individuo organización, es el origen del éxito empresarial en su actividad comercial.

Para la industria de transporte aéreo comercial, hoy en día, la razón fundamental sobre la cual se gestan los verdaderos factores diferenciales que permiten un crecimiento sólido y duradero, es por medio de un servicio al cliente innovador, permanente y moderno; que el mercado no dude en ningún momento seguir vinculado con la compañía que realmente satisfaga sus expectativas y necesidades.

No existen industrias de servicios. Lo que hay son industrias cuyos componentes de los servicios son mayores o menores que los de otras industrias. Todo el mundo está en el servicio.
—Theodore Levitt.

Características del servicio al cliente

El servicio al cliente tiene una serie de características que lo diferencia sustancialmente de las demás actividades empresariales, y que le permite ser la actividad por excelencia que marca los límites de lo atractivo y lo inadecuado. Las características más representativas del servicio al cliente se consideran las siguientes:

1. El servicio al cliente es un intangible y no se almacena: el transporte aéreo se presta y ejecuta en conjunción con un servicio al cliente. Cada vez que un cliente es transportado a su sitio de destino, el servicio al cliente aparece, enriquece y complementa los niveles de satisfacción.
2. Sólo se consume al momento de prestarse. Es decir, es perecedero: el servicio al cliente nace sólo cuando el cliente recibe el servicio o el producto adquirido y finaliza cuando el cliente evalúa integralmente los niveles de satisfacción o insatisfacción.
3. Es continuo y cultural: debe ser un signo diferenciador de la empresa. Toda empresa que presta intangibles debe construir, mantener e innovar una cultura de servicio al cliente, para generar un factor diferenciador con su competencia.
4. Es integral: porque es responsabilidad de toda la organización, sus sistemas y su gente. El servicio al cliente no es responsabilidad de aquellos que tienen el contacto directo con el mercado. Por lo contrario, la organización en su totalidad debe ser plataforma ideal para que el servicio se ejecute con las más altas normas de calidad. Es decir, desde la presidencia de la empresa de transporte aéreo, hasta las personas

que hacen el mantenimiento locativo de las instalaciones físicas y los equipos de transporte.
5. Es el norte y faro institucional: toda empresa de servicio de transporte aéreo debe tener como objetivo permanente, imperecedero y hasta el final de la gestión empresarial, un servicio al cliente de alta calidad que lo diferencie de las demás empresas de la competencia.

Los siete pecados del servicio

Seguir pensando que solamente el actor principal para el éxito del servicio al cliente es el individuo, está dejando de lado o desconociendo que éste no puede actuar si no cuenta con una serie de escenarios que actúan en el día a día de cada una de las organizaciones. Karl Albrecht, en su libro *La revolución del servicio*, observa que normalmente los mercados reclaman o se quejan por ciertas y repetidas acciones, que hacen que las expectativas y necesidades no sean satisfechas en su totalidad y de forma integral.

Él lo define como los siete pecados del servicio. Estos llamados pecados, son, en su mayoría, producto de una acción individual proporcionada por el hombre y sólo en él, en sus manos, está la solución. Es común que en las compañías aéreas, dada la complejidad de las operaciones, el tamaño de las mismas y los escasos contactos con la gente a su servicio, la respuesta ante el cliente pueda desarrollarse dentro de un ambiente con muchas dificultades y tropiezos.

"Las acciones más representativas que nacen de la actitud del cliente interno son: la apatía, la indiferencia, el contacto frío y poco cálido, la soberbia, la mecanización de las acciones, la aplicación simple de las normas y las respuestas vagas y poco concretas"[1].

El triángulo del servicio

El triángulo del servicio describe y determina los actores que intervienen en la relación con el cliente, para hacer de ésta un factor de éxito empresarial. En 1984, Karl Albrecht diseña este instrumento de análisis, que contiene los factores institucionales obligados para que el servicio al cliente sea efectivo. Los factores a tener en cuenta son:

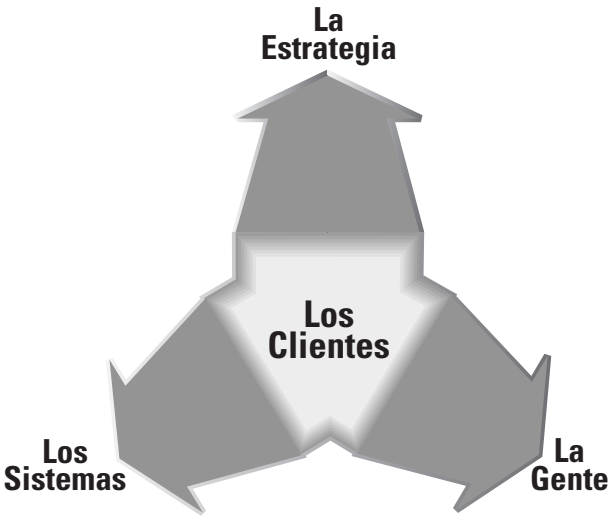
1. La estrategia del servicio**:** se diseña para que el plan de acción concebido en ella, cumpla con los propósitos que se desean lograr, frente al servicio al cliente. Toda empresa de servicio y en particular de transporte aéreo, además de considerar dentro de la estrategia temas eminentemente empresariales, enfocados a resultados fácilmente medibles como logros financieros, participación en el mercado, nuevos

[1] Kart Albrecht, *La revolución del servicio*, 3R Editores Ltda. s. l., 1998, pp. 14.

equipos, etc., debe pensar ante todo cómo el servicio al cliente contribuye para que esos resultados se realicen, y a través de qué tácticas se logra integrar al recurso humano como el elemento generador del éxito. Debe contener, tanto los métodos y procedimientos que definan la eficiencia del resultado, como la caracterización del componente humano que los desarrolla de modo eficaz.

2. El factor humano: tiene el contacto directo con el mercado, dispuesto no sólo a satisfacer las necesidades y expectativas del mismo, sino que mediante el diseño del ambiente ideal y coherente con él, se logre en forma unificada el objetivo. El factor humano dentro de las empresas de transporte aéreo debe ser dinámico, razón por la cual la organización debe fomentar sistemáticamente el mejoramiento del mismo, por medio del desarrollo integrado del individuo.
3. Sistemas eficientes**:** atractivos para el cliente, que respeten la condición del mismo, que sean flexibles razonablemente frente a la prioridad del mercado y que la acción facilite la relación mutua entre quienes ofertan los servicios y quienes los demandan. Todo esto tiene validez en la medida en que los sistemas, su flexibilidad y alcance, permitan que los objetivos institucionales se den a satisfacción de sus gestores. (Véase figura 1.1)

Figura 1.1 El Triangulo del servicio



Fuente: Kart Albrecht, 1985

Todos estos elementos de análisis deben interactuar solamente en la medida en que los clientes exijan de la organización una acción decidida, oportuna y con los beneficios que permitan satisfacer sus necesidades y expectativas.

Intentemos identificar elementos que caractericen lo fundamental del triángulo del servicio al cliente externo, tanto en la estrategia, como en los sistemas y la gente.

Tipos de estrategias:

1. Estrategias de promoción de ventas que despierten el interés del cliente y acceda al producto o al servicio.
   - Nuevos itinerarios.
   - Nuevos equipos.
   - Regalos y recordatorios.
   - Sorpresas gastronómicas.
2. Estrategias de publicidad para informar al cliente sobre los beneficios que puede recibir de parte de la empresa al utilizar los servicios o por la compra de un producto.
   - Puntos directos de venta.
   - Intermediarios o agencias de viajes.
   - Eventos culturales y de interés general.
   - Medios masivos.
3. Estrategias de ventas que minimicen los esfuerzos del mercado para acceder a los productos y servicios.
   - Ubicación de puntos de venta al interior de grandes corporaciones.
   - Ubicación de puntos de venta en sitios de amplia circulación de potenciales clientes.
   - Ubicación de puntos de venta para eventos especiales como ferias, congresos, etc.
4. Estrategias de desarrollo de personal para el mejoramiento continuo de la calidad del servicio al cliente.
   - Capacitación sistemática sobre nuevos productos.
   - Establecimiento de concursos sobre resultados.
   - Sistemas de motivación.
   - Capacitación en manejo de idiomas.
5. Demás estrategias que permitan a la empresa ser atractiva frente al mercado.
   - Desarrollo social comunitario.
   - Conservación del medio ambiente.
   - Mejoramiento tecnológico.

Los momentos de verdad

La forma como la organización actúe, así el mercado actuará.

En las empresas de transporte aéreo, los momentos de verdad son un sensor valioso para determinar los niveles de satisfacción del cliente. Los momentos de verdad son el conjunto de aquellos contactos que el cliente está dispuesto y expuesto a realizar dentro de la organización, para lograr que sus necesidades y expectativas sean satisfechas. De igual manera, se pueden definir los momentos de verdad como la relación entre las metas y expectativas de los clientes con los funcionarios, los procesos y los servicios del ente organizativo.

"Momento de verdad: un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio"[2].

Los momentos de verdad pueden estar representados en tres tipos:

1. El momento estándar básico y neutral: aquel a través del cual el cliente recibe el servicio sin mayores valores propios y agregados, haciendo de la relación un acto frío, distante, mecánico, poco creativo y no recordable. Esta situación no permite la lealtad ni el compromiso de parte del mercado a futuro.
2. El momento de magia y de excepción: aquel que logra proporcionar mayores satisfacciones al cliente sin que éste lo esté esperando. Esta situación fortalece y amplía los lazos a futuro, logrando que el cliente se comprometa con la organización, al punto en que se puede convertir en un buen elemento para la prospección de nuevos clientes.
3. El momento de frustración y desengaño: aquel donde el cliente se siente ignorado, no reconocido o de cualquier forma maltratado o desatendido. Esta situación fomenta la falta de prospección de clientes, desaprovechando el potencial del mercado que nos podría servir de marco de referencia.

Los momentos de la verdad deben estar presentes para toda acción interna de la empresa. En la actividad comercial y en particular en el desarrollo de las ventas, éstos se deben aplicar en las diferentes etapas de la misma.

1. Etapa de la planeación de la venta
   - Preparación de los elementos de trabajo en el counter.
   - Presentación armoniosa del personal.
   - Conocimiento del cliente.

[2] *Ibid.*, pp. 24.

- Conocimiento de la competencia.
- Conocimiento del producto o servicio que se ofrece.
- Contacto físico inicial al ingresar el cliente a la organización.

2. Apertura del contacto con el cliente
   - El lenguaje no verbal demuestra interés e incluye contacto visual amable en el *counter*, salas de espera, salas VIP, etc.
   - El saludo al cliente debe proyectar deseos de servicio.
   - Asistencia al cliente oportunamente.
   - Suministro de la información necesaria para la toma de la mejor decisión.
3. Desarrollo del contacto con el cliente
   - Se escucha efectivamente al cliente en el *counter* o demás sitios de encuentro.
   - Se atienden las inquietudes.
   - Se exponen adecuadamente los servicios.
   - Se elaboran propuestas.
4. Cierre del contacto
   - Se guía al cliente para la mejor decisión en cuanto a itinerarios, ubicación al interior de la aeronave, etc.
   - Se manejan las objeciones.
   - Se realiza la negociación.
5. Consolidación comercial
   - Seguimiento a compromisos establecidos.
   - Contacto continuado y sistemático a través de información sobre nuevos productos, horarios, destinos, etc.
   - Creación de la cultura del reclamo y la queja.

Los clientes normalmente se pierden por inadecuados e inoportunos momentos de la verdad que hacen que las relaciones con ellos no contengan la intensidad positiva que se requiere para una larga permanencia a través del tiempo.

Se puede afirmar, como tantas estadísticas, que:

- El 1% de los clientes se pierde por muerte.
- El 3% cambia la empresa y se acoge a la de sus amigos, allegados o conocidos.
- El 9% cambia la empresa por la competencia.
- El 14% no siente que los servicios realmente satisfagan sus necesidades y expectativas de manera integral y oportuna.
- El 68% abandona la empresa por actitudes de indiferencia o mala atención por parte de la empresa.

Como se aprecia en los índices estadísticos, la mayor deserción de los clientes se debe al maltrato que éstos reciben por parte de los funcionarios de las empresas, por procesos equivocados o por una cultura de bajo servicio al cliente, actitudes inadecuadas de parte del recurso humano o por sistemas y metodologías que hacen de la relación con el cliente algo ineficiente, tedioso y poco atractivo.

Los obstáculos y afirmaciones más comunes que generan negativos momentos de la verdad en la relación con los clientes son:

- "Ésta no es mi área de operación".
- "Esas no son mis responsabilidades".
- Falta de actitud y compromiso.
- Desconocimiento de lo que se oferta.
- Procesos complejos y complicados.
- Llamadas sin atender.
- Sobre oferta de servicios.
- Sistemas de trabajo ineficientes.
- Ambiente físico inadecuado.
- Portafolio de productos y servicios incompletos.
- Falta de criterio.

Los momentos de la verdad se desarrollan en una serie de escenarios dentro de los cuales los más comunes son:

- Encuentros personales físicos.
- Llamadas telefónicas.
- Atención de correspondencia.
- Sistemas electrónicos de comunicación.

Normalmente, un bajo porcentaje del equipo humano que desarrolla actividades dentro de las organizaciones, está realmente comprometido. No hay que desconocer que el sentido de pertenencia es importante y debe permitir el reconocimiento del mercado.

Cuántos probables momentos de verdad se pueden generar cuando un cliente desea transportarse a través de una compañía aérea. Ante este interrogante, proyectemos situaciones, también llamadas ciclos de servicio, que el cliente tiene que vivir y muchas veces padecer para alcanzar su objetivo:

A. Cuando adquiere el pasaje aéreo:

1. Ubicación de la oficina que expide tiquetes.
2. Accesibilidad al sitio de ubicación de la oficina.

3. Tiempo de espera para ser atendido por el empleado.
4. Calidad del servicio al cliente, prestado por el empleado.
5. Abanico de ofertas de compañías aéreas que están dispuestas a prestar el servicio.
6. Itinerarios y frecuencias al sitio adonde el cliente quiere transportarse.
7. Políticas comerciales.
8. *Merchandising* de la oficina.
9. Tiempo de respuesta en la venta.

B. Transporte al terminal aéreo:

10. Condición del tráfico vehicular.
11. Tiempo de demora en desplazamiento.
12. Hora de llegada al terminal aéreo.

C. Chequeo de tiquete en *counter*:

13. Número de personas en espera de ser atendido.
14. Calidad del servicio al cliente prestado por el empleado.
15. Respuesta ágil de los sistemas.
16. Operación eficiente del empleado.
17. Entrega del pase a bordo.

D. Sala de espera:

18. Tiempo de demora en el abordaje de la aeronave.
19. Silletería adecuada y cómoda.
20. Espacios en condiciones físicas y ambientales adecuadas.
21. Metodología aplicada para el abordaje de la aeronave.

E. Abordaje de la aeronave:

22. Demora en el embarque de todos los pasajeros.
23. Demora en la ubicación de la silla asignada.
24. Demora en el inicio del vuelo.
25. Estado en que se encuentra la silla asignada.

F. Condiciones del vuelo:

26. Atención adecuada y solícita de los auxiliares de vuelo.
27. Condiciones atmosféricas durante el vuelo.
28. Calidad del aterrizaje en el sitio de destino.

G. Desembarque y salida del aeropuerto de destino:

29. Tiempo de desembarque de la aeronave.
30. Tiempo de espera para la entrega de equipaje.
31. Tiempo de espera para revisión de la propiedad del equipaje.

Como se puede observar, un traslado de un sitio a otro implica por lo menos 31 pasos o posibles situaciones que pueden generar momentos

de verdad neutros, positivos o negativos. Esta situación lleva a afirmar que los ciclos de servicio van estrechamente ligados o son generadores de los momentos de verdad.

La evaluación del servicio

Las empresas de transporte aéreo deben establecer un sistema de evaluación agresivo, eficiente y permanente, ante las múltiples formas de transporte que generan la competencia directa e indirecta. Esta gestión se torna vital y de suma importancia, ya que permite a las empresas mantenerse actualizadas frente al mercado. La evaluación del servicio al cliente incluye un conjunto de tácticas y planes de acción, que las organizaciones diseñen medios de medición e información que logren sensibilizar y evaluar el impacto institucional en el mercado o lo que el mercado piensa y siente por la oferta recibida de ellas.

Para poder diseñar un mecanismo de evaluación, es fundamental tener muy claro, entre muchos, los siguientes aspectos:

- El conocimiento de los productos o servicio en términos de características y atributos.
- El conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.
- El conocimiento de los sistemas, métodos y procedimientos diseñados y aplicados por la organización y que son de necesario cumplimiento por parte del cliente para lograr satisfacer las necesidades y expectativas.
- La identificación de los momentos de verdad de alto impacto hacia el cliente y la organización.
- El conocimiento del ciclo de vida del producto o servicio.
- El conocimiento del ciclo de vida del mercado.
- Las estrategias de evaluación sistémica, novedosa y permanente.
- El diseño de sistemas de retroalimentación institucional ágil y eficiente.
- El diseño de los índices de evaluación e interpretación con resultados útiles.
- El diseño de las estrategias y los planes de acción a recomendar.

Existen muchos elementos claves que las compañías de transporte aéreo deben evaluar y que son de alta frecuencia en el desarrollo de sus operaciones:

- Frecuencia de vuelos.
- Lugares de destino.
- Conexiones y fusiones con otras compañías aéreas.

- Tiempo de demora.
- Cumplimiento de itinerarios.
- Atención en *counter*.
- Presentación del personal de la empresa.
- Forma de contacto con el mercado.
- Agilidad en la prestación de los servicios.
- Eficiencia de los sistemas y la tecnología aplicada.
- Tiempos de atención en los *counter*.
- Tiempos de espera en las salas de abordo.
- Condiciones físicas de las aeronaves.
- Agilidad en el abordaje a las aeronaves.
- Condiciones generales del vuelo.

Los aspectos tratados son una pequeña muestra de lo que la evaluación debe contener. Lo importante es que la estrategia de evaluación debe tener en cuenta, en lo posible, todos y cada uno de los factores que intervienen en la operación aérea.

El servicio al cliente debe ser auditado permanentemente para que garantice una satisfacción plena del mercado. "La auditoría del servicio es el conjunto de estrategias que la empresa diseña para escuchar de forma metódica y sistemática la evaluación que hace el cliente de la calidad y los niveles de satisfacción, con el servicio que recibe, dentro de los estándares de excelencia previamente acordados y definidos"[3].

Los momentos de verdad son una muy buena referencia para establecer un sistema de evaluación. Una serie de preguntas al mercado permite acercarse a la realidad en cuanto los niveles de satisfacción de las necesidades y expectativas.

¿Cuáles son las preguntas que pueden dar respuestas e inducir a las empresas a iniciar cambios en el servicio al cliente? Por ejemplo:

- ¿El servicio fue eficiente y su duración no excedió los tiempos máximos esperados?
- ¿En la agencia de viajes, su estadía fue cómoda y confortable?
- ¿En la sala de espera para abordar la nave, se encontraba con las mínimas condiciones ambientales?
- ¿El tiempo de abordaje de la nave no excedió los 15 minutos?
- ¿El capitán de la aeronave informó las condiciones esperadas durante el vuelo?
- ¿El itinerario se cumplió de acuerdo con lo programado?

[3] Humberto Serna G., *Auditoría del servicio*, RAM Editores, Bogotá, 1996, pp.19.

- ¿Las auxiliares de vuelo cumplieron de manera solícita los requerimientos de los pasajeros?
- ¿El proceso de registro y entrega del paso abordo no excedió los 10 minutos?
- ¿El equipaje fue tratado de manera cuidadosa y no sufrió ningún daño?

Preguntas como éstas y demás que se consideren necesarias pueden formar parte del documento que avale el proceso de evaluación del servicio al cliente.

Los momentos de verdad, así como los procesos de evaluación del servicio, deben ser temas de estudio que permitan una relación real con los clientes, al punto de crear, al interior de la empresa, una verdadera cultura de la queja y el reclamo.

Las empresas que reciben adecuadamente las quejas y los reclamos, escuchando con una actitud abierta y proactiva, las capitalizan y aprovechan considerándolas favores. A nadie le gusta escuchar y recibir quejas. Normalmente se establecen barreras racionales como emocionales. Se argumentan las acciones quitándole cualquier vestigio de credibilidad y veracidad a la queja.

Pero qué es una queja. "En términos sencillos, una queja es una declaración relativa a las expectativas que no han sido satisfechas. Pero además, y quizás aún más importante, es una oportunidad para que una organización pueda satisfacer a un cliente insatisfecho, bien sea mejorando un servicio o rectificando la deficiencia de un producto"[4].

"Es bastante fácil perder a los clientes. Hay muchas maneras de hacerlo, y algunas empresas las han probado todas. Dos de los métodos más comunes consisten en ignorar las quejas o responder a ellas de un modo muy deficiente. Las quejas tratadas correctamente pueden crear vínculos entre los clientes y las organizaciones"[5].

[4] Barlon Janelle y Moller Claus, *Una queja es un favor*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1999, pp.13.
[5] *Ibid*., pp. 26.

El individuo

Se puede definir al individuo como un ente único con relación a una colectividad, con características muy par- gustos y afinidades ajustadas a sus intereses, con la capaci- de actuar conforme a sus principios y valores, o a tomar decisiones en razón de su conveniencia.

Sobre este concepto pueden existir muchas interpretaciones. Lo único cierto ante el tema que se plantea: el individuo es o mejor aún, debe ser, generador de calidad. Al respecto, se deben analizar una serie de factores que intervienen en el comportamiento del individuo y que son fundamentales en el éxito del servicio al cliente. Estos factores, no siendo los únicos, como la visión personal, los paradigmas, los hábitos, la inteligencia emocional, la autoestima, la actitud y el liderazgo, orientan para la prestación de un mejor servicio.

La visión personal

Sólo aquel que mantiene sus ojos en el horizonte lejano
encontrará el camino correcto.
—Dog Hammarskjold

Orientar el desarrollo profesional en el tiempo futuro, ya sea de manera premeditada, sensitiva o intuitiva, obliga a diseñar una serie de estrategias en

las cuales no se debe olvidar que la meta óptima, por excelencia, debe incluir el éxito. En el transcurrir de las estrategias y los planes de acción, se incluyen la aparición de competencias fuertes y ambiciosas, premios, puntajes, retos y decepciones. Las personas que no construyen metas a futuro o la visión clara de su vida encontrarán con frecuencia que permanecen a la deriva y en la incertidumbre, que las cosas que se desarrollan no tienen un sentido importante y el riesgo de sentir frustraciones es cierto e inminente.

"La visión permite ver a donde queremos llegar, de forma tan poderosa, que nos imprime una altísima motivación para alcanzarla. El camino para encontrarla es el plan de vida y el desarrollo profesional. La visión se mantiene consistentemente y el camino para alcanzarla se hace cada vez más real. Las personas que tienen la facilidad de visualizarse en el futuro son las más exitosas y de esto dan innumerables ejemplos de personajes en las artes, las ciencias, la política. Esta sencilla técnica está al alcance de todos"[6].

La orientación del individuo debe incluir sus sueños, y en ellos deben estar latentes sus principios, todo aquello que más se valora y que bajo ninguna circunstancia está dispuesto a negociar y a cambiar. Las visiones cuando son auténticas, son poderosas e impulsan a tomar las acciones pertinentes para alcanzarlas.

La visión personal debe contener campos en los cuales el individuo se siente satisfecho y sean de vital importancia para el desarrollo de su futuro. Los temas más cercanos a él son, entre otros, los siguientes:

- El lugar donde desea desarrollar su vida personal y profesional.
- Las aspiraciones del núcleo familiar y sentimental.
- El lugar donde desea iniciar una nueva vida familiar.
- Su vida espiritual.
- El reconocimiento por sus logros.
- La vida deportiva.
- La vida social.
- Las empresas donde desea contribuir a su crecimiento.

Como ya se mencionó, los aspectos que son más valiosos forman parte del conjunto de factores que intervienen en la formulación y diseño de una visión a futuro. Esto implica que se deba tener claridad sobre los temas que pueden y deben participar dentro de este análisis:

- La amistad.
- Los ingresos económicos.
- Nuevos conocimientos.
- La libre expresión.
- La recreación.
- La creatividad.

[6] Vásquez Kennedy Consultores, *Orientación del desarrollo profesional*, Bogotá, 2000, pp. 21.

- El poder.
- La dinámica del cambio.
- Los riesgos y sus emociones.
- La independencia.
- El ambiente físico.
- La eventual rutina.
- El prestigio.
- La estética.
- El liderazgo.
- El respeto.
- Los resultados.
- La organización.
- Las ganancias.
- El trabajo bajo presión.
- La estabilidad.
- El reconocimiento.
- La individualidad.
- El amor.

Todos estos elementos deben estar motivados por razones poderosas que nacen en el corazón del individuo. Una visión que incluye lo que más valora el ser, obliga a hacer un análisis cuidadoso para proyectar la vida. Todas las motivaciones deben ser analizadas bajo la óptica de las habilidades o competencias que cada individuo tiene.

Todos estos temas, que son fundamentales para orientar al empleado y para su ubicación dentro de las áreas en las que puede ser más efectivo, son, en alguna medida, responsabilidad de las empresas y en especial en las de servicios de transporte aéreo, ya que su actividad está soportada, en un muy alto porcentaje, en la participación activa del ser humano.

La matriz "competencias motivadas"[7] (véase figura 2.1), permite concentrar la atención del individuo para que a través de diferentes factores de análisis pueda proyectar sus decisiones a corto, mediano y largo plazo.

Figura 2.1 Matriz de las competencias motivadas



Fuente: Vásquez Kennedy, Consultores, Orientación del desarrollo profesional, 2000.

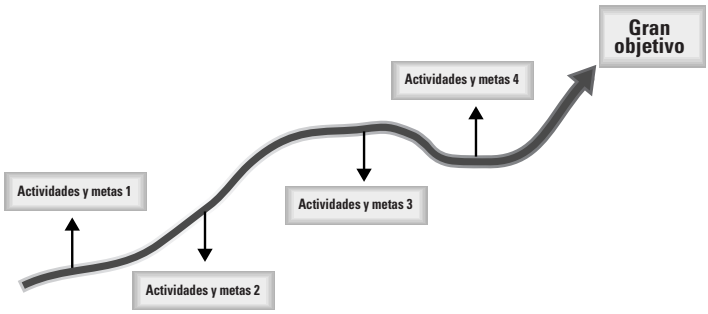
[7] *Ibid*., pp. 68.

Siempre que se encuentre una razón para explorar otros campos, se hará manifiesto que se encontrarán mayores oportunidades en el transcurrir de la vida. Las habilidades y competencias se logran en la medida en que las motivaciones lo exijan.

Al actuar solamente con la seguridad de lo conocido y en particular sobre las competencias y habilidades, el riesgo a caer en la rutina se hace sumamente elevado, por lo que posiblemente los niveles de insatisfacción sobre las acciones se haga manifiesta.

La visión de futuro contempla y exige a quien desea construirla, que el crecimiento deba reconocer y contemplar las áreas del conocimiento que se desean desarrollar, las habilidades necesarias que se quieren rescatar y los escenarios donde, tanto el conocimiento como las habilidades, se desean aplicar (véase figura 2.2).

Figura 2.2 Proyecto de vida



Fuente: El autor

A modo de ejemplo, un individuo ha decidido que su futuro profesional debe realizarse dentro del fascinante mundo de los servicios aéreos, y partiendo del hecho que no todas las compañías le despiertan el particular interés que lo motive a iniciar el proceso de preparación y que le permita en el inmediato futuro su vinculación. Desde el inicio de su preparación académica debe indagar por lo menos los siguientes aspectos y demás necesarios para que su meta sea lograda.

1. Identificación de la empresa de transporte aéreo que le motiva para su vinculación futura nacional o internacional.

2. En qué campos realmente le motivaría incursionar: a bordo, tierra, pasajes, carga, etc.
3. Qué exigencias tiene establecidas la empresa que le atrae.
4. Qué fortalezas tiene el aspirante para la vinculación futura.
5. Qué debilidades tiene el aspirante.
6. Qué campos del conocimiento debe desarrollar más.
7. Qué habilidades debe despertar y fortalecer a través del tiempo.
8. Qué red de contactos tiene a futuro.
9. Factor de crecimiento de la compañía aérea seleccionada.
10. Factor de posicionamiento de la compañía seleccionada.
11. Demás que sean de interés y que aseguren el éxito futuro.

Los paradigmas

En el libro de Stephen R. Covey *Los 7 hábitos de la gente eficaz*, se enriquecen los conceptos de los paradigmas, sobre los cuales se dedicará una serie de datos, ya que representan el origen de muchas opciones de comportamientos que en alguna manera favorecen o desfavorecen la prestación del servicio al cliente. Los *paradigmas* es un término científico de origen griego, que en el presente se utiliza como un modelo, estilo o referencia. Es el modo en que vemos lo que nos rodea, no necesariamente de acuerdo con el sentido de la vista, sino, muchas veces, como interpretación.

"En el sentido más general, es el modo en que vemos el mundo, no en los términos de nuestro sentido de la vista, sino como una percepción, comprensión, interpretación"[8].

Los paradigmas deben cambiar de acuerdo con las circunstancias que rodean al individuo y la voluntad para lograrlo. Thomas Kuhn, en su libro titulado *La estructura de las revoluciones científicas*, comprueba que casi todos los hallazgos importantes en el campo científico aparecen ante todo con las rupturas de las tradiciones; con los tradicionales pensamientos, con los viejos paradigmas.

Por ejemplo, para Tolomeo, astrónomo egipcio, *la tierra era el centro del universo*. Copérnico estableció un cambio de interpretación al afirmar que el *sol está en el centro del sistema*. Esta afirmación suscitó resistencias, barreras y persecuciones.

El paradigma es el momento mental, compartido por un conjunto de seres, que determinan reglas de lo que es aceptado y aprobado y lo que no lo es. Son un juego compartido de premisas que hay que conocer y aceptar para poder entenderse y tener éxito.

[8] Stephen Covey R., *Los siete hábitos de la gente eficaz*, Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona, 1994, pp. 28.

Tipos de paradigmas

Viejos	Nuevos
Haga las cosas con calma.	Haga las cosas rápidas.
Entre en pánico.	Mantenga la calma.
Prepárese.	Comience.
Espere instrucciones.	Tome la iniciativa.
Esfuércese más.	Hágalo más fácil.
Gaste en tiempo y sentimientos.	Busque soluciones.
Busque el camino seguro.	Acepte más riesgos.
No trate de destruir nada.	Acepte la destrucción.
Evite errores.	Cometa errores.
Crea en los problemas.	Crea en las oportunidades.
Culpe a los demás.	Acepte su responsabilidad.
Actúe como adulto.	Actúe como niño.

Los paradigmas, valores y principios humanos

Los valores que rigen la actividad humana son constantes y permanentes como la aplicación de las leyes de la gravitación universal en el campo físico. Considero que los valores no son prácticos. La práctica es una acción específica que identifica al principio. Los valores son verdades profundas y vitales de aplicación general y universal. Se aplican a todos los seres humanos y sus organizaciones. Cuando esas verdades se interiorizan y sensibilizan, nacen principios que dan el poder de generar una propia variedad de acciones o conductas para enfrentar diferentes situaciones.

Los principios más comunes que el ser humano tiene y sobre los cuales actúa, son:

1. **Unidad y transparencia**

   Éstas establecen las bases de la autoconfianza, que es esencial para la contribución y el desarrollo individual y grupal a largo plazo. En este valor el ser humano actúa conforme a lo que es y de esa manera establece su propia identidad.

2. **Identidad humana**

   En la declaración universal de los derechos humanos, se sostiene que: "Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros". Los derechos humanos reflejan con claridad lo que realmente es la identidad del ser humano.

3. **El compromiso**

   Los seres humanos mantienen el ferviente deseo de aportar su compromiso y contribuir dentro de los límites máximos de calidad y de

excelencia. El compromiso en el ser humano es un estado en el cual no existen excusas sino el constante deseo de cumplirlo.

4. El desarrollo humano

Los seres humanos tienen el potencial de crecer, evolucionar y desarrollar habilidades y talentos.

La aceptación de la importancia de los paradigmas permite acercarse e interpretar adecuadamente *por qué* los seres humanos están dispuestos a prestar sus servicios profesionales en las empresas; *qué* calidad de servicio al cliente están dispuestos a prestar y probablemente formular una serie de preguntas que, de una manera o de otra, se le deben dar respuestas para no perder el control de los acontecimientos presentes y futuros.

Pueden existir una serie de razones o paradigmas en la selección de las compañías aéreas donde el individuo desea prestar los servicios profesionales, de igual manera, los campos de operación, el contacto directo con el mercado, la acción administrativa, etc., todo esto, puede satisfacer y reafirmar las creencias de individuo.

Los hábitos

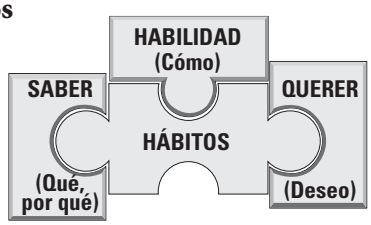
Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito.
—Aristóteles.

Nuevamente, al referirnos al libro de Stephen R. Covey *Los 7 hábitos de la gente eficaz*, se afirma que el carácter está formado por hábitos. Dice el proverbio: "Siembra un pensamiento, cosecha una acción; siembra una acción, cosecha un hábito; siembra un hábito, cosecha un destino".

Stephen R. Covey define los hábitos como "la intersección de conocimiento, capacidad y deseo"[9].

Los hábitos caracterizan la vida. Son señas y signos conscientes o inconscientes, que se manifiestan en forma rutinaria y expresan el carácter del individuo. (Véase tabla 2.1)

Tabla 2.1 Hábitos efectivos



Fuente: Adaptado: Stephen R Covey. Los siete hábitos de la gente eficaz, Ediciones Paidós, Barcelona, 1994

[9] *Ibid*., p. 59.

El conocimiento es el paradigma teórico, el *qué hacer* y el *por qué*. La habilidad es el *cómo hacer*. El querer es la motivación, el *deseo de hacer*. Para convertir algo en un hábito de nuestra vida, se necesitan estos tres elementos.

Respecto a los hábitos, las empresas deben estar siempre vigilantes frente a las acciones de sus funcionarios, porque en la mayoría de las ocasiones el servicio al cliente sufre impactos negativos gracias a los malos o inadecuados hábitos por parte de quien presta el servicio. Para las empresas de servicios de transporte aéreo debe ser un tema de máximo interés, porque las acciones de sus colaboradores son decisivas para el logro del éxito proyectado.

La inteligencia emocional

"La inteligencia emocional: habilidades tales como ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones; controlar el impulso y demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar; mostrar empatía y abrigar esperanzas"[10].

La inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y accionar eficazmente el poder de las emociones como fuente de energía humana. Ofrece una comprensión más honda, más completamente formada de uno mismo y de los que nos rodean. Daniel Goleman, autor del libro *La inteligencia emocional*, plantea el siguiente enfoque agrupando una serie de componentes como los adecuados para desarrollar la inteligencia emocional.

Componentes de la inteligencia emocional[11]

1. Autoconciencia
   - 1.1. Descripción:
     Habilidad para aceptar y entender sus emociones e impulsos, y el impacto hacia los demás.
   - 1.2. Identificador:
     - Autoconfianza.
     - Autoevaluación sincera.
     - Autocrítica constructiva.
   - 1.3. Ejemplo:
     - La complejidad del trabajo en el counter por acumulación de vuelos.

[10] Daniel Goleman, *La inteligencia emocional*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1996, pp. 540.
[11] Daniel Goleman, "La Inteligencia Emocional", *Revista Dinero,* Sección Management Harvard Business Review, 1999, pp. 114-130.

- •Sobre venta de tiquetes.
- •Poca asistencia y apoyo de parte de otros clientes internos.

2. Autorregulación
   - 2.1. Descripción:
     Habilidad para controlar impulsos y acciones anímicas. Busca eliminar prejuicios y actúa racionalmente.
   - 2.2. Identificador:
     - •Confiabilidad, complejidad e integridad.
     - •Aceptación de la incertidumbre.
     - •Actitud positiva frente al cambio
   - 2.3. Ejemplo:
     - •Cancelación de vuelos.
     - •Incumplimiento de los itinerarios.
     - •Mal posicionamiento institucional.
3. Motivación
   - 3.1. Descripción:
     Ánimo para actuar por razones intrínsecas de autorrealización. Búsqueda permanente orientada a lograr objetivos con energía y persistencia.
   - 3.2. Identificador:
     - •Fuerte impulso hacia las metas.
     - •Compromiso y sentido de pertenencia organizacional.
     - •Positivismo ante los resultados.
   - 3.3. Ejemplo:
     - •Cumplimiento de tiempos en la atención en *counter*.
     - •Compromiso con otras áreas de la empresa.
     - •Los fracasos no existen. Existen simples resultados.
4. Empatía
   - 4.1. Descripción:
     Habilidad para entender, actuar y respetar las emociones de los demás.
   - 4.2. Identificador:
     - •Capacidad para fomentar, estimular y retener capacidades.
     - •Sensibilidad cultural.
     - •Servicio al cliente con alta calidad.
   - 4.3. Ejemplo:
     - •Interpreta los sentimientos del cliente externo.
     - •Interpreta los sentimientos del cliente interno.
     - •El cliente será siempre el primero.

5. Habilidades Sociales
   5.1. Descripción:
   Destreza en el manejo, diseño y construcción del conjunto de relaciones, en un espacio común.
   5.2. Identificador:
   •Conductor y generador del cambio.
   •Habilidad para negociar.
   •Habilidad para construir y formar parte de los equipos.
   5.3. Ejemplo:
   •Estimula al cliente interno a asumir nuevas tareas.
   •Interpreta las necesidades y expectativas reales del cliente externo.
   •Fomenta la construcción de equipos de trabajo.

Cualidades de la inteligencia emocional

Las propiedades prácticas, básicas y elementales que debe contener el análisis para interpretar la magnitud de la inteligencia emocional en el individuo y que deben ser puntos de seguimiento de parte de las empresas de transporte aéreo son:

- Empatía.
- Capacidad para resolver problemas en forma interpersonal.
- Respeto.
- Persistencia.
- Cordialidad.
- Amabilidad.
- Asertividad.
- Expresión, respeto y comprensión de sentimientos propios y ajenos.
- Independencia.
- Control de nuestro genio.
- Capacidad de adaptación.
- Capacidad de ejecutar acciones bajo presión con resultados positivos.
- Proyección permanente del futuro.
- Actitud permanente de cambio.
- Actitud cotidiana positiva.
- Acción sinérgica.

Cualquiera puede ponerse furioso. . . eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en momento correcto, y de la forma correcta. . . eso no es fácil.
—Aristóteles, *Ética a Nicómaco.*

La autoestima

"Se define autoestima como la confianza en la capacidad de pensar y enfrentar los desafíos de la vida, en el derecho a triunfar y ser felices. Es el sentimiento de ser respetados, dignos, de tener derecho a afirmar los valores y principios morales y a gozar del triunfo fruto del esfuerzo"[12].

Jorge Duque Linares, en su libro *Autoimagen positiva,* dice: "de todas las ideas o imágenes que usted tiene en su mente, la más importante es aquella que tenga de sí mismo"[13].

El libro *Autoestima: del centro a la periferia*, Autores Milenio, afirma que no basta con "quererse a sí mismo sino lograr lo que se propone". "Es por lo tanto indispensable para que la autoestima sea sana y verdadera, desarrollarnos y ser competentes frente a la vida"[14].

1. la autoestima depende de:
   - El manejo de los diferentes escenarios de la vida.
   - La relación con quien se comparte los triunfos y los fracasos.
   - El proyecto de vida.
   - La satisfacción por los logros.
   - Las sólidas relaciones sentimentales.
   - Las fuertes relaciones sociales.
   - Las exitosas relaciones laborales.
   - Las fortalezas con las que se aceptan los errores.
   - Las fortalezas con las que se manifiestan las áreas por desarrollar.
2. Componentes de la autoestima (adaptado del manual *Sensibilización y motivación al cambio*, de Human Transition management):
   1. Eficacia personal
      - Confianza en la capacidad de pensar y decidir.
      - Capacidad para entender e interpretar los hechos.
      - Convicción de que se es capaz.
      - Capacidad de aprender y tener nuevos conocimientos.
      - Disposición a esperar el éxito debido al esfuerzo personal.
   2. Respeto a uno mismo
      - Afirmar su reconocimiento personal.
      - Actitud positiva hacia el vivir con felicidad.
      - Afirmar deseos y necesidades propias.
      - Establecer expectativas sociales y afectivas.

[12] Autores Milenio, *Autoestima: del centro a la periferia*, Bogotá, 1999, pp. 19.
[13] Jorge Duque L., *Autoimagen Positiva*, Formas e impresos S.A., Bogotá, 2000, pp. 13.
[14] Autores Milenio, *op. cit.*, pp. 29.

Las exigencias del mundo moderno y los factores externos que ellas generan, obligan al individuo a que afronte todo aquello que, de una u otra manera, puede trastornar la cotidianidad. Esta situación puede y de hecho afecta la autoestima, en la medida que las respuestas no sean las más adecuadas a las exigencias del momento. Los cambios se suceden frecuentemente, con una velocidad que no permite establecer una unidad de medida a la que se pueda acoger, para evaluar y formular los planes de acción que nos permita afrontarlos. Los cambios normalmente generan crisis en todos los escenarios de la vida cotidiana de los individuos. Lo intelectual, lo sociológico, lo económico y demás que intervienen en el desarrollo y proyectos de vida, son campos suficientemente valiosos para buscar soluciones inmediatas. Pero estas soluciones serán en principio válidas y efectivas en la medida que exista seguridad de parte de quien las adopte.

Es importante tener en cuenta que los cambios son agentes externos, que solamente podemos enfrentarlos de la mejor forma posible. No se puede tener control exacto sobre ellos. De la manera en que adoptemos la transición de una forma rápida, reconociendo las fortalezas y a la vez aceptando las debilidades, la evolución dará mejores y mayores resultados.

Nathaniel Branden, en su libro *los seis pilares de la autoestima*, afirma que estos son: "las prácticas de vivir conscientemente, de aceptarse a sí mismo, de asumir la responsabilidad de uno mismo, de la autoafirmación, de vivir con un propósito y la práctica de la integridad personal".

Si un hombre tiene un talento y no lo usa, ha fracasado.
Si sólo tiene varios talentos y sólo usó una parte, ha fracasado parcialmente.
Si tiene un talento y le saca provecho, gloriosamente ha triunfado.
—Thomas Wolf.

Escala de la autoestima

La autoestima y la autoimagen en esencia son igual. El ser humano debe estar siempre en la búsqueda de una autoimagen sana que le permita estar bien. ¿Cuál es el método para lograrlo? "Esto en realidad varía de persona a persona y también por una situación particular. La respuesta, aunque parezca simplista, es válida. El mejor método es el que a usted le dé resultados"[15].

[15] Jorge Duque L., *op. cit.,* pp. 159.

Todo debe responder a una metodología seria y comprobada que oriente al individuo en el análisis de su autoestima. (Véase figura 2.3)

Figura 2.3 Proceso de la autoestima



Fuente: Adaptado por el autor, del manual *Sensibilización y motivación al cambio,* de Human Transitio Management

Antes de poder descifrar si la autoestima está robustecida, positiva o por lo contrario, negativa, es fundamental *conocernos* al punto identificar las debilidades y fortalezas. De igual manera, este conocimiento implica la capacidad de definir el *concepto* que se tiene sobre lo que realmente se es y así poder establecer el nivel de *evaluación* y *aceptación* que son generadoras del *respeto* y sobre el cual la *autoestima* se apoya.

La autoestima debe ser una conclusión dentro del individuo perfectamente auténtica y sincera. Todos tenemos esa posibilidad como un don. Cualquiera que sea la condición del ser humano, adinerado o empobrecido económicamente, hombre o mujer, adulto o niño, hará uso de ella de la forma como lo considere conveniente.

El peor de los males que le puede suceder al hombre
es que se llegue a pensar mal de sí mismo.
—Goethe.

La actitud

Hemos descubierto al enemigo, y somos nosotros mismos.
—Pogo (personaje de tiras cómicas)

En su definición más elemental, la actitud es la disposición dinámica ante las diferentes situaciones de la vida y lo que usted transmite a los demás en

un momento dado. Es fundamental mentalizar la dinámica de la actitud, porque existe un sinnúmero de factores que asociados con los rasgos de personalidad de los individuos, se manifestarán de una o de otra forma.

Los mejores son aquellos que pueden retomar rápidamente una actitud positiva a pesar de los factores del medio ambiente que en un momento dado afecten al individuo. Los incapaces son los que se sumergen ante los hechos, no reaccionan oportunamente y dejan pasar de largo las oportunidades que la vida ofrece.

La actitud es otro aspecto importante de la personalidad. Se define la actitud como la tendencia a responder favorable o desfavorablemente ante ciertos objetos, personas o hechos.

"Los ganadores son quienes pueden regresar a su actitud positiva rápido. Quienes son incapaces de recuperarse y se arrastran o se quedan lamentando demasiado el infortunio se pierden de mucho de lo que le ofrece la vida"[16].

Existen tres aspectos que se deben analizar en la actitud:

- **Conocimientos:** representan los conceptos, juicios y razonamientos frente a un objeto, persona o acción.
- **Sentimientos:** representan gusto o disgusto que experimentamos por un objeto, persona o acción.
- **Comportamientos:** son la manifestación observable y mensurable de la actitud de acuerdo con el conocimiento y los sentimientos.

La actitud puede sustentarse en una opinión o suposición, ya que puede partir de indicios y no en pruebas o fundamentos sobre algo. De igual manera, puede basarse en creencias de origen cultural con altos índices de riesgo.

La actitud puede nacer de prejuicios ya que se basa en generalidades, no es objetiva pero sí influenciable. La actitud debe estar sujeta al cambio permanente ya que el comportamiento puede motivarse de acuerdo con las condiciones particulares del momento, el conocimiento puede evolucionar de acuerdo con las exigencias del caso y, por último, los sentimientos son influenciados por factores normalmente poco controlables.

La actitud y la autoestima juegan papeles conjuntos. Si la autoestima se encuentra en un gran momento, la manifestación de esta condición se observa a través de la actitud positiva.

Existen muchos escenarios donde estos dos factores interactúan:

- El pensamiento y sentimiento sobre sí mismo.

---

[16].Chapman Elwood N, *Actitud*, Grupo Editorial Iberoamericano S.A. de C.V., México, 1997, pp. 5.

- El pensamiento y sentimiento sobre su escenario familiar.
- El pensamiento y sentimiento sobre su escenario laboral.
- El pensamiento y sentimiento sobre su escenario social.
- El pensamiento y sentimiento sobre su contexto.
- El pensamiento y sentimiento sobre sus logros y resultados.

"En el ambiente laboral, como en la vida personal, su actitud constituye una diferencia. Desarrollar y mantener relaciones sanas entre los superiores y compañeros de trabajo es la clave al éxito en cualquier organización. Nada contribuye más a este proceso que una actitud positiva"[17].

El factor del éxito del individuo

Los individuos tienen tres factores que son razones de éxito. El *conocimiento*, asociado con el *saber*, implica dominio sobre las doctrinas, teorías y diferentes temas científicos debidamente probados que enaltece al individuo sobre el común de la gente; las *habilidades* representadas en el *poder*, diferencia a quien se beneficia de él y sus resultados son altamente eficientes. Pero, es la *actitud* la que representa el *querer*, la única fuerza que realmente garantiza que las metas, objetivos y propósitos logren los resultados esperados.

Estos tres elementos o factores, que no son excluyentes entre sí, permiten evaluar las condiciones que diferencian a los individuos y los identifican dentro de las comunidades humanas independientemente a los escenarios donde desarrollan la actividad.

Estadísticas han demostrados que más del 75% de los individuos de éxito se han destacado basados en el *querer*. Es decir, es una actitud fortalecida en la búsqueda de los propósitos, enfrentando las distintas barreras que el entorno impone.

El 25% de los individuos de éxito, lo han alcanzado mediante el *saber* que lo proporciona el conocimiento y el *poder* suministrado por las habilidades y destrezas.

El liderazgo

Una definición amplia, efectiva y compleja, que realmente identifique el alcance de lo que implica el tema del liderazgo, no se puede diseñar. Sin embargo, existen muchas definiciones que aproximan a lo que el término exige, a quienes desean ingresar con la responsabilidad que ello implica.

---

[17] *Ibid.*, pp. 73.

De acuerdo con los autores norteamericanos Waren Bennis y Burt Vanus, quienes tratan temas gerenciales, se han escrito cerca de 250 definiciones de liderazgo, ninguna de las cuales ha logrado la claridad necesaria. Se describe al líder y el tema del liderazgo como algo asociado con las cualidades que deben tener, los factores que contribuyen al éxito y los rasgos de personalidad de quienes desempeñan el liderazgo.

Por definición, se afirma que todo gerente, jefe, guía o conductor debe ser ante todo un líder, dado que tienen que lograr que la gente cumpla adecuadamente lo asignado, reconozca la autoridad y logre en conjunto los resultados esperados.

Hoy en día, el tema y la condición de ser líder, no es solamente un derecho en razón de la posición que los individuos asumen dentro de las organizaciones. Esto es algo al alcance de cualquier persona que desee asumir roles dentro de las instituciones, que lo identifique y lo diferencie de los demás del conglomerado. En el servicio al cliente se puede afirmar que solamente aquel que tiene características muy especiales podrá ejercer de modo auténtico y espontáneo la actividad de servir adecuadamente, tanto al cliente interno como externo.

En la *Enciclopedia de la dirección y administración de la empresa- tomo I*, Fascículo 4, p. 64 Orbis, se define que las personas que están al frente de una empresa deben poseer una serie de habilidades o capacidades esenciales:

- Capacidad estratégica: para analizar circunstancias complejas y tomar decisiones respecto del rumbo a seguir por la empresa.
- Capacidad interpersonal: para dirigir, motivar, estimular y coordinar a los liderados. También para relacionarse con los superiores, homólogos, clientes y empresas de todo tipo, externos a la organización.
- Capacidad emocional: para hacer frente a las decisiones que, a menudo, implican riesgo, impopularidad y antipatía y afectan a personas e intereses de tipo económicos.
- Capacidad técnica: para gestionar técnicas de carácter general y técnicas de carácter particular.

Otras cualidades que la gente debe tener para poder desarrollar los objetivos dentro de un liderazgo efectivo son:

- Es proactivo.
- Comparte sus conocimientos.
- Sabe escuchar.
- Encuentra soluciones

- No se centra en los responsables.
- Conforma y hace parte de los equipos.
- Comparte los éxitos.
- Toma decisiones.
- Asume las responsabilidades.
- Despierta credibilidad.

Robert James, presidente de Mcann Erickson, formula que las cualidades del líder son:

- Es apasionado y desafía a la gente a hacer lo mejor.
- Se preocupa por la gente y no se esconde en la penumbra.
- Evita que la gente "tire la toalla".
- Es firme, pero justo.
- Mantiene la orientación hacia la obtención de los resultados.
- Hace saber a todos cómo van.
- Produce excitación y tiene un entusiasmo irresistible.
- Cumple las promesas que hace.
- Trabaja más duro que ninguno y da crédito a quien corresponda.
- Mantiene el equipo enfocado en las metas.
- Es franco y directo; inspira lealtad y es valiente.
- Lo mueve un gran sentido de urgencia y concede poder a su gente.
- Piensa en las formas de aumentar la productividad de la gente.
- Está disponible; toma decisiones y tiene coraje.
- Afronta sin dilación problemas graves.
- Alberga en su espíritu convicciones profundas y se distingue por su iniciativa y empeño.
- Es audaz, inspira, sabe mucho, es vigoroso y su integridad es monolítica.
- Tiene un optimismo contagioso.

Por último, Chester Barnard, presidente de la General Electric, dice:

> Un buen líder en ocasiones puede dar la impresión de ser un compañero estúpido, un funcionario arbitrario, un mero canal de comunicación y un ladronzuelo de ideas.En cierta medida eso es correcto. Él tiene que ser suficientemente estúpido para escuchar muchísimo, tiene que arbitrar para mantener el orden y por momentos tiene que ser más un centro de comunicaciones. Si usara solamente sus propias ideas sería algo así como un hombre orquesta, en lugar de un buen director, quien es, o debería ser, la esencia misma de un líder[18].

[18] Michael Armstrong, *Gerencia de Recursos Humanos*, Legis S.A., Bogotá, 1991, pp. 96.

La gran conclusión se dará en la medida en que respondamos el interrogante: *¿Qué hace que una organización sea considerada y valorada dentro de los máximos estándares de la calidad?* Se podría afirmar que, la conjunción de los individuos que contribuyen al engrandecimiento de la empresa y están inmersos dentro de una cultura de servicio, darán respuesta a este interrogante. Esto nos invita a concluir que el ser humano, en lo más íntimo de sí, está lleno de características que le imprimen un sello especial. Que las empresas son lo que su gente es, es una verdad innegable, que hoy por hoy marca la pauta y proyecta el camino hacia el éxito real.

La organización

3

Las empresas de servicios de transporte aéreo están diseñadas para satisfacer una serie de necesidades y expectativas del mercado. Este gran objetivo debe estar sustentado por una serie de unidades operacionales que le darán el soporte suficiente. En este capítulo, se plantearán temas importantes donde el recurso humano podrá desarrollar el compromiso: *el cliente*. Los grupos humanos son los generadores del éxito o el fracaso de las empresas; la comunicación y su eficiencia dan herramientas claves para la acción grupal; la interpretación de sus necesidades permite establecer acciones motivadoras para alcanzar los objetivos y por último, la estructura al interior de la institución desde el punto de vista del servicio y las estrategias de acercamiento con los clientes y los aspectos básicos y elementales del proceso administrativo.

El cliente interno y sus necesidades

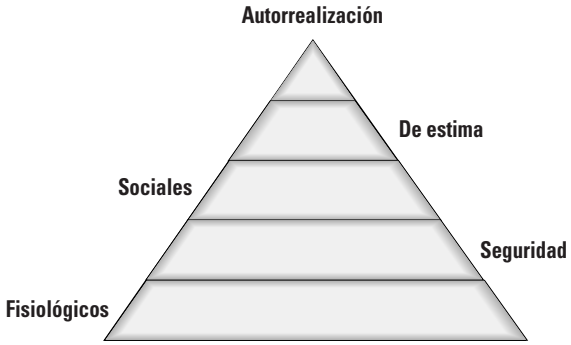
Michael Armstrong plantea en su libro *Gerencia de recursos humanos*, diferentes ópticas sobre las necesidades que los individuos de una organización desean que les sea satisfecha. Abraham Maslow psicólogo clínico de la universidad norteamericana de Brandeis, distinguió diferentes tipos de necesidades de las personas. Afirma que las necesidades de los individuos se dan en la medida que se debe satisfacer una necesidad inferior antes que pueda surgir una necesidad superior.

Las necesidades son temas de consideración permanente y sistemática. Las necesidades son carencias que los individuos desean satisfacer. Esta afirmación se basa, en que el individuo genera nuevas necesidades cada vez que satisface las anteriores. La dinámica del cambio se traduce en la manifestación de nuevos factores de insatisfacción de los individuos.

Las necesidades descritas por A. Maslow se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. Fisiológicas: responden a las necesidades que le permite al individuo la supervivencia física.
2. Seguridad: responde a la protección física frente a los riesgos.
3. Sociales: de pertenencia y de afecto. Se convierten en móviles importantes y busca entonces asociarse y ser respetado por sus compañeros y por su entorno social, así como dar y recibir amistad y amor.
4. De estima: prestigio, éxito y respeto por sí mismo. Vinculadas con la propia estimación y autoestima, y a las que guardan relación con la propia reputación.
5. Autorrealización: necesidad de conseguir los propios estándares. Abren la oportunidad de desarrollar todas las energías potenciales de la personalidad y demostrar el espíritu creador. (Véase figura 3.1)

Figura 3.1 Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: Michael Armstrong, Gerencia de recursos humanos

Alderfer C.P. considera que el individuo tiene tres grupos básicos de necesidades:

1. Existenciales: la necesidad de adquirir bienes para su existencia física y material.
2. De relación: la necesidad de mantener relaciones sociales o interpersonales, de trato, el contacto permanente y sistemático con la comunidad, etc., en su diario convivir.

3. De crecimiento: la necesidad de desarrollarse personalmente, mediante el crecimiento del conocimiento y el desarrollo de nuevas y mejores habilidades específicas que le permitan una distinción ante su comunidad.

David McClelland, considera que las necesidades humanas se deben enfocar en tres básicas:

1. Realización: es el impulso de sobrevivir, de tener logros en relación de un conjunto de normas, de luchar por tener éxito.
2. Poder: la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como actuaría de manera natural.
3. Afiliación: el deseo de tener relaciones interpersonales, amistosas y cercanas.

La comunicación empresarial

La herramienta más efectiva en toda organización y en particular en aquellas en la que el recurso humano constituye el mayor impacto en los resultados es la comunicación. Es por medio de ella que se controlan los resultados se logran entender las razones de los hechos, clarifica lo que no es evidente y sobre todo permite una proyección a futuro visualizando y disminuyendo los factores de riesgo. "Se define a la comunicación como cualquier comportamiento que resulta de un intercambio de significados"[19].

"La comunicación, no sólo hace factible la transferencia de ideas o sentimientos, sino que a través de ella se constituyen los grupos, las empresas, las instituciones y, en general, toda la vida de relación"[20].

El líder y las comunicaciones

Una de las habilidades del gerente o de cualquier individuo que ejerce un liderazgo eficaz, es el de saberse comunicar. Esto es: saber escuchar más y hablar menos. El personal de una empresa juzga al líder, en primera instancia, por lo que dice y no por lo que hace. Después, el mismo personal contrasta lo que dice con la acción, en la búsqueda de una coherencia real. La capacidad mental, la creatividad misma y el potencial se derivan de la capacidad de saberse comunicar. La comunicación, no sólo hace factible la transferencia de ideas o sentimientos, sino que a través de ella se construyen los grupos, las empresas e instituciones y, en general, toda la vida de relaciones. Nos comunicamos con los demás por medio de nuestros sentidos, emiti-

[19] Carlos Etchevarne, *Calidad gerencial*, Ediciones Macchi. Tercer Mundo editores, Bogotá, 1992, pp. 136.
[20] *Ibid*., pp. 134.

mos palabras y gestos, hacemos signos y los interpretamos cuando los vemos o escuchamos.

Definiciones de la comunicación

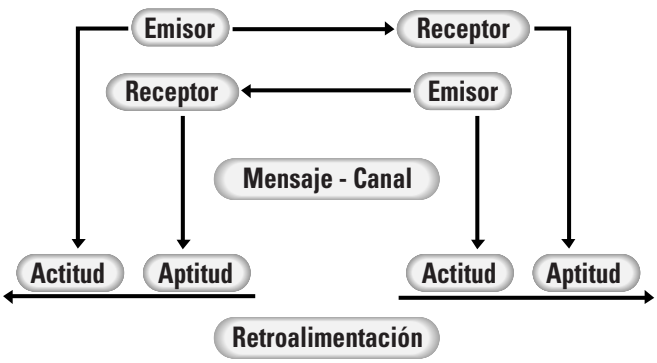
Rogers, Everett afirma que "la comunicación es el proceso básico que facilita la interdependencia de las partes del sistema total. Es el mecanismo de la coordinación".

El papel de la comunicación es ser el armonizador de la organización, el orquestador de sus partes. Harold Koontz define la comunicación "como la transferencia de información del emisor al receptor, de manera que éste la comprenda".

Estructura de la comunicación

Todo proceso debe responder a unos objetivos y debe estar constituido por una serie de partes que lo fundamentan. La comunicación tiene actores humanos y metodologías apropiadas y coherentes con los propósitos a lograr. (Véase figura 3.2)

Figura 3.2 Esquema de la comunicación



Fuente: El autor

Una verdadera comunicación es aquella donde el receptor, por medio de la respuesta, que incluye la retroalimentación, debe asumir el papel de emisor, enviando un mensaje adecuado por un canal igualmente adecuado. Cada emisor debe manifestar una intencionalidad (actitud) coherente con el mensaje y el medio, y el receptor debe tener la capacidad (aptitud) necesaria para la adecuada interpretación del respectivo mensaje.

Importancia de la comunicación

Carlos Etchevarne, en su libro *Calidad gerencial*, afirma que "la comunicación es el medio de ligar a las personas, en una organización con el fin de lograr un propósito común". Un líder sin comunicación no puede estimular la actividad grupal, ya que es imposible fijar objetivos, desarrollar el proceso administrativo y lo más importante, fomentar la actitud hacia el cambio.

La función de comunicación es, pues, el mejor recurso para fusionar las unidades operacionales de la organización. Básicamente es a través de ella, que se enriquecen las relaciones sociales al interior de las organizaciones, se modifican los paradigmas para iniciar el cambio, se diseñan nuevas formas de productividad para lograr con satisfacción los objetivos propuestos.

Barreras de la comunicación

Nuevamente, Carlos Etchevarne comenta que generalmente en todo proceso de comunicación, aparecen barreras que no favorecen a la comunicación. Algunos ejemplos de ello:

1. **Desconocimiento:** No tener claridad en los objetivos, contenidos y alcance del mensaje emitido.
2. **Ambiente físico:** Un ambiente contaminado, con muchas interrupciones, que desconcentra a los participantes del proceso.
3. **El lenguaje:** La simbología aplicada no es del alcance del receptor y su codificación no logra el objetivo esperado.
4. **Actitud:** Desinterés o desatención por parte del emisor o del receptor frente al mensaje.
5. **Emociones:** Prejuicios psicológicos que establecen barreras para la recepción del mensaje y su posterior accionar.

Estas barreras afectan de manera directa la calidad del servicio al cliente. En una compañía de aviación comercial los efectos se pueden traducir, por ejemplo, en las siguientes situaciones:

- No conocer los destinos y frecuencias.
- No conocer los procedimientos para establecer una reserva.
- No conocer las normas legales que rigen la navegación aérea.
- Un sitio de trabajo *counter* o centro de información en condiciones inadecuadas.
- No poder expresarse en otros idiomas.
- Asumir una actitud distante y fría ante el cliente.
- No manejar las emociones frente a situaciones puntuales al cliente.

Harold Koontz y Ciryl O´Donnell en su libro *Elementos de administración moderna,* afirman que las barreras de la comunicación más representativas son:

- Mensajes mal expresados.
- Traducciones defectuosas.
- Pérdidas por transmisión y retención defectuosas.
- Falta de atención.
- Suposiciones no aclaradas.
- Periodo de ajuste insuficiente.
- Desconfianza en quien comunica.
- Evaluación prematura.
- Temor.
- Omisión al comunicar[21].

El libro *Relaciones humanas a su alcance,* de Esperanza García de Villamizar, plantea las siguientes barreras:

1. Barreras fisiológicas: Son aquellas que impiden una adecuada comunicación al deformarse el mensaje, por defecto o deficiencia de cualquiera de los órganos de los sentidos, o del organismo en general, del emisor o del receptor.
2. Barreras físicas: las interferencias, ruidos, o la distancia que pueden afectar, en un determinado momento, a los medios y demás elementos de la comunicación.
3. Barreras sicológicas: Para lograr una óptima comunicación debemos superar ciertos obstáculos, a saber:

- La falta de interés por comunicarse.
- La formación de prejuicios respecto de los demás, sobre ciertos temas y actitudes.
- Cuando el emisor y el receptor poseen intereses a actitudes diferentes.
- Malentendidos dados por diferencias sobre el mensaje.
- La prevención de una persona con relación a otra.

4. Barreras sociales:

- Las palabras no tienen el mismo significado.
- Un grupo muy grande.
- El rumor[22].

Principios de la comunicación

Koontz y O´Donnell, en su libro *Elementos de administración moderna*, establecen como guía para lograr una comunicación efectiva y dirigir la

[21] Harold Koontz y Ciryl O¨Donell, *Elementos de administración moderna,* McGraw Hill, México, 1980, pp. 329-331.

[22] Esperanza García de Villamizar, *Relaciones Humanas a su alcance*, Bogotá, Editorial Norma, 1980, pp. 31-33.

atención hacia las zonas críticas, calidad del mensaje, condiciones del receptor, mantenimiento de la integridad del esfuerzo organizado y aprovechamiento de la organización informal, los siguientes principios:

1. Transparencia: cuando la comunicación posee el lenguaje adecuado, en el que está expresado y la forma como está trasmitida es interiorizada por la persona a quien va dirigida.
2. Unidad: cuando el objetivo de la comunicación actúa en los individuos y logra, a través de una acción conjunta, los objetivos institucionales propuestos.
3. Sinergia: cuando la comunicación efectiva se logra involucrando a los grupos informales para hacer más eficientes los canales de comunicación aplicados en la organización formal.

Finalmente, para que la comunicación sea realmente efectiva, debe cumplir con cinco requisitos:

1. Expresar las ideas en un lenguaje comprensible para el interlocutor.
2. Asegurarse que los conceptos emitidos tienen el mismo significado semántico, tanto para el emisor como para el receptor del mensaje.
3. Estimular y esperar la respuesta del interlocutor y con ella medir la efectividad de la comunicación.
4. Establecer el tiempo y el lugar adecuado para la comunicación, en función de su importancia.
5. Transmitir el mensaje a la persona indicada[23].

La retroalimentación

"Existe comunicación solamente cuando el emisor recibe del receptor la información de que ha comprendido un mensaje que se quería transmitir. Esto significa que solamente hay comunicación cuando el mensaje tiene un retorno o retroalimentación"[24].

La retroalimentación es fundamental para una verdadera y efectiva comunicación. Ésta puede en algún momento y por razones específicas generar una serie de emociones por las cuales la actitud ante ella puede tornarse negativa. Las emociones más representativas ante el mensaje recibido como retroalimentación en el proceso de la comunicación son:

- La sorpresa o el impacto, ya que las respuestas pueden ser inesperadas.
- Disgusto por la forma y/o contenido del mensaje.
- Rechazo por cuanto no es validada por quien la recibe.

---

[23] Ignacio Burgos, *Gerencia y Decisiones,* Caracas, Ediciones de la Facultad de Farmacia. Universidad Central de Venezuela, 1986, pp. 63.

[24] Néstor P. Braidot, *Marketing Total*, Argentina, Macchi Grupo Editor S.A., 1992, pp. 292.

- Aceptación y asimilación en la medida en que llena las expectativas de quien la recibe.

La retroalimentación debe cumplir con una serie de pasos básicos y elementales con los cuales se puede lograr que ésta sea efectiva:

1. Exprese gratitud por el mensaje recibido a aquel que lo emite.
2. Escuche atenta y activamente fomentando la cultura de la claridad y la sinceridad.
3. Consolide los contenidos de lo que ha escuchado.
4. Aprópiese del proceso de la comunicación mediante el control de las emociones.
5. Explore e investigue alternativas compartiendo ideas y orientándolas de manera adecuada.
6. Negocie y acuerde la búsqueda del beneficio mutuo.
7. Estructure un plan de seguimiento oportuno, sistemático y eficiente[25].

El triángulo del servicio interno

Karl Albrecht diseñó, en 1987, el triángulo del servicio interno (véase figura 3.3). El triángulo para el cliente interno tiene que ver con la cultura, el liderazgo y el modelo de organización, dentro de los cuales el empleado desarrolla la actividad asignada. Permite que la gente asuma la responsabilidad y el compromiso para atender con calidad a los clientes. El cliente interno necesita ser liderado para que le sean resueltas necesidades de atención. De igual manera, requiere una organización para que ésta le proporcione el apoyo necesario y el sentido por medio de una cultura.

Las empresas no son necesariamente por su tecnología, su marca, su producto o todo aquello que puede ser medido objetivamente. El concepto de empresa va más allá e involucra a su componente humano. Esta afirmación encierra una responsabilidad de todo aquel que esté dispuesto a formar parte del ente empresarial.

Por esto, en una organización que no desarrolle permanentemente planes de crecimiento del individuo, mejoramiento de condiciones laborales y mecanismos que permitan fortalecer los lazos en las relaciones empleado y empresa, lo más probable es que su recurso humano no construirá bases suficientemente fuertes para fomentar el compromiso y el sentido de pertenencia hacia ella.

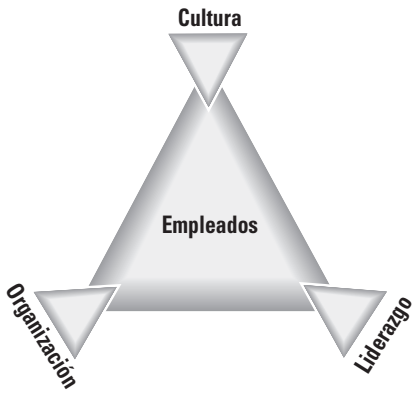
El éxito se basa en tener objetivos acertados, una cultura apropiada que incluya valores, el clima organizacional y el compromiso humano.

[25] Vásquez Kennedy Consultores, *op. cit.*, pp. 204.

Sobre estos cimientos se construyen los procesos estructurales que sean coherentes con el concepto filosófico de la organización, la supremacía del cliente, la innovación y creatividad permanente, el compromiso con la gente y una política altamente eficiente de comunicación.

Todo esto da personalidad e identidad a la institución. La cultura empresarial encierra valores, principios y conductas que afirman lo que es importante, operaciones que indican cómo funcionan las cosas que se comparten con la gente, las estructuras operacionales y los sistemas de control, para producir reglas de acción y de comportamiento.

Figura 3.3 El triángulo del servicio interno



Fuente: Karl Albrecht, 1987.

Estos modelos, en razón de que el mundo moderno dictamina nuevas formas de analizar los hechos, obligan a las organizaciones a diseñar nuevos factores que enriquezcan las formas tradicionales. Sobre el triángulo del servicio interno es importante incluir, por ejemplo, que los métodos y procedimientos dentro de los cuales el objetivo debe ser alcanzado, la orientación empresarial frente a esos objetivos y el manejo eficiente de los recursos mediante la formulación de estrategias, deben ser conducentes al éxito.

Los clientes internos

Las nuevas tendencias de gestión han identificado que el papel que juega la relación interna traducida en actitudes favorables hacia la or-

ganización, es determinante para el éxito y el logro de los objetivos propuestos.

La calidad total dentro de las organizaciones no excluye el recurso humano. Por lo contrario, lo ubica como el factor determinante para el cumplimiento de los objetivos establecidos en términos de satisfacción de necesidades del mercado y eficiencia de los recursos. Así, la dirección debe definir los niveles de competencia, experiencia y entrenamiento necesario para asegurar la calidad e idoneidad del recurso humano.

Grupos sociales

El cliente interno forma parte de los grupos humanos. Entonces ¿qué es un grupo humano? Se identifica como aquel donde la composición es libre, espontánea e independiente, pero con una sistemática y particular forma de comunicación de los objetivos y las normas que los rigen, buscando establecer parámetros de conducta coherentes y afines al grupo. Implica también que el individuo desarrolla su identidad y la hace partícipe al conglomerado como parte integral del mismo.

Los grupos humanos se forman para satisfacer necesidades básicas y comunes de los mismos. Entre otras, se pueden establecer las siguientes:

- Encontrar bases y soporte sólido para el logro de sus metas.
- Establecer una fuente de ayuda y despertar sentimientos de firmeza, confianza y seguridad para sus componentes.
- Encontrar canales adecuados de comunicación de ideas y su respectiva confirmación, estableciendo los mecanismos de auto evaluación.
- Satisfacción de necesidades y expectativas sociales tales como amistad, aprobación, poder, liderazgo, reconocimiento y afiliación.

El proceso de formación de grupos normalmente es espontáneo siempre y cuando sus componentes posean necesidades e intereses comunes. En sus inicios, generalmente la relación es desorganizada, pero con la tendencia de organización estableciendo y formulando objetivos comunes, con sus respectivas normas de juego. El comportamiento de sus integrantes se hace interdependiente, es decir, el comportamiento de cada miembro depende del comportamiento de los otros y así sucesivamente.

Esta condición favorece al resurgimiento de aspectos tan importantes como:

- División del trabajo.
- Establecimiento de normas y procedimientos.
- Aparición y reconocimiento de líderes.
- Reconocimiento y aceptación de la autoridad.
- Aceptación de compromisos y responsabilidades.

Como se mencionó anteriormente, las empresas se construyen alrededor de la búsqueda de objetivos específicos con el apoyo decisivo de su recurso humano. En el libro *Dinámica social de las organizaciones,* José S. Méndez, Santiago Zorrilla y Fidel Monroy afirman que: "No obstante, las organizaciones cuentan con una gama muy amplia de objetivos, lo cual obliga a separarlos en función de su estructura. Ésta determinará el tipo de organización señalando su formalidad o informalidad".

Grupos informales

La organización informal es un estado empresarial de gran contenido dinámico, en la medida en que la gestión directiva la armonice, mezcle y matice con los esquemas formales establecidos, los resultados serán alcanzados con un alto sentido de calidad, compromiso con la empresa e interés por parte del conglomerado informal en el logro de los objetivos.

Es tal la importancia de este grupo, que el estudio general y particular de las razones por las cuales se conforman estas organizaciones son un capítulo fundamental de la sicología social. La gerencia de la empresa y sus administradores, no deben desconocer que ella existe como un estilo de organización.

El desconocimiento de su existencia, la ausencia de identificación de sus necesidades e inquietudes y, aún más importante, el no calcular sus alcances, podría generar desajustes serios en el desarrollo de los objetivos de la empresa.

Por tal razón, la motivación, la frustración, los conflictos y las actitudes de los grupos humanos, uno de los recursos fundamentales de la empresa, debe ser de continuo análisis y estudio por parte de la administración. No hay que olvidar que a las empresas las engrandecen quienes la desarrollan, quienes le dan la dinámica necesaria y sobre todo quienes la dignifican, ya que son los grupos humanos los que hacen realmente eficiente un sistema, determinan y generan factores competitivos y posicionan a las empresas en un lugar adecuado.

Grupos formales

La rigidez que representa la formalidad en las organizaciones genera una gran preocupación a la gestión gerencial. Esta rigidez afecta la velocidad del cambio al que la empresa está expuesta, debido a las variaciones en su entorno tanto micro como macro ambiental. Dentro de la formalidad de la organización debe existir suficiente autonomía que permita aprovechar la iniciativa personal, teniendo en cuenta que sus capacidades contribuyan con los fines comunes del presente y del futuro.

Es importante mantener los dos principios básicos para el logro de las metas propuestas a través de este estilo de organización: objetivo único y la efectividad.

Estructura de la empresa al servicio del cliente

La empresa orientada al cliente es un estilo de organización que puede generar factores diferenciales que les permite ser más competitivos en un ambiente de alta exigencia. Este modelo logra establecer que el servicio al cliente no es una función exclusiva de quienes mantienen el contacto con el cliente. Es una responsabilidad de todo su componente humano e incluye, por supuesto, a los mandos medios y altos de la organización, desapareciendo las jerarquías funcionales.

Jean Carlzon, de Scandinavian Airlines, pregona sistemáticamente a sus directivos la siguiente afirmación: "Miren, ustedes no están aquí para dar órdenes a la gente de enlace con el público; ustedes están para ayudarla, para apoyarla. Y cuando les pidan ayuda, tienen que escucharlos y nada más". (Véase figura 3.4)

Figura 3.4 La estructura de una empresa de servicios



Fuente: El autor

Los clientes de la empresa

1. Usted (yo), su cliente principal: Siempre se ha insistido en que la actitud es el elemento diferenciador en la prestación del servicio al clien-

te. Usted es el que debe iniciar el ciclo de la calidad del servicio. De usted, el cliente interno depende en todos los aspectos, que van desde lo práctico hasta lo emocional. Por eso piense siempre que usted como persona es su propia empresa, que busca beneficios personales y económicos y que desea sentirse útil y creativo.

2. El cliente interno, compañero de trabajo: Él estará pendiente de lo que va a recibir de usted. Es una persona llena de expectativas. Busca satisfacción en el trabajo y lo que desarrolla, que sea incentivado, reconocido y motivado, igualmente como usted, quiere sentirse útil. No hay que olvidar que el cliente interno es la plataforma de la empresa, es el que genera servicios con calidad y definitivamente es un ser humano como todos llenos de emociones, sueños e ilusiones.
3. El cliente externo, consumidor o usuario: Es la razón de ser de la empresa y del mundo comercial y productivo. Él busca que se les sean resueltas las necesidades y expectativas, un buen servicio por medio de la atención solícita, honesta y sorprendente. No hay que olvidar que el cliente externo genera la rentabilidad de la organización y proyecta el verdadero norte empresarial.

Por todo lo anterior, usted debe reflexionar sobre lo que desea llegar a hacer y lograr basándose en sus expectativas y no desconociendo las posibles barreras tanto internas como externas que lo acompañan. De otra parte encuentre mecanismos de automotivación que le ayuden a tomar decisiones para que su accionar sea exitoso. Las decisiones deben ser oportunas y orientadas a un proceso de cambio. Puede exigir sacrificio pero a la vez recompensas.

Así como se pide reflexionar en usted, es igualmente importante reflexionar en su cliente interno, su compañero. Debe siempre estar dispuesto a pensar en él, en sus necesidades, en sus aportes, como un gran proveedor de acciones buenas y útiles. Escúchele siempre sus propuestas, le ayudará a hacer equipos efectivos y por consiguiente lograr el propósito empresarial.

Por último, su cliente externo, el comprador, el consumidor, el usuario: piense como él, como ser humano lleno de necesidades, que invierte en lo que usted le ofrece y le reclama cumplir con los beneficios ofrecidos. Sea empático y no se olvide que usted es empresario porque existe un cliente externo que se lo permite. Desarrolle lo que él requiere de una manera integral procurando un mejoramiento continuo despertando en el cliente el espíritu de la lealtad. Recuerde, si no mejora pierde al cliente.

No solamente es importante asumir un comportamiento frente a los clientes, sino que es fundamental crear un ambiente positivo para el éxito de una acción comercial.

Karen leland y Keith Bailey afirman en su libro *Servicio al cliente para dummies:*

> La relación entre clientes internos y clientes externos es lo que constituye la cadena de clientes. Si usted tiene un trabajo de los que se realizan en una oficina interior, en la que raramente ve la luz del día y mucho menos a un cliente de carne y hueso, puede fácilmente empezar a creer que su trabajo produce poco o ningún impacto en los clientes externos. Pero si usted mira el cuadro más grande, puede ver que todos los empleados de la empresa desempeñan algún papel en la satisfacción de las necesidades de los clientes. No pasa una hora del día en que usted no esté, de una manera o de otra, haciendo algo para alguien. Cada interacción con un cliente interno es un eslabón importante en la cadena de sucesos que termina siempre a los pies de los clientes externos[26].

Si se realiza un análisis comparativo entre la estructura del servicio al cliente y la estructura operacional, se puede concluir dos diferencias fundamentales:

1. La estructura del servicio al cliente no tiene rangos jerárquicos y el nivel de responsabilidad frente al cliente es del 100%.
2. La estructura operacional mantiene niveles jerárquicos y la responsabilidad está sujeta al nivel en particular.

Gráficamente las pirámides estructurales de la empresa pueden describir visualmente las diferencias que entre las dos estructuras se establecen (véase figura 3.5):

Figura 3.5 Estructura empresarial de servicio y operacional



Fuente: El autor

[26] Leland Karen y Keith Bailey. *Servicio al cliente para Dummies*, Bogotá, Editorial Norma, 2001, pp.6.

Aspectos visibles y no visibles del servicio

Aspectos visibles:

1. Ambiente físico (*counter*, salas de espera, aeronaves, salas VIP, etc.):
- Disposición de las cosas.
- Sentido de orden.
- Aseo.
- Olores.
- Ruido.
- Acabados.
- Colores.
- Diseño ambiental.

2. Ambiente social (uniforme, posturas, ánimo de comunicación, etc.)
- Presentación personal de los individuos.
- Forma de hablar y de comunicarse.
- Mirada y forma de observar.
- Actitud corporal.

3. Modales (utilización de los medios de comunicación, lenguaje de servicio, etc.):
- Contestación telefónica.
- Atención al cliente.
- Palabras de agrado.
- Manifestación del deseo de servir.

Aspectos no visibles:
- Buen manejo de los sistemas de archivos electrónicos de reservas.
- Manejo racional de precios de acuerdo con las clases (K,J, Y, etc.).
- Manejo racional de precios de acuerdo con las tarifas (normales, especiales, etc.).
- Datos estadísticos actualizados, oportunos y reales.
- Suministros oportunos de insumos y elementos de trabajo, menajes para las aeronaves, en las salas de clase especial, en clase infantil, etc.
- Dotación laboral representada en uniformes, y demás distintivos institucionales.
- Políticas de bienestar social y laboral interna.
- Interés de mejorar continuamente.
- Seriedad y responsabilidad en el desarrollo del trabajo en *counter* y salas de operación.

- Cumplimiento de compromisos en frecuencias e itinerarios establecidos.
- Capacitación del cliente interno en servicio al cliente en *counter*, aeronaves, salas especiales, etc.
- Formación cultural para el servicio.

En el cliente influye lo que hacemos, lo que somos, lo que nos proponemos, lo que logremos y lo que cambiemos.

Personal del servicio

Donald W. Cowell, en su libro *Mercadeo de servicios*, hace referencia a algunos pensadores que realizan planteamientos sobre el personal de servicios. Wittreich W.J. observó que "la venta de un bien o servicio y la prestación de un servicio rara vez pueden separarse". El personal de servicio incluye a aquellos miembros de la organización que están o no en contacto con los clientes. Parte de este personal será visible para el cliente durante la compra y consumo de un bien o servicio. Davidson D, S. cree que "el personal de contacto con el cliente es la gente clave de la organización".

Es evidente que el personal de contacto con el cliente debe seleccionarse y capacitarse cuidadosamente. La consecuencia clara de la importancia del contacto personal para muchos servicios es que los programas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, tienen que ajustarse a los bienes y servicios que se están prestando. El personal de servicios debe comprender claramente el trabajo. Se deben definir las cualidades que se requieren para la gente que realiza los trabajos de contacto con los clientes.

Características del personal de servicio

Las características mínimas sobre las cuales debe basarse una decisión para seleccionar a un individuo, cuya actividad es la del contacto permanente con el cliente, son las siguientes:

- Debe tener inteligencia emocional.
- Debe tener capacidad de aceptación del cambio.
- Debe poder autodirigirse.
- Debe poder autocontrolarse.
- Debe trabajar bajo presión con resultados efectivos.
- Debe mantener buenas relaciones interpersonales.
- Debe mantener una actitud de servicio positiva.

Sin embargo, la empresa moderna determina que todo individuo que labore en una organización debe ser generador de calidad en la presta-

ción del servicio al cliente, así su función natural dentro de la empresa no implique un contacto directo con el mercado.

Los valores que deben primar en el recurso humano y que en el presente siglo se han establecido, son:

- Autoestima: confianza y seguridad.
- Humildad: no soberbia, actitud de servicio permanente.
- Esfuerzo: ausencia de pereza, diligencia permanente.
- Honestidad: pulcritud y transparencia.

También es fundamental que la respuesta del individuo que presta un servicio al cliente a través del contacto deba pensar en que las exigencias del mundo de hoy, lo obliga a:

- No esperar protección para actuar, sino que debe proporcionar su servicio con calidad y efectividad.
- Debe ser creativo, innovador y en lo posible, evitar asumir modelos ajenos para actuar.
- Debe diseñar estrategias de comunicación efectiva, permanente e ingeniosa.

Así como son fundamentales las características de los individuos que desarrollan actividades de prestación de servicios, no se debe olvidar la calidad de vida laboral de aquellos que conforman el recurso humano y que debe ser de máxima preocupación de la organización. Se requiere conciencia de:

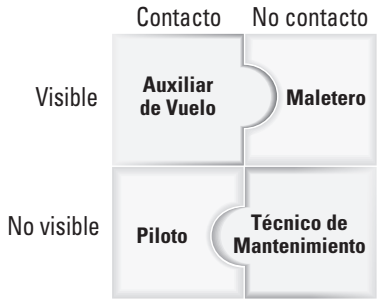
- Las personas necesitan respeto individual.
- Las personas necesitan desafíos.
- Las personas necesitan crecimiento.
- Las personas necesitan entusiasmo.
- Las personas necesitan ética.
- Las personas necesitan equilibrio.
- Las personas necesitan recompensas.
- Las personas necesitan reconocimiento.
- Las personas necesitan reglas del juego claras.
- Las personas necesitan conocimiento.
- Las personas necesitan herramientas.
- Las personas necesitan liderazgo.

Matriz del contacto y lo visible del cliente interno frente al cliente externo

De igual manera, Donald W. Cowell, en su libro *Mercadeo de servicios,* describe que todo cliente interno debe tener contacto directo o no, con

el cliente externo. De igual manera, aparte del contacto puede ser visible o no a él. Cualquiera que sea la situación, es fundamental asegurar que las acciones son percibidas de forma directa o indirecta por parte de los clientes externos. (Véase tabla 3.1)

Tabla 3.1 Personas que participan en la realización y prestación del servicio.



Fuente: adaptada de: Donald W. Cowell, Mercadeo de Servicios, 1991

El éxito en las empresas de servicios

El presente siglo obliga a las organizaciones a una serie de cambios que les permita asumir los retos modernos y permanecer competitivos dentro de un mercado cada vez más exigente.

Entre tantos cambios, se pueden mencionar los siguientes:

- Estrategias de producción y venta, por estrategias de información y servicio.
- Visión de economía local, por visión de economía internacional.
- Esperar proteccionismo, por competir con eficacia y calidad.
- Gerencia de dar órdenes, por gerencia de influencia y participación.
- Imitación y copia superficial, por una verdadera creatividad innovadora.

De otra parte, los objetivos de una empresa de servicios deben diseñarse de modo tal que siempre se logren y además cumplan con los siguientes requisitos:

- Satisfacción de los deseos y expectativas de los clientes.
- Obtener la recompensa. Implica el gana-gana de la gestión empresarial.
- Lograr cero deserciones en el mercado y mayor participación.

- Procesos ágiles y flexibles que favorezcan la gestión y la relación con el mercado.
- Competitividad, como factor diferencial por excelencia.
- Mejoramiento continuado de la calidad de vida de los empleados.
- El contexto debe ser atendido y analizado permanentemente.

Las empresas que ofrecen productos intangibles al mercado deben exigirse con características muy particulares que garanticen a los clientes beneficios que realmente satisfagan sus necesidades y expectativas en forma oportuna.

Todo esto es posible en la medida que, además de contar con un equipo de trabajo de excelentes condiciones, visualice los elementos que debe contener el servicio a ofrecer, sus exigencias mínimas, la oportunidad en su entrega, las condiciones de los sectores que ofrecen similares o diferentes servicios y que satisfacen las necesidades del mercado y los factores del entorno, que se manifiestan permanentemente en el desarrollo de la actividad comercial.

Respecto al servicio, es fundamental considerar elementos de análisis que permitirían que estos sean competitivos a la vez de ser atractivos al mercado. De igual manera, los servicios deben generar "mejor valor", que haga que el mercado adquiera y prefiera su servicio frente a los demás que se ofrecen.

El valor es ante todo subjetivo, y hace que quien ofrece los servicios deba tener en cuenta las motivaciones de compra de parte del cliente. Es importante reconocer que cada individuo da un valor específico por cada servicio o por la marca que lo representa. De igual manera, no se puede desconocer que, en cada individuo, las necesidades y expectativas van cambiando en el tiempo, y consecuentemente el valor que éstos deben generar.

Len Hardy, en su libro *Estrategias exitosas de mercadeo*, define el "valor" como "una cualidad totalmente subjetiva y para un servicio en particular, puede diferir de una persona a otra"[27].

Nuevamente, Len Hardy afirma que los beneficios claves para la definición del mejor valor entre el mercado son:

- El propósito: que se refiere al grado de satisfacción que proporciona el servicio frente a las necesidades del mercado usuario.
- El rendimiento: que se manifiesta frente al cumplimiento del propósito, el alcance y la vida útil del mismo.

[27] Len Hardy, *Estrategias exitosas de mercadeo*, Legis Editores S.A., 1988, pp. 20.

• El precio: el monto que el mercado está dispuesto a pagar de acuerdo con los atributos que el servicio proporciona al usuario.
• La presentación: representada en el impacto sensitivo que experimenta el mercado usuario frente al servicio.

Por otra parte, toda empresa debe tener en cuenta los factores que dentro del ámbito del mercadeo se deben considerar, para que los servicios cumplan con los propósitos establecidos.

Hoy en día es importante que quien desee desarrollar empresas — cualquiera que sea, grande, pequeña, con mucho o muy poco personal— produciendo servicios, debe conocer exactamente que es lo que el mercado necesita para que se le ofrezcan los servicios adecuados.

A través del mercadeo, que es la ciencia que se dedica a investigar analizar y formular planes de acción que permitan satisfacer las necesidades y expectativas reales de los *clientes*, se puede concluir que las organizaciones que están a la vanguardia de lo que los mercados requieren, les permite encontrar el liderazgo anhelado por las empresas.

El mercadeo incluye investigar los factores del medio ambiente o todo lo que los rodea y que afecta el desarrollo de la actividad comercial de la empresa. Cuando se ha logrado establecer las características que identifican a los clientes y sus intereses, se puede definir que se ha establecido un segmento o nicho el cual se beneficiará de los atributos que los servicios ofrecen, y que el usuario requiere.

Los productos y los servicios son el medio a través del cual las necesidades de los clientes son satisfechas. Este servicio debe contener una serie de características que representan beneficios o ventajas a los clientes que los compran y por esa razón escoge a la empresa en el concierto de todos aquellos que ofrecen servicios que satisfacen las necesidades.

Nunca hay que olvidar que los clientes adquieren los beneficios que los productos ofrecen y no necesariamente la forma o características de que están hechos. De igual manera, tampoco hay que olvidar que no todos los días los clientes compran los mismos servicios y las mismas cantidades.

Por otra parte, es importante tener en cuenta a la competencia. Ésta se puede definir como lo que satisface las necesidades y expectativas de los clientes a través de servicios iguales, parecidos o diferentes entre sí. La competencia es tal vez el que más afecta positivamente la actividad comercial de las empresas. Por esto es importante no desconocerla ni perderla de vista. Esto implica que se les debe conocer e investigar per-

manente y sistemáticamente. Los temas de estudio de la competencia más representativos son los siguientes:

- Qué servicios comercializan.
- Qué ventajas y beneficios ofrecen.
- A qué precio venden los servicios.
- Quiénes son sus clientes.
- Cuál es la política comercial de descuentos y créditos por los servicios.
- Cómo se comunican con los clientes.
- Cómo venden y distribuyen los servicios que ofrecen.
- Cuáles son sus fortalezas.
- Cuáles son sus debilidades.

Del análisis de la competencia se puede demostrar que representan amenazas y a la vez oportunidades. Sobre las primeras, se debe preparar para enfrentarlas y sobre las segundas se debe fortalecer para aprovecharlas.

Los elementos de análisis de parte del mercado que pueden representar factores de competencia entre unos y otros son, entre muchos, los siguientes:

- Frecuencia de vuelos.
- Duración de los vuelos.
- Horario de salida.
- Horario de llegada.
- Puntualidad en cumplimiento de horarios.
- Silletería de las aeronaves.
- Calidad del ambiente físico de las cabinas.
- Calidad del sonido en cabina.
- Calidad y cantidad de conexiones.
- Calidad y cantidad de la flota de aeronaves.
- Calidad y cantidad de puntos de atención al cliente.
- Calidad de las salas VIP.
- Calidad y cantidad de personal al servicio del cliente.
- Calidad del servicio a bordo.
- Calidad y cantidad de medios de información.
- Calidad y diseño de los uniformes.
- Conocimiento de idiomas.
- Manejo del equipaje.
- Diseño de los mostradores de *check in*.
- Servicios para personas especiales: niños, ancianos, minusválidos, etc.

- Otros servicios, chárter, hotelería, seguros, arrendamiento de carros, etc.

Existen algunos factores externos a la organización que afectan para bien o para mal el desarrollo de las actividades. Los factores más importantes son, por ejemplo: factores climatológicos, los problemas sociales de inseguridad, la capacidad de pago que tienen los clientes y los demás que pueden afectar el normal desarrollo de la actividad comercial.

Por último, es vital mencionar que la promoción es la forma de comunicación que se debe establecer con el único fin de hacer conocer a los clientes los servicios, sus características y sus beneficios. Los canales de promoción y de publicidad más usuales y representativas son:

- Radio.
- Directorio telefónico.
- Revistas.
- Internet.
- Vallas.
- Folletos.

Sin embargo, también existen otros medios de comunicación empresarial que despiertan intereses en la comunidad de usuarios reales y potenciales. El *merchandising*, las promociones en ventas y las relaciones públicas son herramientas efectivas para el crecimiento del mercado y la participación de la empresa.

Fundamentos administrativos básicos de las empresas

El servicio al cliente es una actividad empresarial que permite generar diferenciadores frente a las demás propuestas presentadas por todos aquellos que comparten el mercado. Por esto, tratar el tema del servicio y excluir la importancia de reconocer los fundamentos básicos administrativos, sería como establecer criterios inciertos y poco serios, ya que no se encontrará la coherencia de la actividad del servicio con los impulsores necesarios para su ejecución.

La administración es una ciencia, ya que se requiere de una serie de instrumentos metodológicos, medibles, cuantificables y muchas veces matemáticos que hacen que los procesos de análisis, evaluación y control actúen, a través de dichos instrumentos. Sin embargo, la administración es un arte, por cuanto es el ser humano el que actúa directamente aplicando y desarrollando sus mejores condiciones para que a través del mismo y la conjunción adecuada de los recursos empresariales, los objetivos se den.

Es por lo anterior que, *administrar* es armonizar todos los recursos empresariales para que los objetivos previamente establecidos se logren. Los recursos empresariales son los medios que la empresa requiere para su normal funcionamiento. Los recursos empresariales dan la vida a los objetivos, metas y propósitos de las organizaciones. Entre los más representativos, se cuentan los humanos, tecnológicos, financieros y físicos. Estos recursos permiten al empresario desarrollar las actividades funcionales y operacionales de la organización, las cuales actúan en toda la empresa y cumplen objetivos específicos coherentes con el gran objetivo institucional y dentro de la gran filosofía empresarial.

Las unidades funcionales y operacionales más representativas son:

- Recursos humanos.
- Productiva o técnica.
- Mercadeo y comercialización.
- Logística administrativa.
- Contabilidad y finanzas.

La conjunción de los recursos empresariales y las unidades funcionales y operacionales hacen que los objetivos específicos se cumplan, y a su vez, la unión de estos, logra el objetivo general de la organización.

La etapa de la planeación

Se puede afirmar, de manera simple, que la planeación determina las reglas de juego para la acción empresarial, la cual debe alcanzar las metas establecidas previamente.

Como se entiende, toda formulación de planes debe contener, en lo posible, el monto y la calidad de los recursos que la empresa debe proporcionar para el logro de los objetivos. La etapa de la planeación debe establecer el objetivo al que se quiere llegar, teniendo en cuenta un marco filosófico y de políticas generales para que los planes de acción específicos representados en las estrategias, los procedimientos, programas y demás, logren las metas establecidas y diseñadas para el éxito empresarial.

Sin embargo, es fundamental que la planeación se desarrolle teniendo en cuenta los factores del medio ambiente que la intervienen y rodean y que permite que su ejecución se realice, teniendo en cuenta tales factores del inmediato entorno. El medio ambiente como factor primordial en el establecimiento de los planes de acción, debe contener una serie de premisas las cuales deben ser analizadas desde el punto de vista del control y de medición.

Los tipos de planes más utilizados en el mundo empresarial moderno son aquellos que contemplan todos los aspectos que intervienen en el logro de los objetivos. La planeación estratégica es un instrumento efectivo que reúne lo fundamental para establecer proyecciones con alto nivel de efectividad.

Otro instrumento de planeación son los programas, que son herramientas en donde se concentran variables fundamentales de análisis, las actividades a desarrollar y los tiempos en que estas actividades deben ejecutarse. Los programas o cronogramas son instrumentos elementales de planeación que permiten visualizar en el tiempo, el desarrollo de cada una de las actividades que se deben ejecutar para el logro de las metas. Estas herramientas son las bases del control futuro que permite a quien las aplica, analizar que el desarrollo de los acontecimientos está plenamente concebido y que está de acuerdo con lo planeado. Wilhelm Hamm, en su libro *Introducción al marketing en aviación comercial,* menciona que "el servicio de a bordo equivale para el pasajero a una serie de contactos individuales, que él sin embargo considera globalmente. La suma de las necesidades satisfechas distingue decisivamente la calidad de la relación con el cliente y esta calidad de relación con el cliente influye en forma sustancial en el balance de la empresa".

En la realización de un viaje, a bordo se ejecutan una serie de actividades que requieren una planeación previa en la cual se deben considerar temas de análisis que incluyen lo siguiente:

1. Elementos de distracción:
   - Periódicos y revistas.
   - Videos y música.
   - Material publicitario.
   - Material de información de seguridad.
2. Artículos de confort y uso de alimentos:
   - Vajillas y cubiertos de diferente material y tamaño.
   - Mantas y almohadas.
   - Vasos de diferente material y tamaño.
3. Menú.
4. Logística:
   - Capacidad humana de servicio.
   - Condiciones higiénicas de la aeronave.
   - Capacidad técnica de producción.
5. Alimentos:
   - Bebidas con contenido de alcohol.

- Bebidas sin contenido de alcohol naturales o químicas.
- Entradas frías.
- Sopas.
- Tipos de carnes.
- Tipos de ensaladas.
- Tipos de postres.

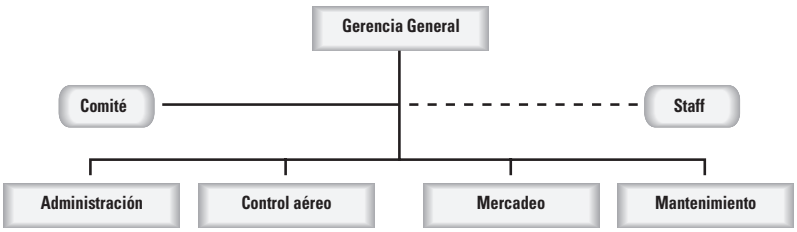
La etapa de la organización

Esta etapa proporciona la plataforma básica para que los planes se desarrollen. Los soportes de la estructura organizacional son: la gente, el trabajo y el lugar del trabajo. Es importante afirmar que ninguna empresa podrá desarrollar el objetivo institucional si falta, aunque sea, uno de los tres soportes. Para que esto opere, es fundamental establecer el modelo de estructura orgánica que la organización desea desarrollar. Las estructuras orgánicas más representativas son:

- La funcional o de Taylor.
- La militar o castrense.
- La de *staff* o asesoría externa.
- La de comités o asesoría interna.

Visualmente una estructura orgánica muy elemental puede representarse de la siguiente manera (véase figura 3.6):

Figura 3.6 Estructura orgánica



Fuente: El autor

Toda estructura orgánica debe mantener dos elementos que la identifican en su grado de eficiencia:

- Las *relaciones* que existen entre cada unidad funcional u operacional y a su vez con cada actividad especifica.
- Las *partes* que identifican a cada unidad funcional, operacional o actividad específica.

Una vez establecida la estructura orgánica, es fundamental iniciar el proceso de identificación de las funciones que cada unidad funcional y operacional debe desarrollar, y tener en cuenta el objetivo particular de cada una de ellas. Las funciones nos establecen el nivel de exigencia de cada cargo, por lo cual, es vital establecer el perfil que cada individuo debe tener para que sea ubicado en cada puesto de trabajo.

En los tiempos modernos, se ha establecido que en la medida en que el proceso de selección del recurso humano parta de las exigencias de cada cargo y del cumplimiento de cada perfil, el éxito empresarial se asegurará. No hay que olvidar que el factor humano es el recurso más valioso que tiene cualquier organización. Una mala selección implica entre muchos otros:

- Altos costos de aprendizaje.
- Resultados de baja calidad.
- Bajo sentido de pertenencia.
- Bajo compromiso.
- Costos laborales innecesarios.
- Baja calidad del servicio al cliente.
- Alta rotación.

Si esto es válido, para establecer un perfil del cargo adecuado y partiendo del nivel de responsabilidad del mismo, existen una serie de características que establecen los parámetros de selección. Estas características son normalmente de tipo demográfico y de rasgos de personalidad.

La etapa de la ejecución

La ejecución se basa en el estilo de dirección que el líder establecerá. Charles Knight determina que las reglas de oro de un líder son las siguientes:

- Saber ordenar las prioridades: identificar y reconocer las dos primeras prioridades para poder atacar la tercera.
- Jamás delegar lo esencial: tomar las decisiones difíciles en lugar de dejar que las tome un subordinado.
- Exigir mucho: cuando un líder no exige compromete toda la empresa.
- Actuar rápido: reconocer el valor del tiempo.
- Informarse bien: conocer la totalidad de los hechos es imposible pero un porcentaje menor al 10% de información que hace falta, importa poco.
- Comprometerse: se debe hacer del objetivo algo personal. El trabajo no debe ser simplemente un medio que permita ganar un sueldo.

• No ocuparse sino de lo posible: no hay que perder el tiempo en resolver problemas sin solución.
• Saber perder: no se puede innovar sin esperar de antemano perder ciertas jugadas y ganar otras.
• Ser justo y decidido: no dejar que las emociones interfieran con una decisión necesaria.
• Gozar del trabajo: usted no hará jamás nada si no le gusta hacerlo.

El liderazgo es una exigencia del mundo moderno empresarial. Líderes deben ser todos y cada uno de los componentes humanos de la organización. Ser líder es sinónimo de despertar credibilidad. Jean Louis Bergenson sostiene que "el líder debe ser sensible tanto a las personas y a los objetivos empresariales".

El Control

Según G. Terry: "El control es observar que lo que se ejecutó, está de acuerdo con lo planeado". El control pierde sentido si no se establecen los mecanismos de evaluación que nos permita conocer el nivel de desviaciones tanto positivas como negativas. Esto es fundamental, por cuanto una proyección empresarial se debe basar en los resultados logrados.

Los pasos básicos del control son:

1. Establecimiento de estándares y variables de contraste y medición.
2. Confrontación entre los estándares y la ejecución real.
3. Establecimiento y visualización de los resultados.
4. Evaluación de los resultados logrados.
5. Diseño e implementación de los ajustes.
6. Rediseño de los estándares y variables de medición.

Tal como ya se mencionó, el control actúa de acuerdo con los parámetros y estándares establecidos en la etapa de la planeación. Como la planeación actúa frente a las etapas de la organización y de la ejecución, se puede concluir que el control mantiene una estricta observación a cada una de estas etapas.

La operación del control se debe ejecutar en cualquier área dentro de la organización. En una empresa de servicio de transporte aéreo, se puede inventariar una serie de actividades de control para su posterior análisis y formulación de estrategias.

1. Área administrativa:
   - Rotación de personal a bordo o en tierra.
   - Dotación de uniformes de trabajo.

- Inversión en programas de capacitación en operaciones, servicio al cliente, idiomas, etc.

2. Área de mercadeo y ventas:
   - Impacto de la campaña publicitaria.
   - Ejecución del programa de ventas.
   - Número de pasajeros nuevos.
   - Ciudades de destino más contactadas.
   - Preferencia de horarios por parte de los viajeros.
3. Área de operaciones.
   - Número de viajeros atendidos en alta temporada.
   - Número de viajeros atendidos en baja temporada.
   - Número de vuelos adicionales.
   - Índice de productividad de las aeronaves por viajeros transportados.
4. Área técnica y de mantenimiento:
   - Costo del programa de mantenimiento preventivo.
   - Costo del programa de mantenimiento correctivo.
   - Costo de reposición de equipos.
   - Vida útil de los equipos.

Los controles, de acuerdo con el momento de aplicación, pueden ser directos o indirectos. El control directo actúa en el momento en que la acción se desarrolla y el indirecto cuando los resultados ya se han determinado. Dependiendo de la actividad, el control debe ser aplicado en el momento que más le convenga a la empresa y a su proceso.

Siempre hay que tener en cuenta que el éxito empresarial se da, cualquiera que sea su objeto social, en la medida en que sus administradores y personal administrativo, comercial, de operaciones y técnico cumplan con lo fundamental que garantice que los proyectos establecidos por la organización se logren. La autoimagen positiva, el propósito, el compromiso y la contribución serán buenos pilares del éxito.

Bibliografía

Albrecht, Kart, *La revolución del servicio,* Bogotá, 3R Editores., 1998.

Armstrong, Michael, *Gerencia de recursos humanos*, Bogotá, Legis Editores S.A., 1991.

Autores Milenio, *Autoestima: Del centro a la periferia*, Colombia, 1999.

Barlon, Janelle y Claus Moller, *Una queja es un favor*, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 1999.

Branden, Nathaniel. *Los seis pilares de la autoestima*, Barcelona, ediciones Paidós Iberica S.A. 1995.

Burgos, Ignacio, *Gerencia y Decisiones*, Caracas, Ediciones de la Facultad de Farmacia. Universidad Central de Venezuela, 1986.

Chapman, Elwood N., *Actitud*, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1997.

Covey, Stephen R., *Los siete hábitos de la gente eficaz*, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, 1994.

Cowell, Donald W., *Mercadeo de servicios*, Bogotá, Industrias Legis, 1991.

Duque L., Jorge, *Proyecto de vida*, Bogotá, Formas e impresos, 2000.

—, *Autoimagen positiva*, Bogotá, Formas e impresos, 2000.

"Distinción entre managers y líderes" en: *Enciclopedia de la dirección y administración de la empresa*, Barcelona, Ediciones Orbis, 1984.

Enciclopedia de la dirección y administración de la empresa. Barcelona Ediciones Orbis S.A.1984.

García de Villamizar, Esperanza, *Relaciones humanas a su alcance*, Bogotá, Editorial Norma, 1980.

Goleman, Daniel, *La inteligencia Emocional*, Argentina, Javier Vergara Editor, 1996.

Hamm, Wilhelm, *Introducción al marketing en aviación comercial*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1994.

Hardy, Len, *Estrategias exitosas de mercadeo*, Bogotá, Legis Editores, 1988.

Leland, Karen y Keith, Bailey. *Servicio al cliente para Dummies*, Colombia, Editorial Norma, 2001.

Méndez, José S., Santiago Zorrilla y Fidel Monroy, *Dinámica Social de la Organizaciones*, 3ª ed., México, Mc Graw Hill, 1997.

Serna G., Humberto, *Auditoría del servicio*, Bogotá, RAM Editores, 1998.

Vásquez Kennedy Consultores, *Orientación del Desarrollo Profesional*, Bogotá, 2001.