

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE
ASISTENCIA EN TIERRA EN RAFAEL ESPINOSA G. & CIA. S. EN C.
AGENTE GENERAL DE AVIANCA Y SAM**

**LUIS EDUARDO GARCIA ANAYA
JORGE LUIS MENDOZA ARIZA**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

2002

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE
ASISTENCIA EN TIERRA EN RAFAEL ESPINOSA G. & CIA. S. EN C.
AGENTE GENERAL DE AVIANCA Y SAM**

LUIS EDUARDO GARCIA ANAYA

JORGE LUIS MENDOZA ARIZA

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Ingenieros
Industriales.**

Director:

RUTNILETH NAVIA

Ingeniero Industrial

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.

2002

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Cartagena, Junio 28 de 2002

Artículo 107: La corporación se reserva el derecho de propiedad intelectual de los trabajos de grado aprobados y no pueden ser explotados comercialmente sin ser autorizados.

Cartagena de Indias, 14 de diciembre de 2000

Señores
COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS
Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar
Ciudad

Respetados señores:

Por medio de la presente me permito presentar a su consideración, estudio y aprobación, el trabajo de grado titulado **"DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ASISTENCIA EN TIERRA EN RAFAEL ESPINOSA G. & CIA. S. EN C. AGENTE GENERAL DE AVIANCA Y SAM"** como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial.

Agradecemos la atención que le presten a la presente.

Atentamente,

LUIS EDUARDO GARCIA ANAYA JORGE LUIS MENDOZA ARIZA

Cartagena de Indias, 14 de diciembre de 2000

Señores
COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS
Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar
Ciudad

Respetados señores:

Por medio de la presente me permito presentar a su consideración, estudio y aprobación, el trabajo de grado titulado **“DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ASISTENCIA EN TIERRA EN RAFAEL ESPINOSA G. & CIA. S. EN C. AGENTE GENERAL DE AVIANCA Y SAM”** como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial.

Agradecemos la atención que le presten a la presente.

Atentamente,

RUTNILET NAVIA
Director

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. GENERALIDADES DE RAFAEL ESPINOSA G. & CIA. S. EN C.	3
1.1. INFORMACION GENERAL DE RAFAEL ESPINOSA G. & CIA S. EN C.	3
1.1.1. Organigrama	4
1.1.2. Servicios	4
1.1.3. Visión	4
1.1.4. Misión	4
1.1.5. Principios básicos de Rafael Espinosa G. & Cía. S en C.	6
1.2. SERVICIO DE ASISTENCIA EN TIERRA.	6
1.2.1. Pasajeros no vilizados	7
1.2.2. Ciclo del servicio de asistencia en tierra	8
1.2.2.1. Atención de pasajeros	8
1.2.2.2. Atención de aeronaves	8
2. DIAGNOSTICO DEL SISTEMA ACTUAL DE RAFAEL ESPINOSA G. & CIA. S. EN C.	23

	Pág.
2.1. OBJETIVOS	23
2.2. RESPONSABILIDAD	23
2.3. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	23
2.4. PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE CALIDAD	24
2.4.1. Responsabilidad de la gerencia	24
2.4.1.1. Políticas de calidad	24
2.4.1.2. Objetivos de calidad	24
2.4.1.3. Responsabilidad y autoridad en la calidad	24
2.4.1.4. Revisión por la gerencia	25
2.4.2. Personal y recursos materiales	25
2.4.2.1. Personal	25
2.4.2.2. Recursos materiales	26
2.4.3. Estructura del sistema de calidad	26
2.4.3.1. Ciclo de la calidad del servicio	26
2.4.3.2. Documentación y registro de calidad	26
2.4.3.3. Auditorias internas de calidad	26
2.4.4. Interrelación con los clientes	27
2.5. ELEMENTOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE CALIDAD	27

2.5.1.	Proceso de mercadeo	27
		Pág.
2.5.1.1.	Calidad en investigación y análisis del mercadeo	27
2.5.1.2.	Obligaciones del proveedor	27
2.5.1.3.	Resumen del servicio	27
2.5.1.4.	Calidad en la publicidad	27
2.5.2.	Proceso de diseño	28
2.5.2.1.	Responsabilidades en el diseño	28
2.5.2.2.	Especificación del servicio	28
2.5.2.3.	Especificación de la prestación del servicio	28
2.5.2.4.	Especificación del control de calidad	29
2.5.2.5.	Revisión del diseño	29
2.5.2.6.	Validación de las especificaciones del servicio, de la prestación del mismo y del control de calidad	29
2.5.2.7.	Control de cambios del diseño	29
2.5.3.	Proceso de prestación del servicio	29
2.5.3.1.	Evaluación de la calidad del servicio por el proveedor	29
2.5.3.2.	Evaluación de la calidad del servicio por el cliente	30
2.5.3.3.	Estado del servicio	30

2.5.3.4.	Acción correctiva para servicios no conformes	30
2.5.4.	Análisis y mejoramiento del desempeño del servicio	30
2.5.4.1.	Recolección de datos y análisis	30
		Pág.
2.5.4.2.	Métodos estadísticos	30
2.5.4.3.	Mejoramiento de la calidad del servicio	31
3.	ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO	32
3.1.	CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS CLIENTES EXTERNOS DE RAFAEL ESPINOSA G. & CIA. S EN C. AGENTE GENERAL DE AVIANCA Y SAM	33
3.1.1.	Estado civil de los clientes externos	35
3.1.2.	Edades promedios de los clientes externos de la compañía	35
3.1.3.	Nivel de estudio de los clientes externos	36
3.1.4.	Porcentaje de clientes externos que trabajan	37
3.2.	EXPECTATIVAS DEL CLIENTE EXTERNO	38
3.3.	RAZONES DEL CLIENTE EXTERNO PARA UTILIZAR LOS SERVICIOS DE LA COMPAÑÍA	39
3.4.	FRECUENCIA DE UTILIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA COMPAÑÍA	40
3.5.	EVALUACIÓN DEL SERVICIO POR EL CLIENTE	

	EXTERNO	41
3.5.1.	Frecuencia de evaluación de la calidad del servicio	45
3.5.2.	Grado de importancia para el cliente externo de algunos factores relacionados con la calidad del servicio	46
3.6.	CALIFICACIÓN DE LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CLIENTE EXTERNO	48
3.6.1.	Áreas a evaluar	48
		Pág.
3.6.1.1.	Oficina de pasajes	48
3.6.1.2.	Mostradores	53
3.6.1.3.	Salón exclusivo	56
3.6.1.4.	Salas de abordaje	60
3.6.1.5.	Entrega de equipajes	65
3.6.2.	Informaciones sobre el servicio recibido por el cliente externo	69
3.6.2.1.	Otros tipos de informaciones que les gustaría recibir al cliente externo	70
3.6.3.	La competencia desde el punto de vista del cliente externo	71
3.6.4.	Fortalezas y debilidades de Avianca y Sam en el mercado de Cartagena	72
3.6.5.	El futuro de Avianca y Sam de acuerdo con las consideraciones del cliente externo	75
3.7.	CONCLUSIONES GENERALES DEL CAPITULO	78

4.	ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DE RAFAEL ESPINOSA G. & CIA. S EN C.	80
4.1.	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE INTERNO	81
4.2.	CONSIDERACIONES DEL CLIENTE INTERNO SOBRE EL SALARIO	85
4.3.	AMBIENTE LABORAL	87
4.3.1.	Relaciones en el trabajo	87
4.3.2.	Ambiente laboral del cliente interno	89
		Pág.
4.3.3.	Participación del cliente interno en la organización	90
4.3.4.	Motivación del cliente interno	90
4.3.5.	Relaciones con los demás compañeros del servicio de asistencia en tierra	92
4.4.	ASPECTOS QUE GENERAN INSATISFACCIÓN EN EL CLIENTE INTERNO	94
4.5.	CLARIDAD DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN POR EL CLIENTE INTERNO	95
4.5.1.	Conocimiento de los objetivos de la organización	96
4.5.2.	Definición de la empresa y de su razón de ser	98
4.5.3.	Valores en la organización	100
4.5.4.	Imagen de la empresa en el cliente interno	102

4.5.5.	La problemática en el servicio desde el punto de vista del cliente interno	103
4.5.5.1.	Aspectos que afectan la ejecución correcta de las actividades de servicio en la organización	103
4.5.5.2.	Errores cometidos por el personal del servicio de asistencia en tierra	104
4.5.5.3.	Soluciones planteados por los clientes internos para subsanar los errores	105
4.5.5.4.	Factores que influyen en la correcta ejecución de las operaciones	106
4.6.	LAS NECESIDADES DEL CLIENTE EXTERNO DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE INTERNO	108
		Pág.
4.7.	DISPOSICIÓN DEL CLIENTE INTERNO HACIA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	108
4.8.	SUGERENCIAS DEL CLIENTE INTERNO A LA ORGANIZACIÓN	110
4.9.	CONCLUSIONES	112
5.	EVALUACIÓN DE LAS OPERACIONES DEL SERVICIO DE ASISTENCIA EN TIERRA	113
5.1.	OBJETIVOS	113
5.2.	EVALUACIÓN DE LAS OPERACIONES	114
5.2.1.	Aspectos tenidos en cuenta para la evaluación del servicio	

	de asistencia en tierra	114	
5.2.2.	Pasos para la evaluación de las operaciones del servicio de asistencia en tierra	115	
5.2.2.1.	Operaciones y tiempos estándares del servicio de asistencia en tierra	116	
5.2.2.2.	Diseño de los formatos de la evaluación de las operaciones que se efectúan en el área de tráfico y rampa en la prestación del servicio de asistencia en tierra	121	121
5.2.2.3.	Cálculo del tamaño de la muestra	125	
5.2.2.4.	Metodología de la evaluación	126	
5.2.2.5.	Resultado de la evaluación de las operaciones de atención en counter	128	
5.2.2.6.	Conclusiones	133	
5.2.2.7.	Recomendaciones	135	
			Pág.
6.	EVALUACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DEL RECURSO HUMANO DEL SERVICIO DE ASISTENCIA EN TIERRA	136	
6.1.	OBJETIVO	137	
6.2.	EVALUACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN Y UTILIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO	137	
6.2.1.	Aspectos y características del servicio de asistencia en tierra tenidos en cuenta para la evaluación	137	
6.2.2.	Pasos para la evaluación de la distribución y utilización del		

	recurso humano	138
6.2.2.1.	Áreas	139
6.2.2.2.	Diseño del formato de evaluación de la distribución y utilización del recurso humano que interviene en la prestación del servicio de asistencia en tierra	141
6.2.2.3.	Interpretación del formato de evaluación	143
6.2.2.4.	Distribución actual del recurso humano del servicio de asistencia en tierra	143
6.2.2.5.	Conclusiones de la evaluación	143
6.2.2.6.	Recomendaciones	147
7.	EVALUACIÓN DE LA PRESENTACIÓN DE PASAJEROS A LOS COUNTERS O MOSTRADORES EN EL AREA DE TRAFICO	148
7.1.	OBJETIVO	148
7.2.	PASOS PARA LA EVALUACIÓN	149
7.3.	DISEÑO DE LOS FORMATOS DE EVALUACIÓN	149
		Pág.
7.4.	CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	150
7.5.	METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN	151
7.6.	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN ESTADÍSTICA DE LA PRESENTACIÓN DE PASAJEROS EN LOS COUNTERS	152

7.7.	CONCLUSIONES	167
7.8.	RECOMENDACIONES	168
8.	DISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN AL CARGO Y CAPACITACION DE RAFAEL ESPINOSA G. &	CIA. S EN C. 169
8.1.	PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	170
8.1.1.	Objetivo general	170
8.1.2.	Objetivos específicos	170
8.1.3.	Proceso de reclutamiento	170
8.1.3.1.	Canales de reclutamiento	171
8.1.3.2.	Reclutamiento de personal a nivel externo	171
8.1.3.3.	Reclutamiento de personal a nivel interno	172
8.1.4.	Proceso de selección de personal	172
8.1.4.1.	Pasos del proceso de selección	172
8.1.5.	Contratación	174
8.2.	PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL	174
		Pág.
8.2.1.	Objetivo general	175
8.2.2.	Objetivos específicos	175

8.2.3.	Actividades a realizar en el proceso de inducción general	175
8.3.	PROCESO DE INDUCCIÓN AL CARGO	177
8.3.1.	Objetivo general	177
8.3.2.	Objetivos específicos	177
8.3.3.	Actividades a realizar en el proceso de inducción al cargo	178
8.3.4.	Período de prueba	179
8.4.	CAPACITACION	179
8.4.1.	Situación actual del programa de capacitación en Rafael Espinosa G. & Cía. S en C.	180
8.4.2.	Objetivo general	180
8.4.3.	Objetivos específicos	180
8.4.4.	Actividades del plan de capacitación y desarrollo	181
9.	BASES PARA ESTABLECER UN SISTEMA DE CALIDAD EN RAFAEL ESPINOSA G. & CIA. S EN C. BAJO LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA ICONTEC ISO 9004 – 2	184
9.1.	OBJETIVO	184
9.2.	RESPONSABILIDAD	184
9.3.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	184
9.4.	PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE CALIDAD	185
		Pág.
9.4.1.	Responsabilidades de la gerencia	185

9.4.1.1.	Políticas de calidad	185
9.4.1.2.	Objetivos de calidad	185
9.4.1.3.	Responsabilidad y auditoría de la calidad	185
9.4.1.4.	Revisión de la gerencia	186
9.4.2.	Personal y recursos materiales	187
9.4.2.1.	Personal	187
9.4.2.2.	Recursos materiales	191
9.4.3.	Estructura del sistema de calidad	191
9.4.3.1.	Ciclo de la calidad del servicio	191
9.4.3.2.	Documentación y registro de calidad	191
9.4.3.3.	Auditorías internas de calidad	194
9.4.4.	Interrelación con los usuarios	196
9.5.	ELEMENTOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE CALIDAD	196
9.5.1	Proceso de mercadeo	196
9.5.1.1.	Calidad en la investigación y análisis del mercadeo	196
9.5.1.2.	Obligaciones del proveedor	197
9.5.1.3.	Resumen del servicio	197
9.5.1.4.	Calidad en la publicidad	197

	Pág.
9.5.2. Proceso de diseño	197
9.5.2.1. Responsabilidades en el diseño	197
9.5.2.2. Especificación del servicio	197
9.5.2.3. Especificación de la prestación del servicio	198
9.5.2.4. Especificación del control de calidad	198
9.5.2.5. Revisión del diseño	198
9.5.2.6. Validación de las especificaciones del servicio, de la prestación del mismo y del control de calidad	198
9.5.2.7. Control de cambio del diseño	199
9.5.3. Proceso de prestación del servicio	199
9.5.3.1. Evaluación de la calidad del servicio por parte del proveedor	199
9.5.3.2. Evaluación de la calidad del servicio por el cliente	199
9.5.3.3. Estado del servicio	199
9.5.3.4. Acción correctiva para servicios no conformes	199
9.5.4. Análisis y mejoramiento del desempeño del servicio	200
9.5.4.1. Recolección de datos y análisis	200
9.5.4.2. Métodos estadísticos	200
9.5.4.3. Mejoramiento de la calidad del servicio	200

10.	PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ASISTENCIA EN TIERRA DE RAFAEL ESPINOSA G. & CÍA. S. EN C.	201
		Pág.
10.1	OBJETIVO	202
10.2	ALCANCE	203
10.3	BASES DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO	203
10.3.1	Valores y principios	203
10.3.2	Estructura organizacional del proceso	204
10.3.3	Métodos y práctica	204
10.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE SOPORTARA EL PROCESO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	206
10.4.1	Interrelación del comité con los grupos de mejoramiento	206
10.4.2	Responsabilidades de las unidades del proceso	206
10.4.2.1	Comité de calidad	206
10.4.2.2	Coordinador del proceso	207
10.4.2.3	Grupos de mejoramiento	208
10.5	MÉTODOS QUE SOPORTAN EL PROCESO DE LA CALIDAD	208

10.5.1	Atributos de los líderes	209
10.5.2	Entrenamiento y educación	210
10.5.3	Administración del servicio	210
10.6	Metodología para la formación de los grupos	211
10.6.1	Etapas 1. Reunir al equipo	212
		Pág.
10.6.2	Fijar las normas básicas	212
10.6.3	Aclarar la misión del equipo	214
10.6.4	Seguir la estrategia para el mejoramiento de procesos	214
10.6.5	Evaluar el proceso del equipo	214
10.7	CONFORMACIÓN DE LOS GRUPOS DE MEJORAMIENTO	215
10.7.1	Comité de calidad	215
10.7.2	Grupos de mejoramiento	215
10.7.3	Estructura interna de los grupos	216
10.8	PRESENTACIÓN DE LOS EQUIPOS	217
10.8.1	Comité de calidad	217
10.8.2	Grupos de mejoramiento	217
10.8.3	Informe de acción	217

10.9	ACTIVIDADES PROPIAS DE CADA EQUIPO	218
10.9.1	Actividades del comité de calidad	218
10.9.2	Actividades de los grupos de mejoramiento	219
10.10	TOMA DE DECISIONES	219
10.10.1	Toma de decisiones por consenso	220
10.10.1.1	Pautas para obtener concepto	220
10.10.1.2	Pasos para la toma de decisiones	221
10.11	METODOLOGIA PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS	221
		Pág.
10.11.1	Ciclo de mejoramiento de la calidad	221
10.11.1.1	Paso 1 definir el problema	221
10.11.1.2	Paso 2 observación del problema	222
10.11.1.3	Paso 3 analizar las causas	223
10.11.1.4	Paso 4 actuar sobre la causa	224
10.11.1.5	Paso 5 verificar resultados	225
10.11.1.6	Paso 6 estandarización	226
10.11.1.7	Paso 7 sacar conclusiones	227
11.	CONCLUSIONES	230
12.	RECOMENDACIONES	233

BIBLIOGRAFÍA	234
ANEXOS	235

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Perfil de los usuarios del servicio de asistencia en tierra de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. En lo que respecta al estado civil.	35
Tabla 2. Perfil de los usuarios del servicio de asistencia en tierra de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. Con respecto a la edad.	36
Tabla 3. Perfil de los usuarios del servicio de asistencia en tierra de Rafael Espinosa G.& Cía. S en C. Con respecto al nivel de estudio.	36
Tabla 4. Identificación de las expectativas del cliente externo de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.	38
Tabla 5. Aspectos relacionados con la calidad del servicio calificado por el cliente externo en grado de importancia.	47
Tabla 6. Porcentaje de pasajeros de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. que coinciden con respecto a estar o no informado de los aspectos concernientes a su viaje.	70
Tabla 7. Calificación de los empleados de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. sobre su participación en la toma de decisiones de la organización.	90
Tabla 8. Aspectos señalados por el cliente interno como la base de la organización.	96
Tabla 9. Objetivos que persigue Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. según sus empleados.	98
Tabla 10. Definiciones de los empleados de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. A la pregunta ¿Qué es la empresa?.	99
	Pág.
Tabla 11. Consideraciones de los empleados de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. Sobre la razón de ser de la empresa.	100

Tabla 12. Errores en la ejecución del servicio de asistencia en tierra.	105
Tabla 13. Soluciones planteadas por los empleados para subsanar errores.	106
Tabla 14. Factores determinados por el cliente interno como influyentes en la correcta ejecución de las operaciones.	107
Tabla 15. Consideraciones de los empleados de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. en cuanto a lo que necesita en cliente externo.	109
Tabla 16. Razones por las que se comprometen los empleados de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. a mejorar el servicio de asistencia en tierra.	110
Tabla 17. Aspectos que sugieren los empleados de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.	111
Tabla 18. Calificación de las operaciones de la atención en counter	129
Tabla 19. Calificación de las operaciones de la atención en salas de Abordaje	130
Tabla 20. Calificación de las operaciones de la atención en rampa	131
Tabla 21. Calificación de las operaciones de limpieza de aeronaves	132
Tabla 22. Presentación de pasajeros del vuelo 9543.	153
Tabla 23. Presentación de pasajeros del vuelo 9755.	155
Tabla 24. Presentación de pasajeros del vuelo 9549.	157
Tabla 25. Presentación de pasajeros del vuelo 004.	159
Tabla 26. Presentación de pasajeros del vuelo 9547.	161
	Pág.
Tabla 27. Presentación de pasajeros del vuelo 005.	163

Tabla 28. Presentación de pasajeros del vuelo 9415.	165
Tabla 29. Estadístico de la capacitación impartida años 1998 y 1999	180

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Productos y servicios.	6
Cuadro 2. Ficha técnica de la encuesta aplicada a los clientes externos.	34
Cuadro 3. Ficha técnica de la encuesta efectuada a los empleados de Rafael Espinosa G. & Cía. S en C.	82
Cuadro 4. Identificación de las necesidades del cliente interno.	83
Cuadro 5. Identificación de las expectativas del cliente interno.	84
Cuadro 6. Operaciones que se efectúan en counter.	118
Cuadro 7. Tiempos de atención de pasajeros en counter.	119
Cuadro 8. Operaciones que se efectúan en salas de abordaje.	119
Cuadro 9. Operaciones y tiempos de atención en el área de rampa.	120
Cuadro 10. Ficha técnica de la evaluación de las operaciones por vuelo.	125
Cuadro 11. Ficha técnica de la evaluación de las operaciones en los mostradores.	126
Cuadro 12. Escala de calificación de las operaciones	128
Cuadro 13. Funciones y cantidad de personal requerido por vuelo en el área de tráfico	140
Cuadro 14. Funciones y cantidad de personal requerido por vuelo en el	

área de rampa	142
	Pág.
Cuadro 15. Ficha técnica de la evaluación de la presentación de los pasajeros en counter.	151

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Guía para verificar el cumplimiento de las actividades de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. bajo los lineamientos de la norma Icontec ISO 9004-2

Anexo B. Encuesta dirigida a los clientes de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.

Anexo C. Encuesta para evaluar la satisfacción del cliente interno de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.

Anexo D. Evaluación de la atención en counter – Área de tráfico

Anexo E. Evaluación de la atención en salas de espera – Área de tráfico

Anexo F. Evaluación de la atención en rampa – Área de rampa

Anexo G. Evaluación limpieza de aviones – Área de rampa

Anexo H. Formato para evaluar la distribución del recurso humano que interviene en la prestación del servicio de asistencia en tierra

Anexo I. Formato para la evaluación de la presentación de pasajeros en counter

Anexo J. Formato entrevista de selección

Anexo K. Formato visita domiciliaria

Anexo L. Documentos de ingreso

Anexo M. Actividades inducción general

Anexo N. Evaluación de inducción general

Anexo O. Guía para la inducción al cargo

Anexo P. Actividades de la inducción al cargo

Anexo Q. Evaluación de la inducción al cargo por parte del nuevo empleado

Anexo R. Formato de evaluación del nuevo empleado

Anexo S. Capacitación actual recibida por los empleados de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.

Anexo T. Formato normalizado para la elaboración de documentos

GLOSARIO

COUNTER. Palabra que en el idioma inglés significa mostrador muy utilizada en la jerga de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.

PASABORDO. Documento de transporte que autoriza al pasajero a ingresar a las salas de abordaje y a la aeronave.

BLACK LIST. Hace referencia a la lista de tiquetes reportados como fraudulentos.

CHEQUEO. Palabra de la jerga de los empleados de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. que significa revisar los documentos de viaje de un pasajero en el sistema.

GALLEY. Palabra que en el idioma inglés significa cocina y se utiliza para hacer referencia a las cocinas de las aeronaves.

SERVICIO. Los resultados generados de las actividades en la interacción entre el proveedor y el cliente y por las actividades internas del proveedor para atender las necesidades del cliente.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. Las responsabilidades, autoridades y relaciones dispuestas en un modelo, a través del cual una organización efectúa sus funciones.

ORGANIZACIÓN. Una compañía, corporación, firma, empresa o institución, o parte de la misma, constituidas como sociedad o no, pública o privada, que tiene sus propias funciones y su propia administración.

NO CONFORMIDAD. El no cumplimiento de un requisito especificado.

POLÍTICA DE CALIDAD. Las directrices y los objetivos generales de una organización con respecto a la calidad, expresados en manera formal por la alta gerencia.

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD. Todas las actividades planificadas y sistemáticas implementadas dentro del sistema de calidad y evidenciadas como necesarias para dar adecuada confianza de que una entidad cumplirá los requisitos de calidad.

SISTEMA DE CALIDAD. La estructura organizacional, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para implementar la administración de la calidad.

RESUMEN

El objetivo general de éste proyecto consistió en diseñar un plan de mejoramiento del servicio de asistencia en tierra en Rafael Espinosa G. & Cía. S en C. agente general de Avianca y Sam partiendo de un diagnóstico de la compañía utilizando como herramienta los lineamientos de la norma ICONTEC ISO 9004 – 2, con el objeto de verificar si las operaciones que se realizan en la compañía están de acuerdo o no con las pautas establecidas en la norma.

El proyecto se realiza bajo un esquema metodológico práctico basado en la recolección de información a través de encuestas, las cuales se analizan y determinan los aspectos relevantes de su aplicación. Además mediante la observación directa de la ejecución de las operaciones y tiempo empleado para realizarlas se lleva a cabo un análisis comparativo con los estándares de servicio de Avianca y Sam.

El presente proyecto está constituido básicamente por los siguientes documentos:

- Un diagnóstico del sistema actual de Rafael Espinosa G. &. Cía. S en C. el cual hace una exposición breve y detallada de los aspectos que maneja la empresa y de los que no, en relación con lo estipulado en la norma ICONTEC ISO 9004 – 2 .

- Un análisis de la satisfacción del cliente externo que permitió conocer los puntos de vista de los usuarios frente al servicio ofrecido.
- Un análisis de la satisfacción del cliente interno a través del cual se pudo establecer los aspectos que al interior de la organización producen en los empleados satisfacción o insatisfacción así como también cuales son sus necesidades.
- Análisis de la evaluación de las operaciones del servicio de asistencia en tierra, realizado con el objetivo de determinar si las operaciones del servicio se realizan de acuerdo con los estándares de servicio establecidos por la organización.
- Evaluación de la distribución del recurso humano para determinar si la programación de turnos es la adecuada para el cubrimiento del servicio de asistencia en tierra.
- Evaluación de la presentación de pasajeros a los counter o mostradores en el área de tráfico, con el objeto de determinar estadísticamente su comportamiento y detectar los momentos de mayor demanda del servicio.
- Diseño del proceso de selección, contratación, inducción al cargo y capacitación de Rafael Espinosa G. & Cía. S en C. con el objeto de mejorar el proceso de vinculación del personal requerido para los diferentes cargos.

- Diseño de bases para establecer un sistema de calidad en Rafael Espinosa G. & Cía. S en C. bajo los lineamientos de la norma ICONTEC ISO 9004 – 2, con el objetivo de mejorar la calidad del servicio.
- Diseño de un plan de mejoramiento del servicio de asistencia en tierra en Rafael Espinosa G. & Cía. S en C. con el objeto de desarrollar una cultura empresarial hacia la calidad y la implementación de acciones que mejoren continuamente los aspectos generadores de la mala calidad.

Finalmente se hacen unas conclusiones y recomendaciones por parte de los realizadores del proyecto a la compañía.

INTRODUCCIÓN

El transporte aéreo de pasajeros, además de ser un invento revolucionario, es una de las actividades económicas más atractivas y rentables que existe, ya que debido a la expansión económica de múltiples empresas y organizaciones, miles de personas se desplazan a distintos destinos con el objeto de efectuar alguna transacción o de disfrutar de temporadas vacacionales dirigiéndose a algún destino turístico atraídos por la publicidad y las promociones ofrecidas por las aerolíneas.

Por su parte, las aerolíneas proporcionan aeronaves modernas y seguras, ofrecen diversidad de rutas e itinerarios además de las promociones como estrategias para que los clientes potenciales utilicen sus servicios, y es a esto a lo que básicamente se dedican las aerolíneas.

En Colombia dos de las aerolíneas más importantes son Avianca y Sam, quienes sostienen un contrato de agenciamiento de la base de Cartagena con Rafael Espinosa G. & Cía. S en C. que es la organización a la cual va dirigida la presente investigación, y ésta última va encaminada a mejorar el servicio de asistencia en tierra.

Inicialmente todo análisis de la calidad y del servicio lo antecede factores reales que son el resultado de deficiencias en el proceso y que se conocen

como errores del servicio, dichos errores se enmarcan bajo el concepto de mala calidad y son los generadores principales de la insatisfacción del cliente.

La metodología utilizada es la técnica de análisis y recolección de información en forma directa que abarca el estudio de algunas de las operaciones del servicio de asistencia en tierra y del personal que labora en ellas.

Todo lo anterior determina un objetivo enfocado hacia el estudio y análisis del servicio para el posterior diseño de un plan que basado en el análisis preliminar abarque la solución o soluciones a los problemas o deficiencias encontradas, para así poder ofrecer de verdad un servicio de calidad.

11. CONCLUSIONES

Al realizar el anterior proyecto se pudo apreciar lo difícil que es implementar planes de mejoramiento dentro de las organizaciones, ya que son muchos los factores que intervienen en la correcta ejecución del servicio, con esto no pretendemos decir que no se puedan realizar mejoramientos en las empresas pero vale la pena aclarar que son procesos lentos que requieren de mucha participación y responsabilidad y que antes de emprenderlos se deben realizar estudios minuciosos de las fortalezas y debilidades de la compañía tanto desde el punto de vista del cliente externo como del interno de tal forma que podamos obtener una base sólida donde apoyarnos y saber que debemos fortalecer y que puntos estratégicos debemos atacar.

Al realizar el análisis del servicio de asistencia en tierra de Rafael Espinosa G. & Cía. S en C, se detectaron los siguientes aspectos básicos que posteriormente sirvieron de soporte para crear las bases de un sistema de calidad amparado en los lineamientos de la norma ICONTEC ISO 9004 – 2.

El cliente externo de Rafael Espinosa G. & Cía. S en C. básicamente le causan inconformidad: las demoras en la atención en counter debido a las largas filas o al poco personal que se encuentra atendiendo y la falta de cumplimiento en los itinerarios por parte de Avianca y Sam.

El cliente interno de Rafael Espinosa G. & Cía. S en C. cuenta con un buen ambiente laboral pero consideran que se les debe permitir mayor participación en las decisiones de la organización, se le reconozca sus logros y se le motive.

Los realizadores del proyecto efectuaron evaluaciones de los procedimientos y tiempos de atención de las operaciones del servicio de asistencia en tierra, de la distribución del recurso humano y de la presentación de los pasajeros a los counter o mostradores, de tal manera que se pudieran conocer datos reales del origen de las inconformidades del cliente externo e interno, cuyos resultados se tomaron como base para diseñar varias estrategias encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar la calidad del servicio, dichas estrategias fueron:

- Diseño del proceso de selección, contratación, inducción al cargo y capacitación de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.
- Diseño de un método para la elaboración de los turnos de trabajo que de manera objetiva permita visualizar los momentos críticos en que es necesario concentrar mano de obra para poder responder a la necesidad del servicio, ya sea en el área de tráfico (atención de pasajeros) o en el de rampa (atención de aeronaves); en términos generales este método permite hacer una distribución objetiva del recurso humano (Capítulo 6).

- Diseñar las bases para establecer un sistema de calidad en Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C ,bajo los lineamientos de la norma ICONTEC ISO 9004 – 2
- Diseño del plan de mejora miento que soportará el proceso de mejoramiento del servicio de asistencia en tierra.

2. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ACTUAL DE RAFAEL ESPINOSA G. & CIA. S. EN C.

2.1 OBJETIVO

Efectuar un diagnóstico de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. utilizando como herramienta los lineamientos de la norma ICONTEC ISO 9004-2 con el objeto de verificar el cumplimiento de las actividades que en ella se describen.

2.2 RESPONSABILIDAD

La responsabilidad por la documentación de éste diagnóstico es de los realizadores del proyecto; para efecto de adelantar la gestión de calidad dentro de las instalaciones de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C., el “Gerente General” es responsable de la revisión y el registro de este documento.

2.3 DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

Los realizadores del proyecto recolectaron información que permitiera dar respuesta a las preguntas de la encuesta que se diseñó para realizar el diagnóstico (ver anexo A), con base en esta información se determinó el grado de conformidad de las actividades que realiza Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. con los requerimientos de la norma ICONTEC ISO 9004-2.

2.4 PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE CALIDAD

2.4.1 Responsabilidad de la gerencia

2.4.1.1 Políticas de calidad. En Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. están establecidas las políticas de calidad pero no se encuentran documentadas.

Se encuentra establecida la misión y la visión.

2.4.1.2 Objetivos de calidad. En Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. están definidos los objetivos de calidad pero no se encuentran documentados.

2.4.1.3 Responsabilidad y autoridad en la calidad. La gerencia de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. no ha establecido una estructura para el sistema de calidad.

Se realizan algunas acciones preventivas a no conformidades encontradas en el servicio.

No se documentan las no conformidades encontradas en el servicio.

Las no conformidades las soluciona el jefe encargado del área respectiva.

No siempre se verifican todas las soluciones y/o acciones tomadas por los jefes encargados.

Se encuentran definidas las funciones y responsabilidades de todas las personas que intervienen en el proceso de prestación del servicio de asistencia en tierra en un manual de funciones.

2.4.1.4 Revisión por la gerencia. Como en Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. no tiene definido un sistema de calidad, no se efectúan revisiones del mismo como sistema de calidad, pero si se efectúan revisiones del cumplimiento de evaluaciones periódicas a los clientes con el fin de conocer su opinión acerca del servicio.

2.4.2 Personal y recursos materiales.

2.4.2.1 Personal.

- **Motivación.** En Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. no existe un programa motivacional para los empleados pero se efectúan algunas actividades orientadas en éste sentido.

No se cuenta con un proceso de selección e inducción al cargo claramente definidos.

- **Comunicación.** En Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. cuenta con personal idóneo para prestar el servicio de asistencia en tierra e interactuar con el cliente externo; además se efectúan reuniones para intercambiar información e instrucciones administrativas.
- **Entrenamiento y desarrollo.** En Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. no se cuenta con un programa de selección, contratación e inducción al cargo.

Existe un programa de capacitación técnica claramente definido para empleados nuevos y antiguos.

Se efectúan evaluaciones de desempeño a los empleados para asegurar que están cumpliendo debidamente con sus labores.

2.4.2.2 Recursos materiales. Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. posee suficientes equipos para la prestación del servicio de asistencia e tierra, se cuenta con un apoyo tecnológico adecuado (computadores, impresoras, teléfonos, software, fax, teles, Internet), además, dispone de una planta física suficiente que facilita la implementación de un sistema de calidad.

2.4.3 Estructura del sistema de calidad.

2.4.3.1 Ciclo de la calidad del servicio. Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. se encuentran establecidos los procedimientos para especificar los requisitos de los diferentes servicios.

2.4.3.2 Documentación y registro de la calidad. En Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. se encuentran documentos y definidos los elementos del servicio en los estándares de servicio y manuales de procedimientos.

Se cuenta con procedimientos para las actividades de la organización. Existen documentos que contienen una descripción para cada uno de los servicios existentes.

2.4.3.3 Auditorias internas de calidad. En Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. se efectúan esporádicamente auditorias internas del servicio de asistencia en tierra.

2.4.4 Interrelación con los clientes. Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. cuenta con un área destinado a brindar información al cliente, atender sus quejas, reclamos y recibir sugerencias.

2.5 ELEMENTOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE CALIDAD

2.5.1 Proceso de mercadeo.

2.5.1.1 Calidad en la investigación y análisis del mercado. Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. cuenta con el soporte de Avianca y Sam para las actividades de mercadeo. Éstos últimos planifican y ejecutan actividades de mercadeo que luego suministran a sus bases y agencias generales.

2.5.1.2 Obligaciones del proveedor. Las obligaciones y garantías que ofrece Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. a sus clientes del servicio de asistencia en tierra se encuentran expresadas en forma explícita en el contrato de transporte que se encuentra en el interior de la portada y contraportada de los tiquetes y en su portafolio de servicio.

2.5.1.3 Resumen del servicio. Avianca y Sam tiene documentado resúmenes de los servicios que ofrece en el portafolio de servicio el cual tiene en cuenta las necesidades y expectativas del cliente y lo suministra a todas sus bases y agencias generales.

2.5.1.4 Calidad en la publicidad. La publicidad de los servicios de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. son pautadas según las normas del manual de imagen corporativa y de servicios establecidas por Avianca y Sam.

2.5.2 Proceso de diseño.

2.5.2.1 Responsabilidades en el diseño. Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. no asigna responsables al proceso de diseño de los servicios ya que éstos son elaborados por Avianca y Sam.

2.5.2.2 Especificación del servicio. En Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. se encuentran descritos y detallados todos y cada uno de los servicios, descritos en el manual de Estándares de Servicio de Avianca y Sam.

2.5.2.3 Especificación de la prestación del servicio.

- **Procedimientos para la prestación del servicio.** En Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. existen procedimientos normalizados que describen adecuadamente los procesos de prestación para cada uno de los diferentes servicios, descritos en el manual de "Estándares de Servicio".
- **Calidad en la adquisición.** Avianca y Sam provee todos los insumos inherentes al servicio a Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. lo cual evita cualquier discrepancia sobre la calidad de los insumos.
- **Manejo, almacenamiento, embalaje, entrega y protección de los bienes de los clientes.** En Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. cuenta con un sistema de vigilancia privada para la protección del equipaje del pasajero, se verifica el estado del embalaje y además posee un control adecuado y eficaz para el manejo y almacenamiento de los bienes del pasajero.

Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. posee un sistema de búsqueda de equipaje extraviado suministrado por Avianca y Sam.

2.5.2.4 Especificación del control de calidad. Avianca y Sam diseñan controles de calidad que aseguran que los servicios satisfacen consistentemente las expectativas del cliente, para luego implementarlos en las diferentes bases y agencias generales.

2.5.2.5 Revisión del diseño. Avianca y Sam realiza revisiones por cada fase de diseño.

2.5.2.6 Validación de las especificaciones del servicio, de la prestación del mismo y del control de calidad. Avianca y Sam realizan validaciones de los servicios nuevos mediante actividades planificadas con sus bases y agencias generales ya que es consciente de que la infraestructura de todos los aeropuertos no es la misma para el normal desarrollo de sus servicios.

2.5.2.7 Control de cambios del diseño. Avianca y Sam realizan controles en el cambio de los diseños por lo ya explicado en el ítem anterior.

2.5.3 Proceso de prestación del servicio.

2.5.3.1 Evaluación de la calidad del servicio por el proveedor. Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. efectúa esporádicamente:

- Una medición y verificación de las actividades claves del proceso.
- Autoinspección por parte del personal asignado.

2.5.3.2 Evaluación de la calidad del servicio por el cliente. Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. no cuenta con un formato que permita al usuario evaluar la calidad del servicio recibido; para que posteriormente los resultados de estas evaluaciones sean tenidos en cuenta por parte de la empresa para la mejora de los diferentes servicios.

2.5.3.3 Estado del servicio. Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. no hace registros acerca del trabajo realizado en cada fase de prestación del servicio para verificar que se cumplen las especificaciones de éste.

2.5.3.4 Acción correctiva para servicios no conformes.

- **Responsabilidades.** Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. responsabiliza a los jefes de área para solucionar las no conformidades de los diferentes servicios.
- **Identificación de la no conformidad y acción correctiva.** Cuando se presenta una inconformidad el jefe de área efectúa una evaluación de las causas de la misma y determina una acción correctiva.

2.5.4 Análisis y mejoramiento del desempeño del servicio.

2.5.4.1 Recolección de datos y análisis. En Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. se recolectan y analizan datos de las operaciones del servicio esporádicamente. No existen datos de evaluaciones hechas a los usuarios.

2.5.4.2 Métodos estadísticos. Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. aplica métodos estadísticos para tratar y analizar los datos que se recogen en la evaluación.

2.5.4.3 Mejoramiento de la calidad del servicio. No existe ningún programa para mejorar continuamente la calidad del servicio y la eficiencia de toda su operación.

3. ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO

En todas las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios, es de vital importancia que la administración conozca como el cliente externo mira la organización y los servicios que ella ofrece; es determinante saber con certeza que necesidades satisface y cuales no, y si el servicio que se le ofrece es desde su punto de vista un servicio de calidad, ya que son los clientes externos de una organización los que la mantiene vigente en el mercado en que se desenvuelve, le da prestigio, aumento en el nivel de ganancias y estabilidad laboral a quienes trabajan en ella, con la utilización de los servicios de ésta y de la buena imagen que perciba y difunda el cliente externo entre sus conocidos de ella.

Conocer las necesidades, expectativas, sugerencias y grado de satisfacción del cliente externo frente a los servicios que le presta la organización, permite tomar conciencia de: en qué porcentaje se le está satisfaciendo, que aspectos debemos fortalecer, cuáles debemos mejorar y en qué forma.

Mediante la aplicación de una encuesta, descrita en el Anexo B (encuesta dirigida a los clientes de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. Agente General de Avianca y Sam), se pudieron conocer las consideraciones de los clientes externos con respecto a:

- Razones para utilizar los servicios de la compañía.
- Evaluación de los servicios ofrecidos.

- Tipo de información proporcionada por la compañía.
- Fortalezas y debilidades.
- Apreciaciones sobre los competidores y futuro de la compañía en el mercado de transporte de pasajeros.

El análisis de éstos aspectos se tendrán en cuenta en la elaboración de un plan de mejoramiento de la calidad del servicio, señalando los puntos a analizar y los posibles pasos a seguir.

El cuadro 2, describe la ficha técnica de la encuesta efectuada a los clientes externos de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.

3.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS CLIENTES EXTERNOS DE RAFAEL ESPINOSA G. & CÍA. S EN C. AGENTE GENERAL DE AVIAMCA Y SAM.

Mediante las preguntas uno, dos, tres y cuatro de la encuesta del Anexo B, se pudieron determinar características generales de los clientes externos de la compañía, características básicas tales como: estado civil, edad, grado de educación y si trabajan o no. Estos aspectos contribuyen a que la administración conozca el perfil de los clientes que utilizan los servicios de la compañía.

Las características básicas de los clientes externos que fueron analizados en la encuesta se muestran a continuación así como el porcentaje de clientes que coinciden en cada aspecto señalado.

Cuadro 2. Ficha técnica de la encuesta efectuada a los clientes externos de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.

Elementos del proceso de muestreo	Definición
Población	Todos los pasajeros potenciales a movilizar en el mes de febrero de 2000 saliendo desde Cartagena hacia los diferentes destinos nacionales e internacionales.
Marco Muestral	- Clientes de Avianca y Sam.
Tamaño de la muestra	$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 * N * P * Q}{e^2 * (N - 1) + (Z_{\alpha/2})^2 * P * Q}$ <p>N = Elementos de la población que poseen la característica o atributo = 23413 P = Proporción de elementos que poseen la característica en la población N = 0.5 e = Error máximo admisible = 0.07 Z $\alpha/2$ = Desviación correspondiente al nivel de confianza = 2.05 Q = 1- P = 0.95 n = Tamaño de la muestra = 213</p>
Método de selección de unidades muestrales	Muestreo No Probabilístico

Plan de Muestreo	Encuestar personalmente a los elementos del marco muestral.
------------------	-------------------------------------------------------------

3.1.1. Estado civil de los clientes externos. A través de la tabla 1 se muestra el porcentaje de clientes externos que coinciden en cada uno de los estados civiles señalados:

Tabla 1. Perfil de los usuarios del servicio de Asistencia en Tierra de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. en lo que respecta al estado civil

Estado civil	Porcentaje
Soltero	18%
Casado	67%
Viudo	4%
Unión Libre	7%
Divorciado	4%

Como se puede apreciar en la tabla anterior el estado civil predominante de los clientes externos de la compañía es el de personas casadas con un 67%.

3.1.2 Edades promedio de los clientes externos de la compañía. Por medio de la tabla 2 se puede apreciar el perfil de los usuarios en lo que respecta a las edad promedio de los clientes externos encuestados.

Tabla 2. Perfil de los usuarios del servicio de Asistencia en Tierra de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. en lo que respecta a la edad

Edad	Porcentaje de clientes
Menos de 18 años	4%
Entre 19 y 25 años	10%
Entre 26 y 35 años	36%
Entre 36 y 45 años	29%
Mas de 46 años	21%

Como se muestra en la tabla anterior la mayoría de los clientes de la organización, sus edades oscilan entre 26 y 35 años, seguidos por aquellos cuyas edades oscilan entre 36 y 45 años.

3.1.3 Nivel de estudios de los clientes externos. El nivel de estudio de los usuarios del servicio de asistencia en tierra de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. se pueden apreciar a través de la tabla 3 como sigue a continuación:

Tabla 3. Perfil de los usuarios del servicio de Asistencia en Tierra de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. en lo que respecta al nivel de estudio

Nivel de Estudios	Porcentaje de clientes externos
Primaria	1%
Bachillerato	10%
Tecnológico	29%
Universitario	38%
Post – grado	22%

Como se observa en la tabla anterior la mayoría de los clientes externos encuestado son personas que ya han pasado por los niveles básicos de estudios primarios y secundarios y que además de la capacitación universitaria han realizado post grados en diferentes áreas del conocimiento.

3.1.4 Porcentaje de clientes externos que trabajan. Determinar si el cliente externo trabaja o no, permite identificar una de las posibles razones por las cuales utiliza los servicios de la compañía, así como también ayuda a definir las estrategias necesarias para satisfacer sus necesidades y expectativas.

El porcentaje de clientes externos entrevistados que trabajan se muestra en la Figura 16 como sigue:

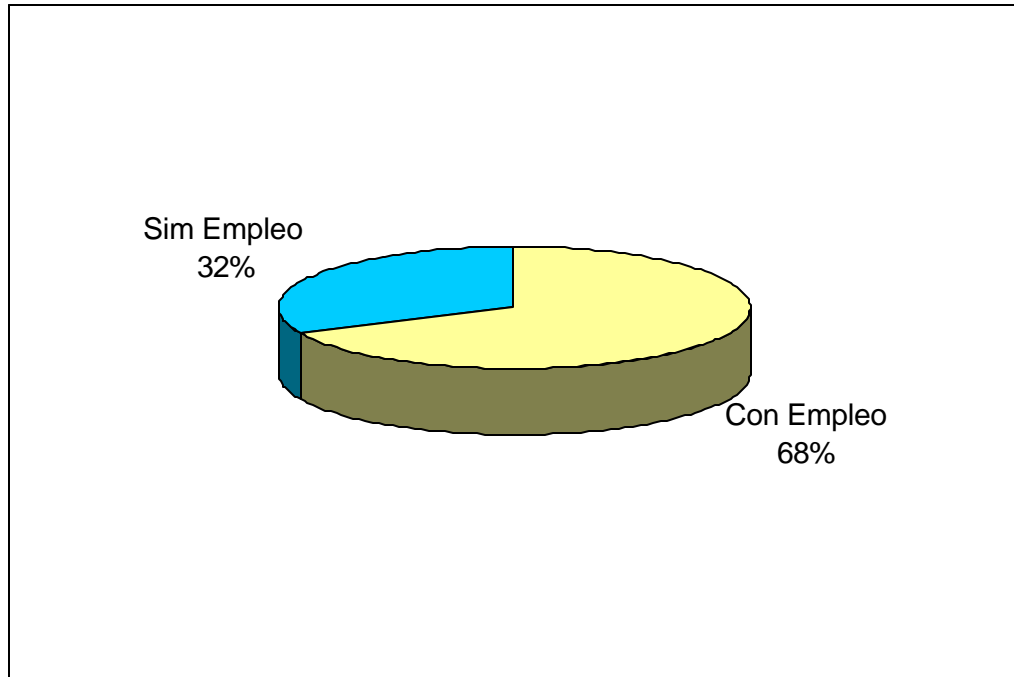


Figura 16. Porcentaje de clientes externos de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. que trabajan

3.2 EXPECTATIVAS DEL CLIENTE EXTERNO

Cuando se maneja una organización es necesario conocer las expectativas que el cliente externo tiene con respecto al servicio que se le ofrece, de tal manera que la compañía pueda gestionar las estrategias necesarias para cumplir con esas expectativas y de esta manera alcanzar la satisfacción del cliente externo.

Las expectativas que los clientes externos de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. manifiestan tener con respecto al servicio, se pudieron determinar a través de la pregunta número seis de la encuesta del Anexo B y se señalan en la Tabla

4, incluyendo el porcentaje de clientes que coinciden en cada una de las afirmaciones.

Tabla 4. Identificación de las expectativas del cliente externo de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.

EXPECTATIVAS	Porcentaje de clientes que coinciden
Que la compañía le ofrezca transporte terrestre aeropuerto – hotel y viceversa.	8%
Licores en clase económica.	8%
Respeto.	17%
Cumplimiento.	8%
Pasabordo telefónico.	4%
Mejor servicio a bordo	22%
Más destinos directos desde y hacia Cartagena.	17%
Servicio de oficina de lunes a domingo.	8%
Poder abordar desde el Salón Exclusivo.	28%

3.3 RAZONES DEL CLIENTE EXTERNO PARA UTILIZAR LOS SERVICIOS DE LA COMPAÑÍA

Cuando se piensa emprender un plan de mejoramiento de la calidad del servicio en una organización, es de suma importancia conocer las razones por las cuales los clientes externos utilizan los servicios de la compañía ya que sus respuestas se pueden tomar como punto de referencia para saber en que aspectos se está fallando y cuales se deben fortalecer.

A través de la pregunta número cinco de la encuesta del Anexo B, se pudieron conocer las razones de los clientes externos para utilizar los servicios de la compañía y estas se señalan a continuación:

- A. Porque me gusta.
- B. Por ser la principal aerolínea.
- C. Por el millaje que ofrecen.
- D. Por trabajo.
- E. Diversidad de rutas.
- F. Atención.
- G. Cumplimiento con los itinerarios.
- H. Por ofrecer planes muy completos.
- I. Porque siempre hay cupos.
- J. Por ser una empresa nacional.
- K. Por la calidad de los aviones.
- L. Por costumbre.
- M. Buen servicio.
- N. Por el itinerario.
- O. Por las frecuencias de vuelos
- P. Seguridad.

El porcentaje de clientes externos que coinciden en cada una de las razones anteriores se aprecia en la siguiente figura:

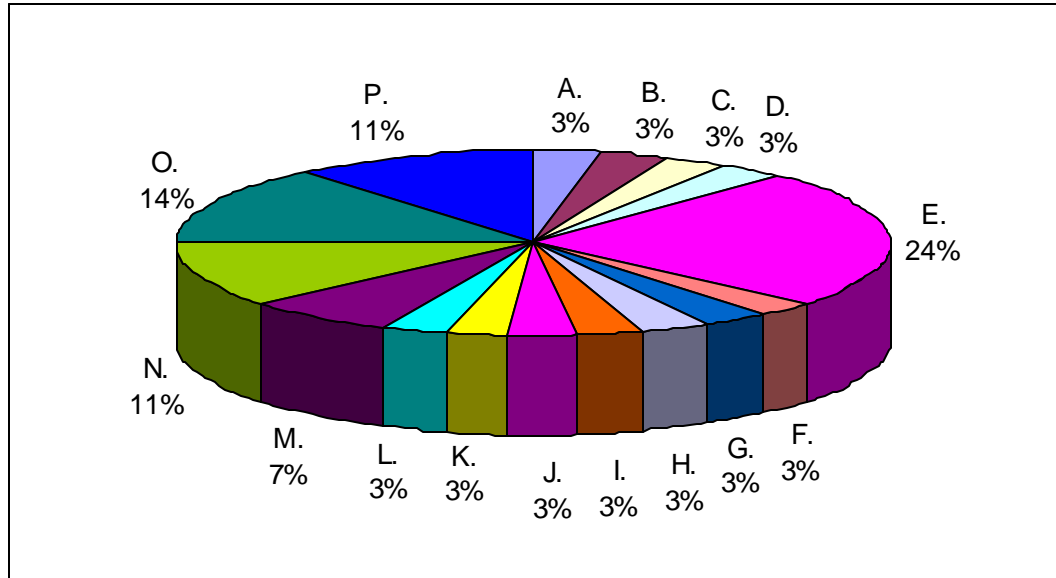


Figura 17. Razones por las cuales los clientes de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. utilizan sus servicios

3.4. FRECUENCIA DE UTILIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA COMPAÑÍA

Cuando se presta un servicio es importante conocer con que frecuencia el cliente externo lo utiliza, ya que de esta forma podemos determinar el grado de contacto que mantiene con el personal, los equipos y las distintas actividades que tienen que ver con el servicio en sí, además, por el número de veces que utilice los servicios en un determinado periodo de tiempo se puede establecer cuan confiables pueden ser sus apreciaciones al momento de evaluar el servicio.

Al preguntar al cliente externo con que frecuencia en el año utiliza los servicios de la compañía, sus respuestas se aprecian en la Figura 18 como sigue a continuación:

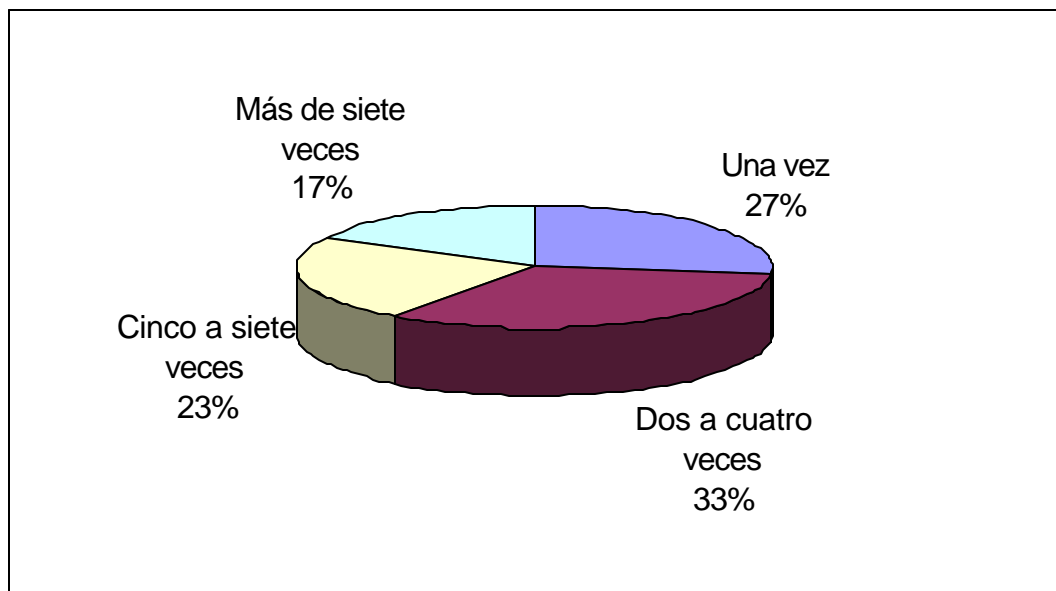


Figura 18. Frecuencia anual de utilización de los servicios de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.

3.5 EVALUACIÓN DEL SERVICIO POR EL CLIENTE EXTERNO

Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. es una empresa dedicada a la prestación del servicio de promoción y venta de transporte de pasajeros y atención de aeronaves en el aeropuerto a las aerolíneas Avianca – Sam.

Estos como todos los servicios se llevan a cabo para satisfacer las necesidades de un cliente que usa, analiza y evalúa el servicio que se le presta y de acuerdo a la forma como considere el servicio volverá a utilizarlo o no.

Por ésta razón es necesario conocer cual es la calificación que el servicio ofrecido se merece del cliente externo, calificación que se obtuvo a través de la pregunta número ocho de la encuesta del Anexo B y que se muestra en la figura 19:

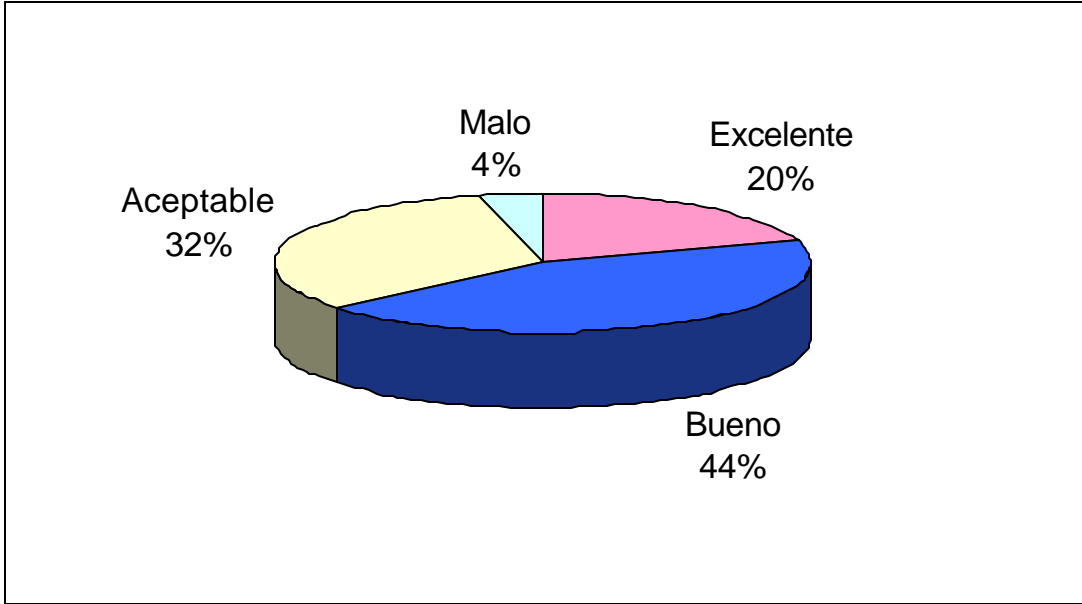


Figura 19. Evaluación del servicio por el cliente externo

Las razones expresadas por los clientes externos para cada uno de las consideraciones anteriores se describen a continuación:

Para las consideraciones: Excelente y Bueno

- A. Muy buena la Sala VIP.
- B. Buena atención en salas y mostradores.
- C. Por la información suministrada.
- D. Atención.
- E. Buen trato.
- F. Amabilidad.

El porcentaje de clientes externos que coinciden en las razones anteriores se muestran en la Figura 20:

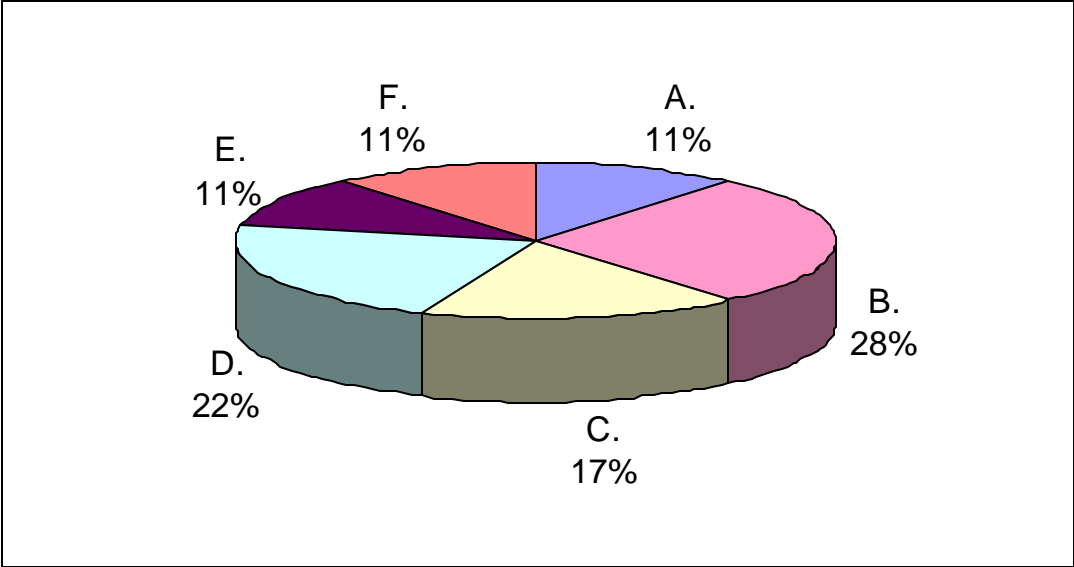


Figura 20. Apreciaciones del cliente externo para la calificación del servicio como excelente y bueno

Para la consideración aceptable, las apreciaciones señaladas fueron:

- A. Demoras en la atención en counter
- B. Largas filas
- C. Poco personal atendiendo.
- D. Demoras en la recepción de equipajes.
- E. Limitación de los sistemas informativos.
- F. Calidad de la comida a bordo.
- G. Infraestructura poco apropiada.
- H. Congestión

A continuación se muestra el porcentaje de clientes externos que coinciden las apreciaciones señaladas anteriormente.

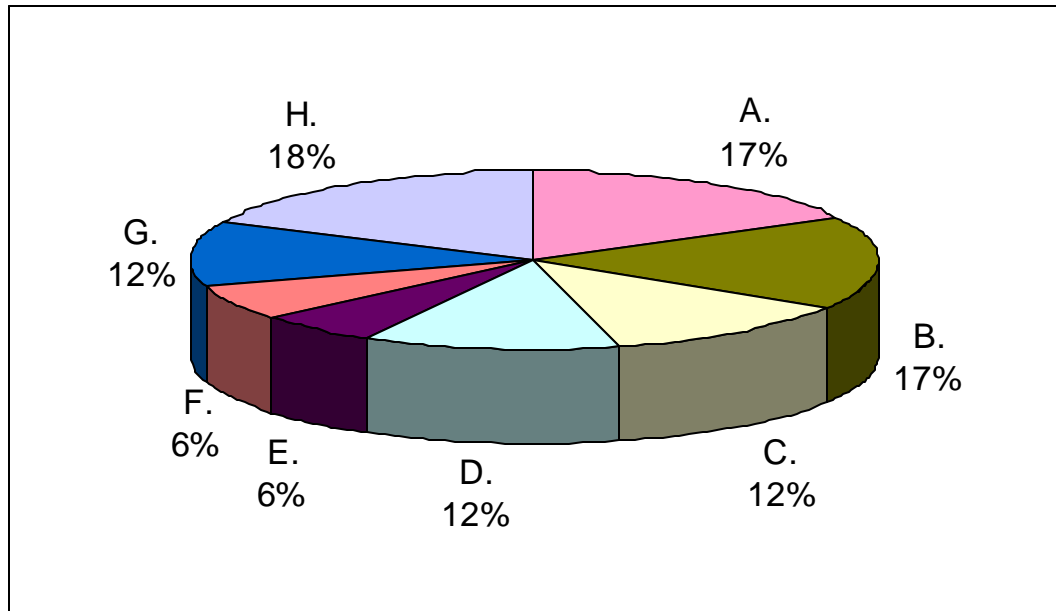


Figura 21. Apreciaciones del cliente externo para la calificación del servicio como Aceptable

Para la consideración: Malo

Los clientes externos apoyaron su evaluación manifestando que la compañía no tiene respeto por el usuario debido a:

- A. Falta de cumplimiento en los horarios.
- B. Sobreventa del transporte
- C. Calidad de la comida a bordo

A continuación se muestra el porcentaje de clientes externos que coinciden las apreciaciones señaladas anteriormente.

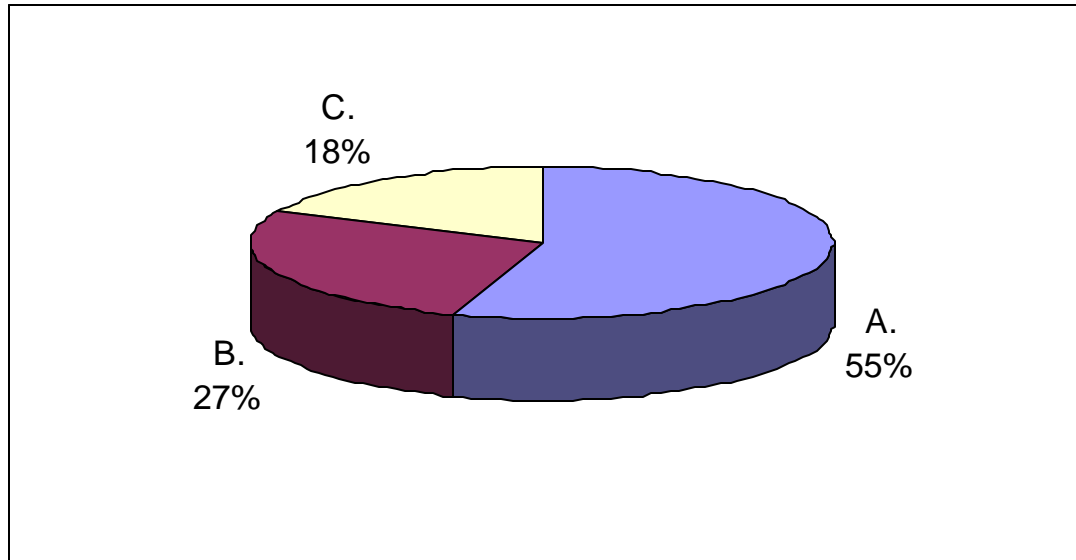


Figura 22. Apreciaciones del cliente externo para la calificación del servicio como Malo

3.5.1 Frecuencia de evaluación de la calidad del servicio. La evaluación del servicio debe ser una tarea constante de la organización, encaminada a conocer los diferentes puntos de vista del cliente externo y mejorar la calidad del servicio ofrecido, de tal manera que se puedan satisfacer las necesidades y expectativas de los mismos.

Al preguntar a los clientes internos si habían evaluado antes la calidad del servicio que presta la compañía, sus respuestas se pueden observar en la siguiente figura:

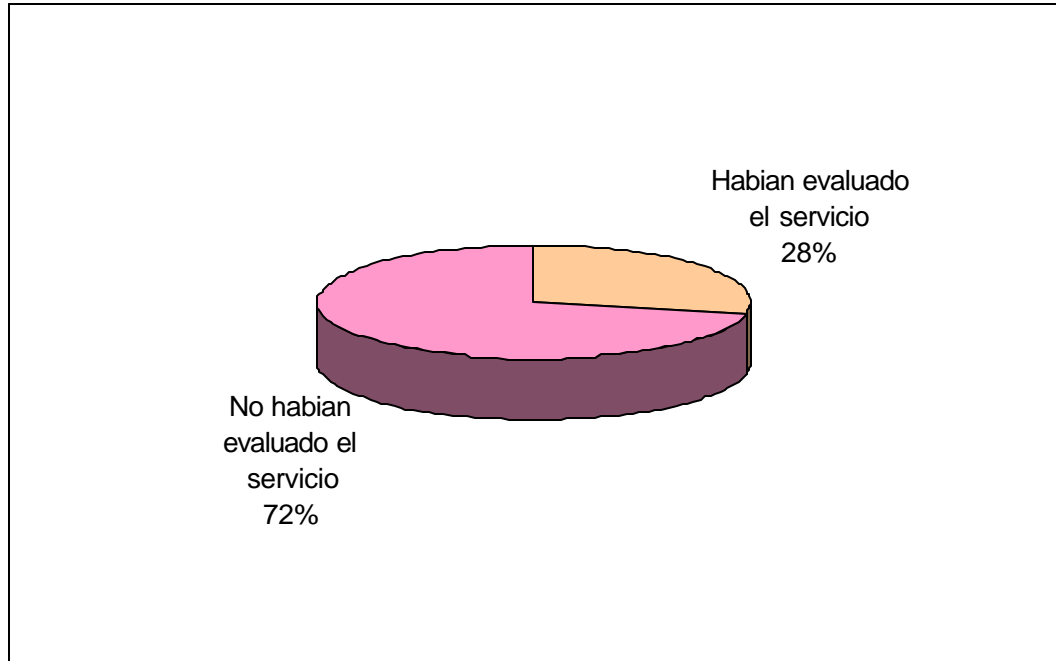


Figura 23. Frecuencia de evaluación de la calidad del servicio

3.5.2 Grado de importancia para el cliente externo de algunos factores relacionados con la calidad del servicio. Cuando el cliente externo utiliza un servicio, existen ciertos factores que tienen que ver con la calidad del servicio, que son de importancia para él debido a que son algunas de las razones para utilizar los servicios de la compañía, por ésta razón se hace necesario que la organización conozca el grado de importancia que cada uno de éstos factores tiene para el cliente externo y mirar si se está o no satisfaciendo las necesidades del cliente.

A través de la pregunta número trece de la encuesta del Anexo B, se le pidió al cliente externo que calificara de uno a cinco el grado de importancia que tiene para él cada uno de los siguientes aspectos:

- 1) Tiempo de espera
- 2) Tiempo de atención
- 3) Confiabilidad del servicio
- 4) Personal calificado
- 5) Ambiente agradable
- 6) Precios adecuados

El porcentaje de clientes externos que coincidieron en cada una de las calificaciones para cada uno de los aspectos señalados, se muestra en la Tabla 5:

Tabla 5. Aspectos relacionados con la calidad del servicio calificado por el cliente externo en grado de importancia

Aspectos	1	2	3	4	5
	%	%	%	%	%
Tiempo de espera	4%	15%	19%	40%	22%
Tiempo de atención	0%	7%	15%	26%	52%
Confiabilidad del servicio	7%	0%	15%	41%	37%
Personal calificado	4%	4%	19%	43%	30%
Ambiente agradable	4%	8%	19%	34%	35%

Precios adecuados	4%	4%	22%	33%	37%
-------------------	----	----	-----	-----	-----

De acuerdo con la tabla anterior los aspectos relacionados con el servicio que tienen mayor relevancia para los clientes externos son: Tiempo de atención que obtuvo el 52% de los encuestados en la calificación cinco (5) y el personal calificado que obtuvo el 43% de los encuestados la calificación cuatro (4).

3.6. CALIFICACIÓN DE LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CLIENTE EXTERNO.

Cuando el pasajero llega al aeropuerto con disposición de viajar debe llenar una serie de requisitos y pasar por distintas dependencias cuyas funciones son diferentes pero cada una atendida por un personal dispuesto a ofrecerle amabilidad, agilidad, comodidad, en una palabra un “servicio de calidad”, de tal manera que el cliente externo se sienta satisfecho al utilizar los servicios de la compañía.

Para conocer los distintos puntos de vista de los clientes externos con respecto a la atención que recibe en las distintas áreas del servicio de asistencia del aeropuerto, se formuló la pregunta número diez de la encuesta del Anexo B, cuyas apreciaciones se señalan a continuación haciendo una breve explicación de las características de cada área a evaluar.

3.6.1 Áreas a evaluar.

3.6.1.1 Oficina de pasajes. En ésta oficina el cliente externo (pasajero) puede adquirir los pasajes o boletos de viaje hacia las rutas de destinos nacionales o internacionales ofrecidas por la aerolínea Avianca – Sam, como también puede cancelar los impuestos, diferencias de tarifas, entre otros.

Con respecto a ésta oficina se le pidió al cliente externo que calificara entre las opciones: Excelente, Bueno, Aceptable y Malo, su percepción de la calidad del servicio que esta oficina ofrece, quedando consignada sus apreciaciones en la Figura 24.

Para la consideración de la oficina de pasajes como **Excelente**, las razones señaladas por los clientes externos fueron las siguientes:

1. Atención y servicio ágil.
2. Amabilidad.
3. Solución rápida de problemas.

El porcentaje de clientes externos que coinciden en cada una de las apreciaciones anteriores se muestra en la Figura 25.

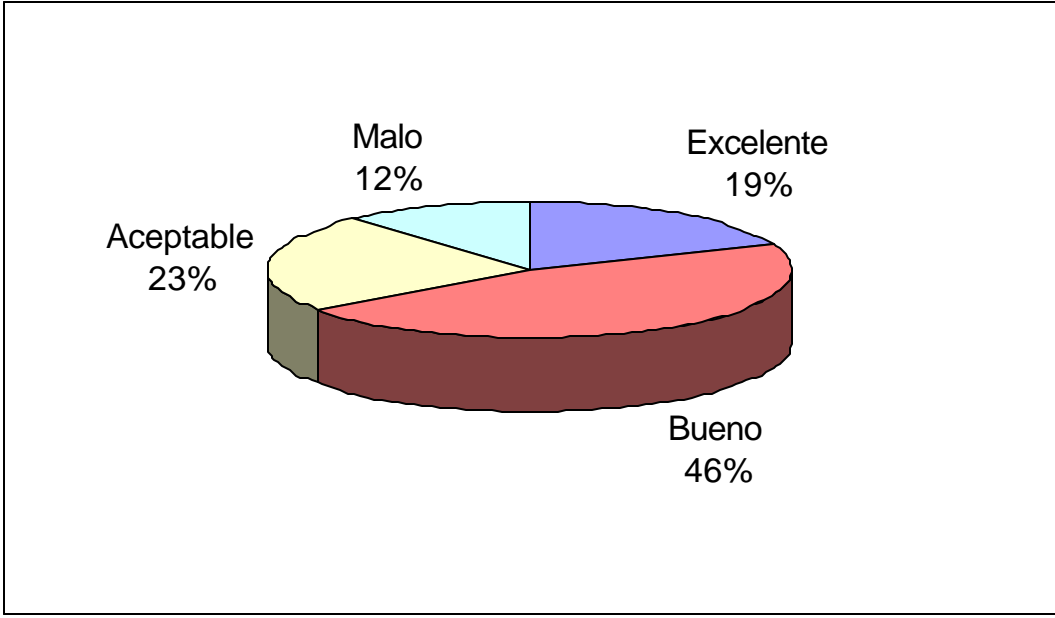


Figura 24. Calificación de la atención recibida por el cliente externo en la oficina de pasajes

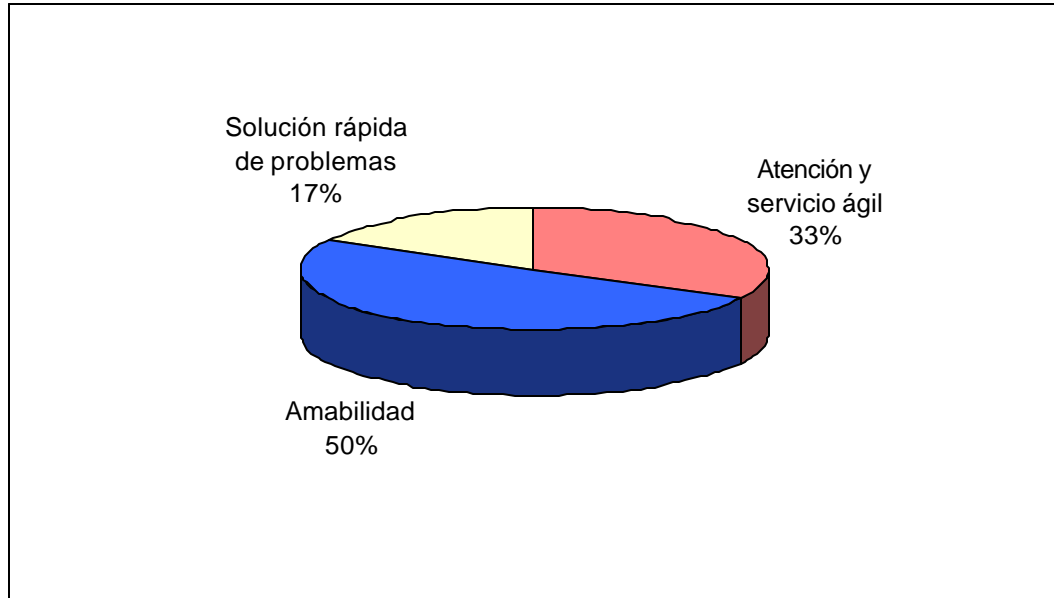


Figura 25. Porcentaje de clientes externos que coinciden en las razones para calificar de Excelente el servicio de la oficina de pasajes

Para la consideración **Bueno**, las razones señaladas son:

1. Cuando se reserva se asignan buenas sillas.
2. Buena atención.
3. Colaboración en la consecución de cupos

El porcentaje de clientes que coinciden en cada una de las apreciaciones anteriores se muestra en la Figura 26.

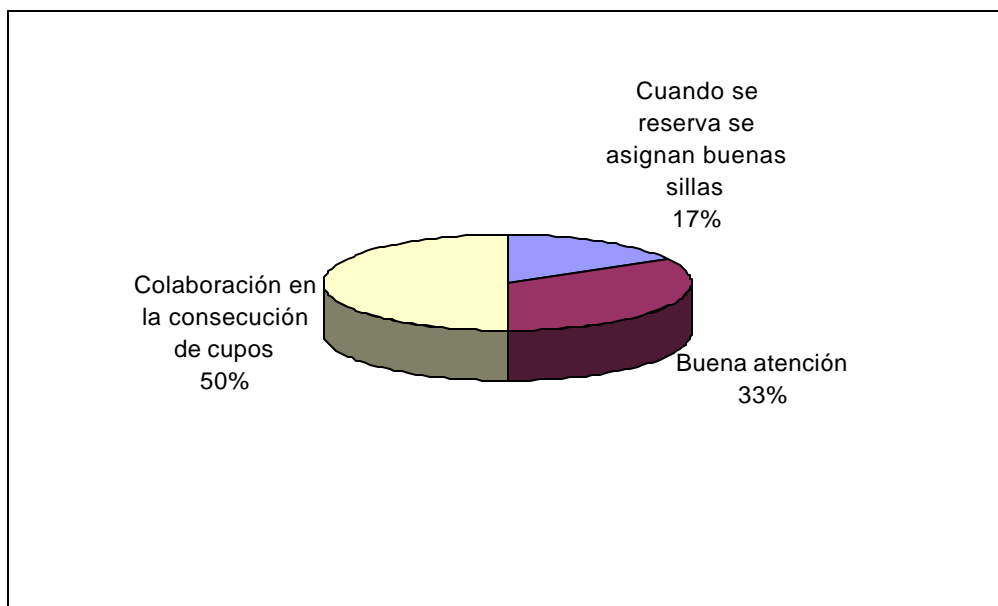


Figura 26. Porcentaje de clientes externos que coinciden en las razones para calificar de Bueno el servicio de la oficina de pasajes

Para la consideración **Aceptable**, las razones enumeradas se señalan a continuación:

1. Demoras en la atención
2. Personal insuficiente.
3. Largas filas.

El porcentaje de clientes que coinciden en cada una de las apreciaciones anteriores se muestra en la Figura 27.

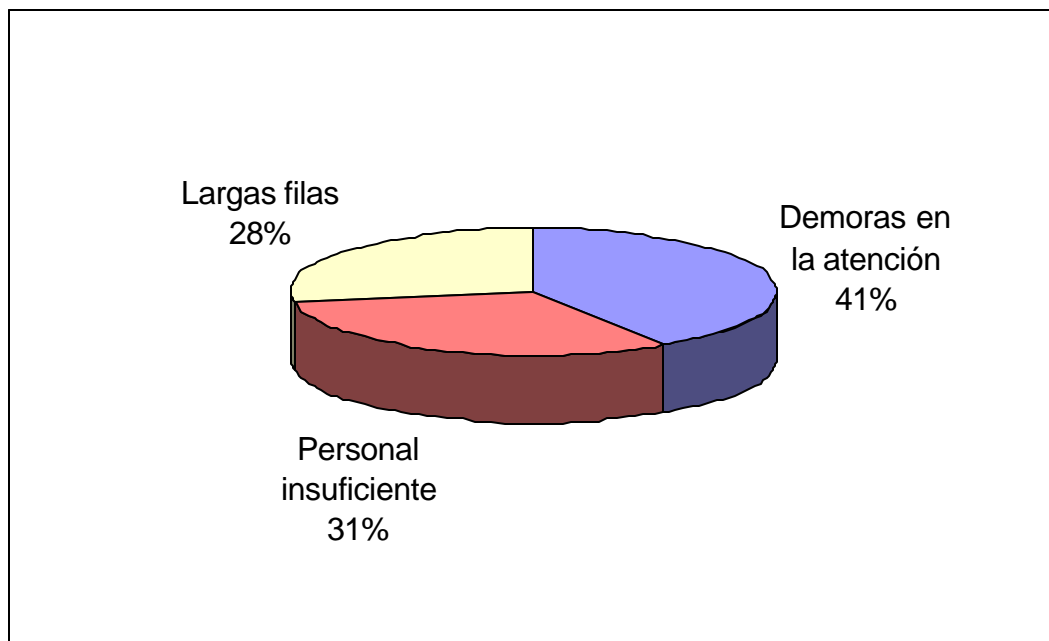


Figura 27. Porcentaje de clientes externos que coinciden en las razones para calificar de Aceptable el servicio de la oficina de pasajes

Para la apreciación del servicio como **Malo**, las razones señaladas por los clientes externos fueron las siguientes:

1. Personal insuficiente.
2. Largas filas.
3. Pocos equipos.

El porcentaje de clientes que coinciden en cada una de las apreciaciones anteriores se muestra en la Figura 28.

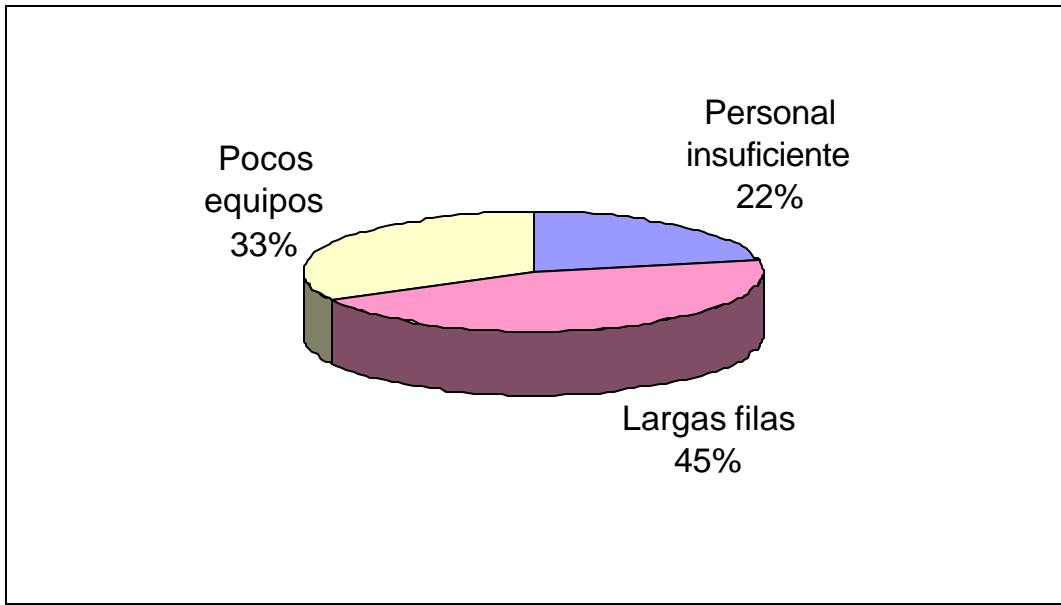


Figura 28. Porcentaje de clientes externos que coinciden en las razones para calificar de Malo el servicio de la oficina de pasajes.

3.6.1.2 Mostradores (Counter). En este sitio es donde se efectúa la revisión de los documentos de viaje de los pasajeros, a saber: tiquete, documentos de identificación, pasaporte (si es necesario), visa (si es necesario), impuestos.

Esta es una de las áreas de mayor importancia del servicio de asistencia en tierra debido a que la revisión de documentos debe ejecutarse con mucha minuciosidad pero además con agilidad ya que no van a ser uno ni dos pasajeros los que abordan la aeronave y todos deben realizar éste procedimiento y esperan hacerlo en el menor tiempo posible y sin contratiempos.

Las respuestas de los clientes externos al evaluar el servicio de esta área se muestra en la figura 29.

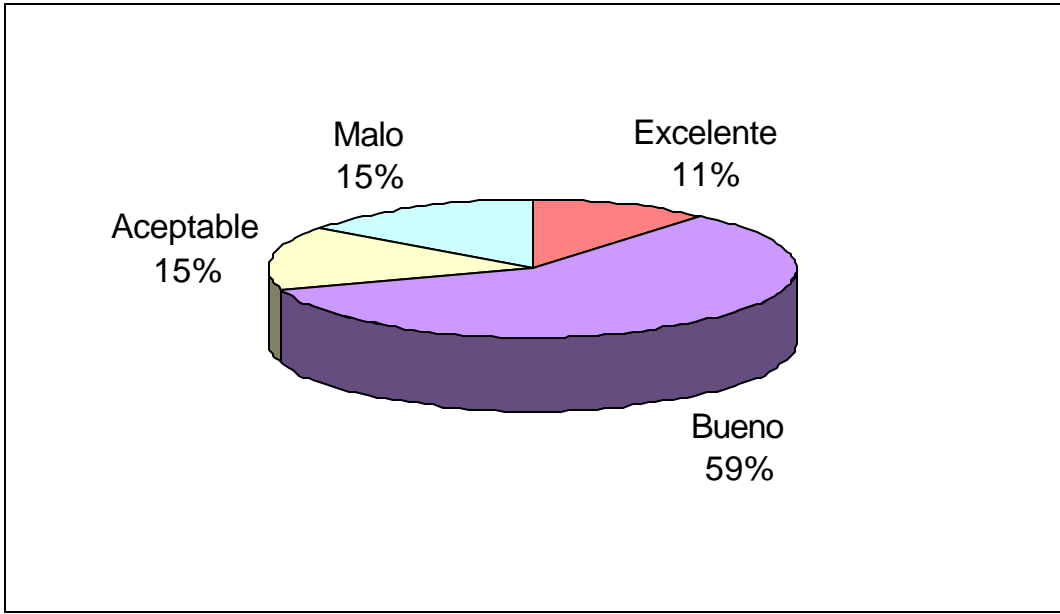


Figura 29. Calificación de la atención recibida por el cliente externo en los mostradores (counter)

Los clientes externos que señalaron el servicio en los mostradores como **Excelente** sustentaron su respuesta con la siguiente frase: “El personal es muy amable”.

Para la consideración **Bueno**, los clientes señalaron que el servicio es rápido y el personal es amable.

Para la consideración **Aceptable**, se expresaron los siguientes motivos:

1. No respetan la clase ejecutiva.
2. Algunas veces no anotan las millas de la tarjeta Aviancaplus.
3. Largas colas.

El porcentaje de clientes que coinciden en estas apreciaciones se muestran en la figura 30

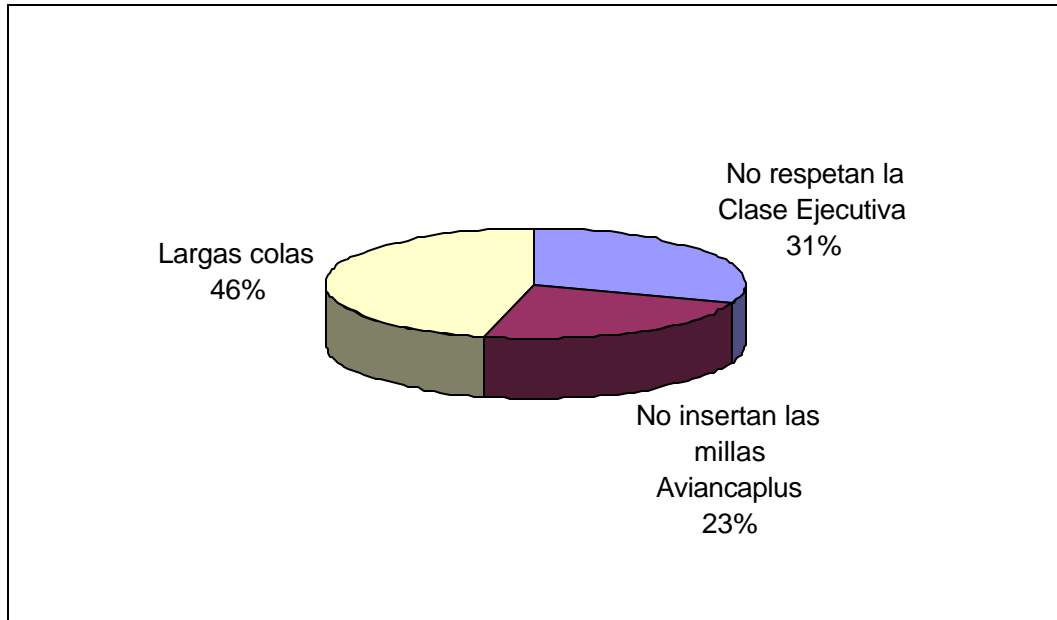


Figura 30. Porcentaje de clientes externos que coinciden en las razones para calificar de Aceptable el servicio en los mostradores.

Para la consideración del servicio como **Malo**, las respuestas fueron las siguientes:

1. Los empleados son groseros.
2. Son lentos y no asignan sillas.
3. No respetan los cupos o reservas

El porcentaje de clientes externos que coinciden en las consideraciones anteriores se muestran en la siguiente gráfica:

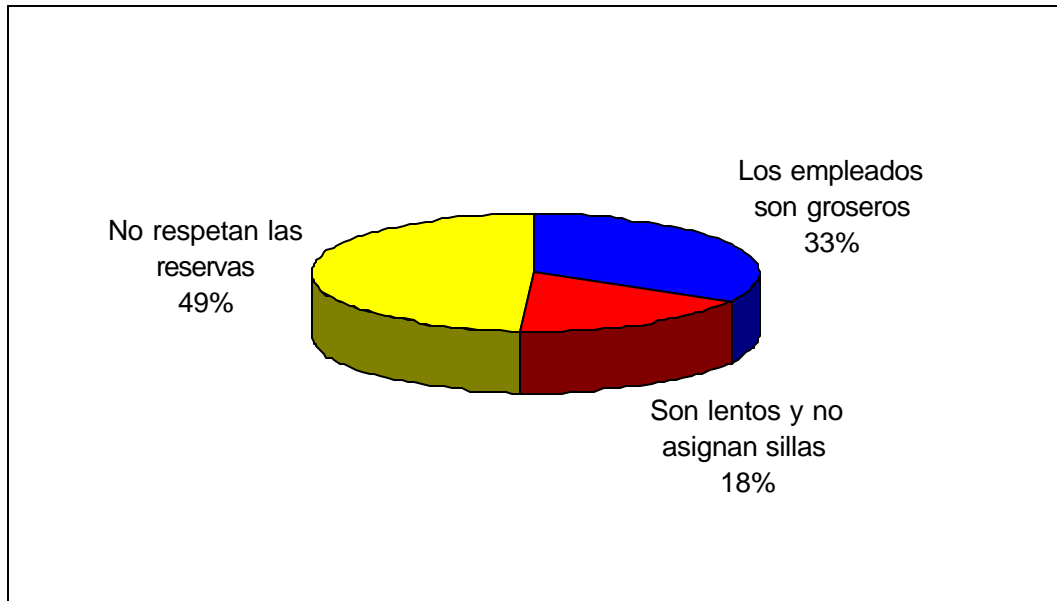


Figura 31. Porcentaje de clientes externos que coinciden en las razones para calificar de Malo el servicio en los mostradores

3.6.1.3 Salón Exclusivo. Esta es una área destinada a los clientes que utilizan la tarifa Clase Ejecutiva de Avianca y Sam, en donde se les brindan servicios adicionales como: atención personalizada, bebidas ilimitadas, refrigerios, material de lectura, entre otros.

Al evaluar el área Salón Exclusivo, los clientes externos escogieron entre las opciones: Excelente, Bueno, Aceptable y Malo. Las consideraciones de los clientes externos al evaluar ésta área se muestra en la Figura 32.

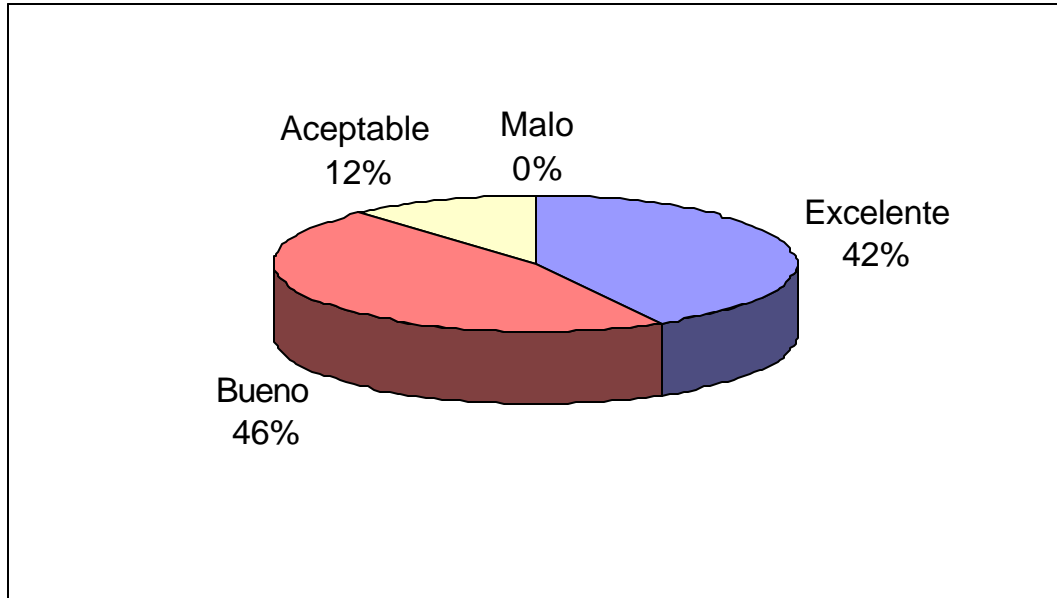


Figura 32. Calificación de la atención recibida por el cliente externo en el Salón Exclusivo

Para la consideración del área como **Excelente**, las consideraciones expresadas por el cliente externo son las siguientes:

1. Muy completo.
2. Servicio amable.
3. Buena atención.
4. Buena disposición.
5. Agradable y cómodo.
6. Servicio personalizado.

El porcentaje de clientes externos que coinciden en cada una de las apreciaciones anteriores se muestran en la Figura 33.

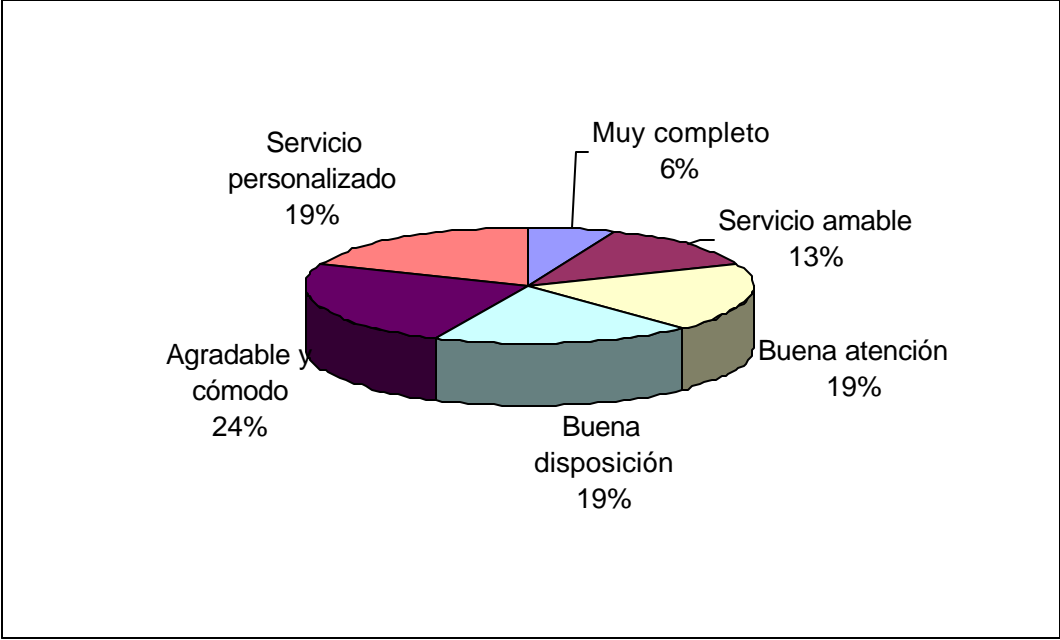


Figura 33. Porcentaje de clientes externos que coinciden en las razones para calificar de Excelente el servicio en el Salón Exclusivo

Para la consideración del salón como **Bueno**, las razones señaladas por los clientes externos fueron:

1. Salón cómodo.
2. Bueno el servicio de degustación y bebidas.
3. Relajante.
4. Tranquilo

5. Confortable.

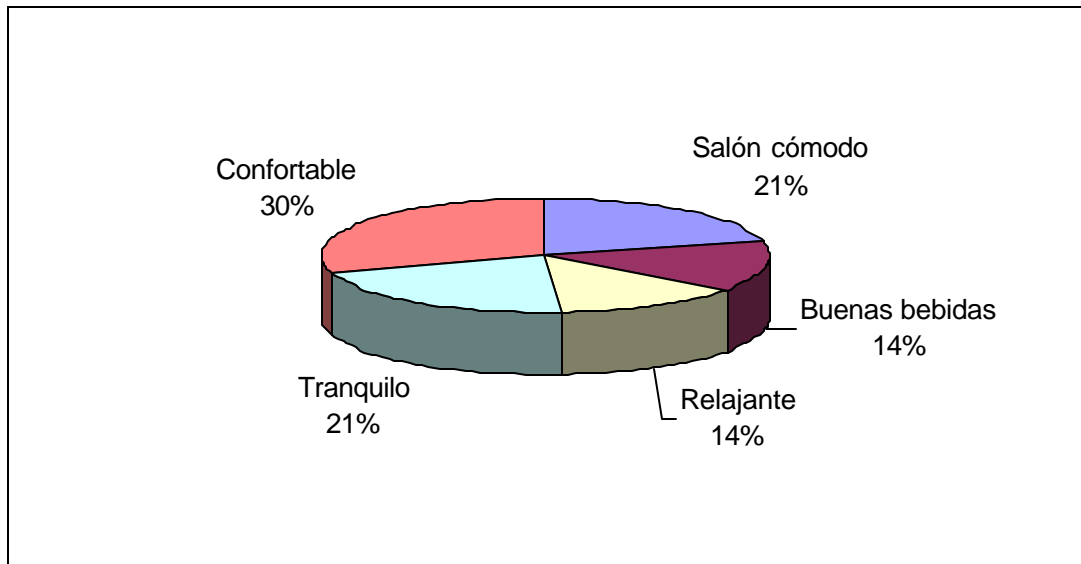


Figura 34. Porcentaje de clientes externos que coinciden en las razones para calificar de Bueno el servicio en el Salón Exclusivo

Para la consideración **Aceptable**, las razones que manifestaron son la siguientes:

1. No se puede abordar desde el Salón.
2. Algunas veces está muy congestionado.

El porcentaje de clientes que coinciden en las razones anteriores se muestra en la Figura 35.

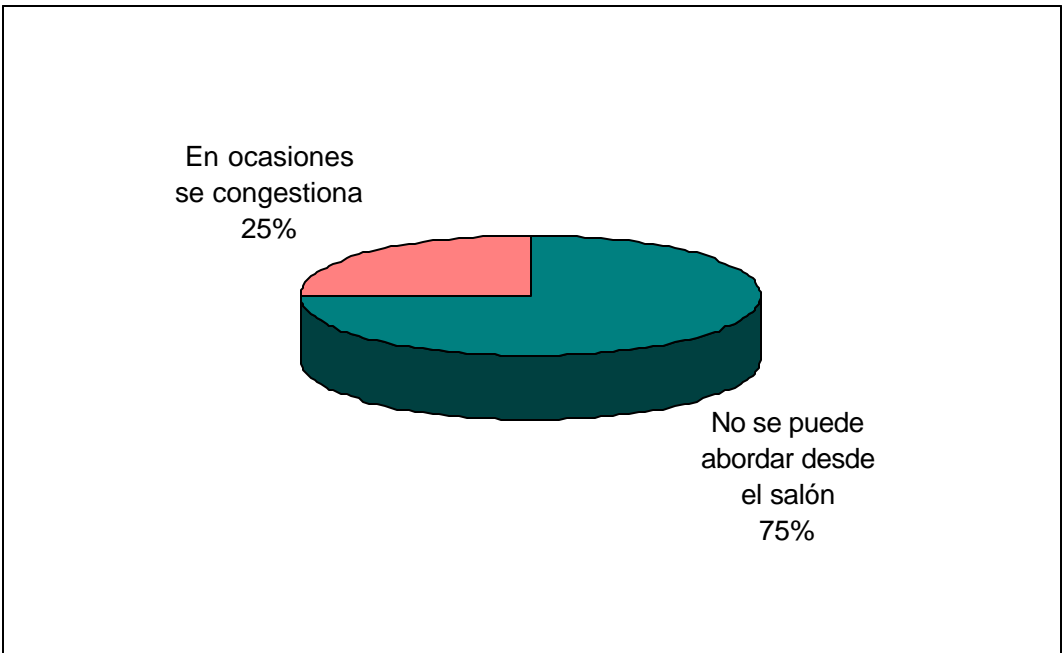


Figura 35. Porcentaje de clientes externos que coinciden en las razones para calificar de Aceptable el servicio en el Salón Exclusivo

Ninguno de los clientes externos encuestados calificaron el salón VIP como malo.

3.6.1.4 Salas de Abordaje. Esta es un área de espera para los pasajeros que se encuentran próximos a viajar y/o abordar los aviones de Avianca y Sam, además, es el último contacto en las instalaciones del aeropuerto de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. con el cliente externo en la ciudad de Cartagena.

Al preguntar a los clientes externos que calificación merecía la atención en las salas de abordaje, sus respuestas se muestran en la Figura 36.

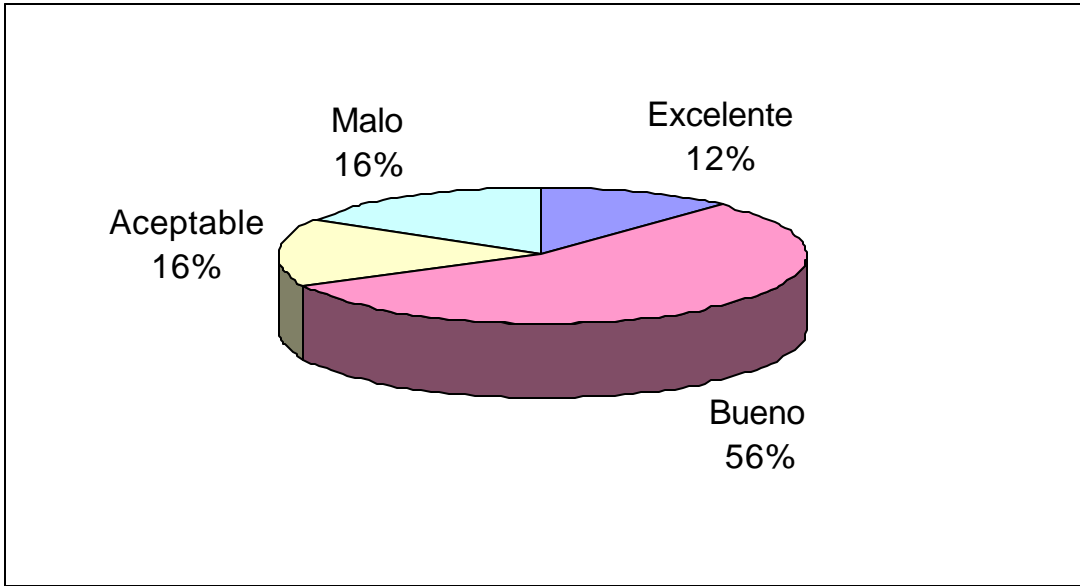


Figura 36. Calificación de la atención recibida por el cliente externo en las Salas de Abordaje

Para la consideración de la atención en las salas como **Excelente**, las razones señaladas por los clientes externos encuestados fueron las siguientes:

1. Agradable.
2. Cómoda.

El porcentaje de clientes que coinciden en las consideraciones anteriores se pueden apreciar en la Figura 37 gráfica siguiente:

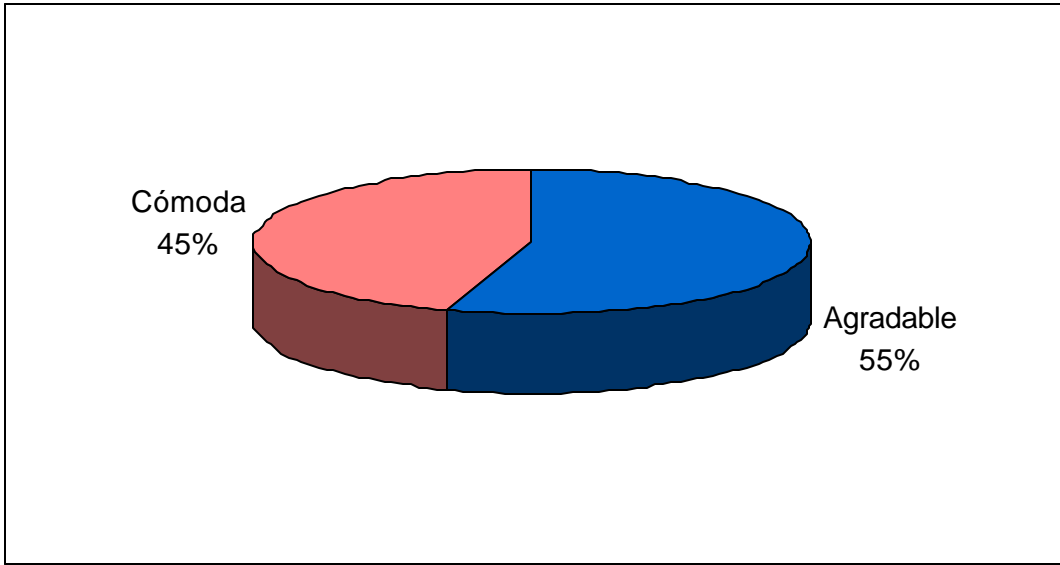


Figura 37. Porcentaje de clientes externos que coinciden en las razones para calificar de Excelente el servicio en las salas de abordaje

Para la consideración **Bueno**, las razones señaladas por los clientes externos fueron las siguientes:

1. Espacio de relajación mientras se espera.
2. Práctica.

El porcentaje de clientes externos que coinciden en los aspectos anteriores se muestran en la figura 38.

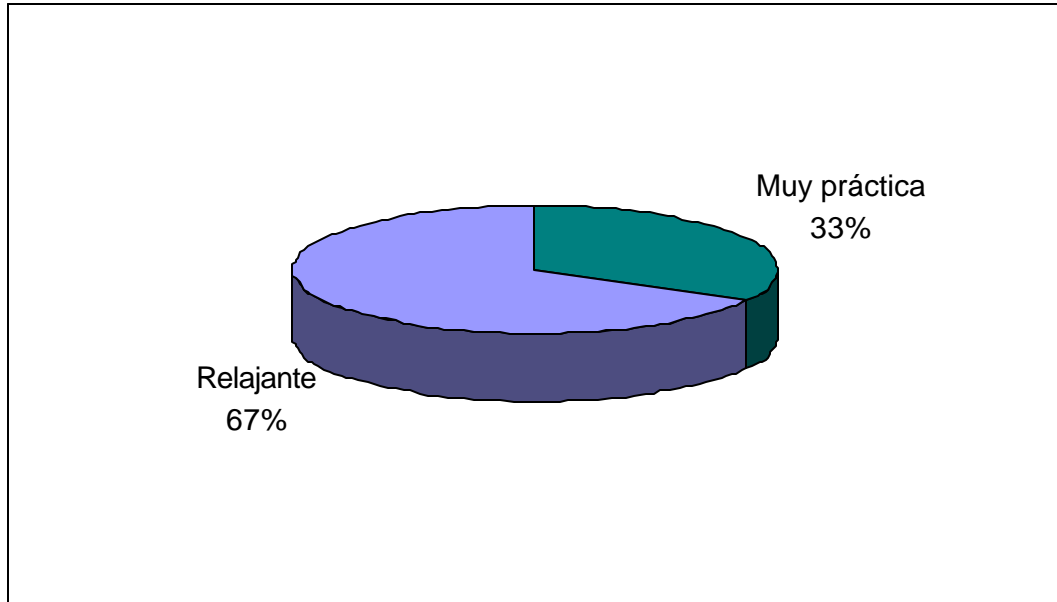


Figura 38. Porcentaje de clientes externos que coinciden en las razones para calificar de Bueno el servicio en las salas de abordaje

Para la consideración **Aceptable**, las razones sustentadas por los clientes externos fueron las siguientes:

1. Espacio limitado.
2. Demoras a la entrada de las salas.
3. No hay salida para abordar por el salón Exclusivo.

El porcentaje de clientes externos que coinciden en las apreciaciones anteriores se puede observar en la Figura 39.

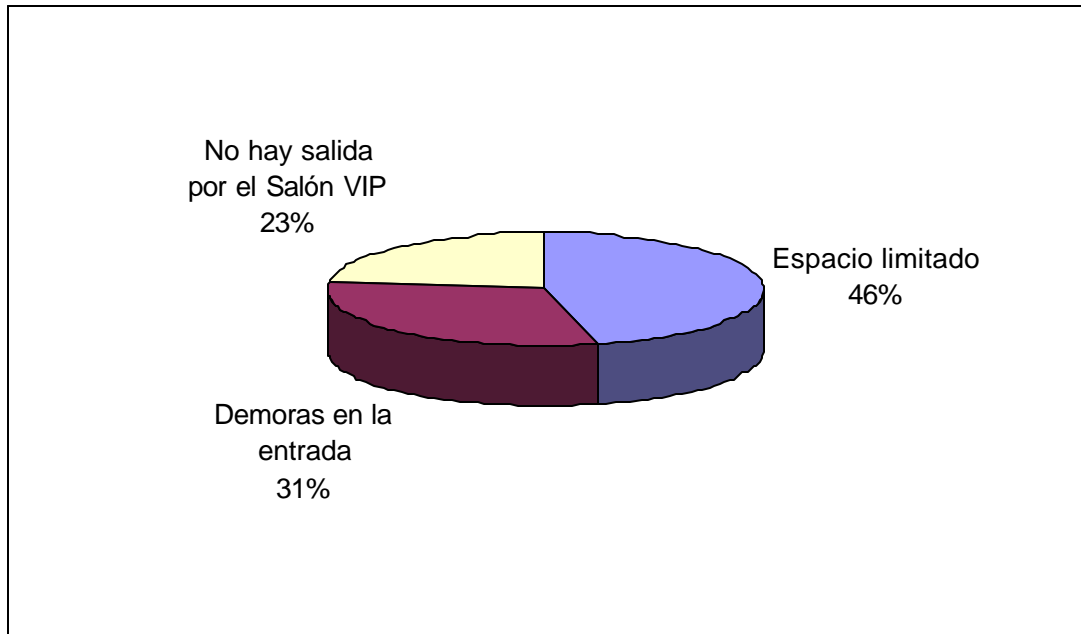


Figura 39. Porcentaje de clientes externos que coinciden en las razones para calificar de Aceptable el servicio en las salas de abordaje

Para la consideración **Malo**, las razones señaladas por los clientes fueron:

1. Siempre está congestionada.
2. Lentitud al momento de entrar a las salas.
3. Es una sala muy pequeña.
4. No se puede comprar nada.
5. Incomodidad de las sillas.

6. Las sillas son insuficientes.

El porcentaje de clientes externos que coinciden en cada una de las razones señaladas se muestran en la Figura 40.

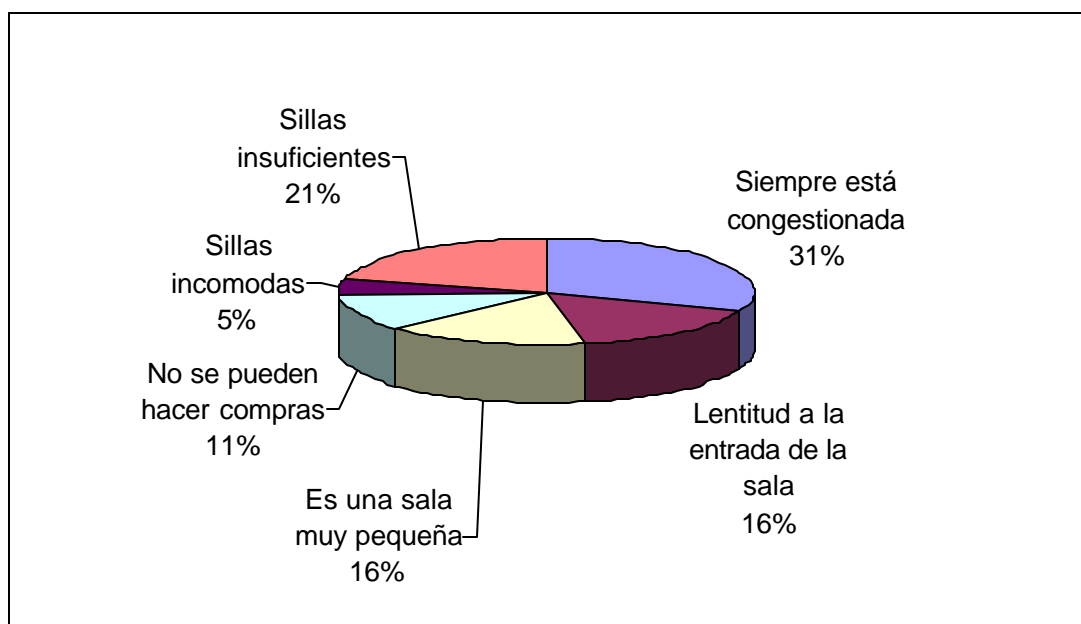


Figura 40. Porcentaje de clientes externos que coinciden en las razones para calificar de Malo el servicio en las salas de abordaje

3.6.1.5 Entrega de equipajes. Cuando una persona realiza un viaje, generalmente lleva maletas, bolsos o cajas que constituyen su equipaje. A la hora del arribo de la aeronave al aeropuerto, el equipaje debe ser entregado en forma rápida y correcta al pasajero que lo espera, por esta razón la entrega debe realizarse en el menor tiempo posible y siguiendo las más estrictas

instrucciones de manejo de tal forma que el equipaje no sufra daño parcial o total.

Al evaluar el servicio de entrega de equipajes los clientes externos encuestados, debieron escoger entre las consideraciones: Excelente, Bueno, Aceptable y Malo. La calificación de este servicio se muestra en la Figura 41.

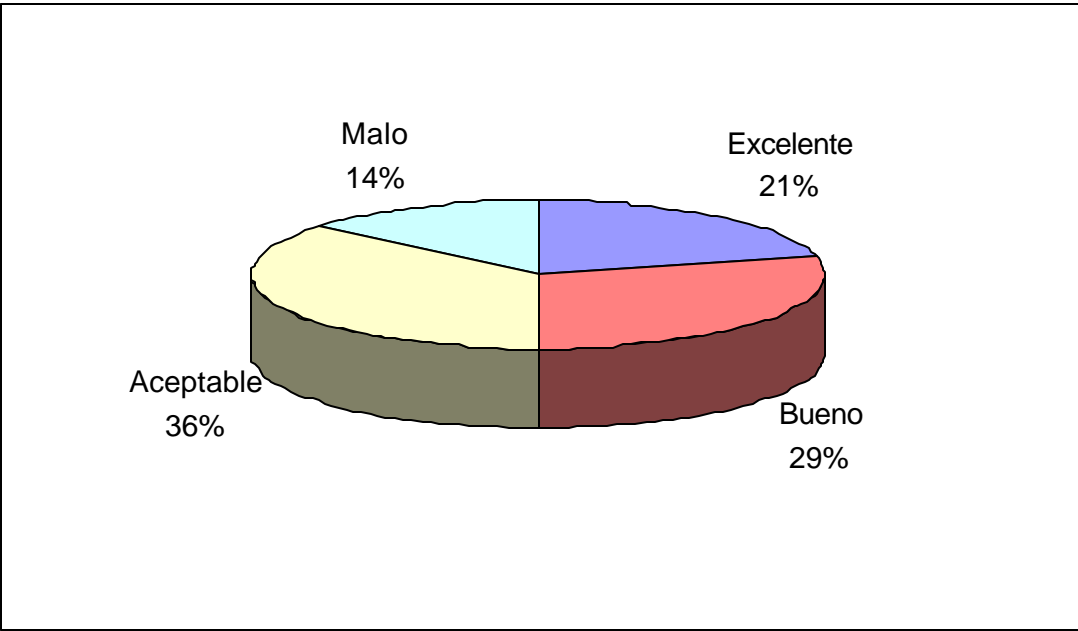


Figura 41. Calificación de la atención recibida por el cliente externo en los Muelles para la entrega de equipajes

Para la consideración **Excelente**, la razón sustentada por el cliente externo es la seguridad al equipaje.

Para la consideración del servicio como **Bueno**, las razones señaladas son las siguientes:

1. Entrega a tiempo del equipaje.
2. Se rotula bien el equipaje.

El porcentaje de clientes encuestados que coinciden en las anteriores apreciaciones se muestran en la gráfica siguiente:

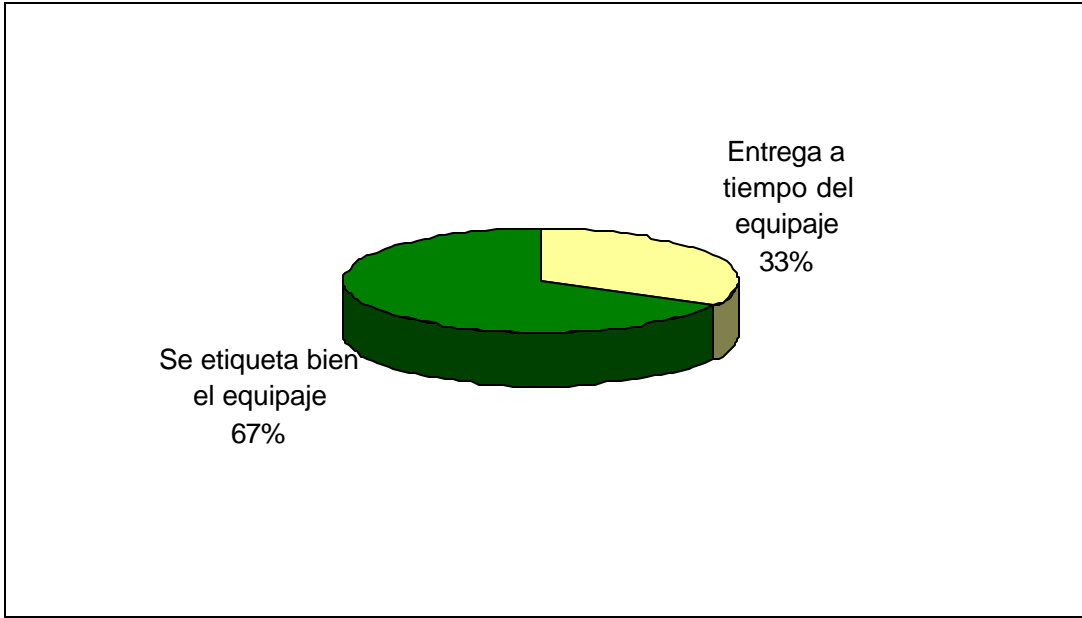


Figura 42. Porcentaje de clientes externos que coinciden en las razones para calificar de Bueno el servicio en el muelle de entrega de equipaje

Para la consideración del servicio como **Aceptable**, las razones expuestas son:

1. Demoras en la entrega del equipaje.
2. Equivocaciones de destino.
3. Mal trato al equipaje.

El porcentaje de clientes externos que coinciden en las razones anteriores se pueden observar en la gráfica siguiente:

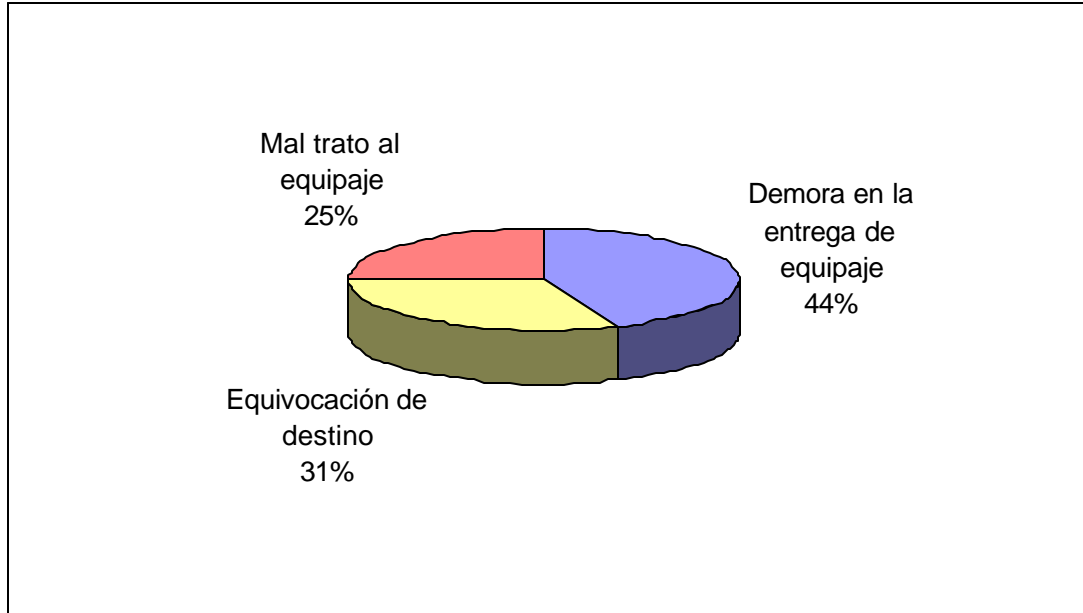


Figura 43. Porcentaje de clientes externos que coinciden en las razones para calificar de Aceptable el servicio en el muelle de entrega de equipaje

Para la consideración del servicio como **Malo**, las razones sustentadas por los clientes externos fueron las siguientes:

1. Daño parcial del equipaje
2. Perdida del equipaje

El porcentaje de clientes externos que coinciden en cada apreciación se pueden observar en la gráfica siguiente:

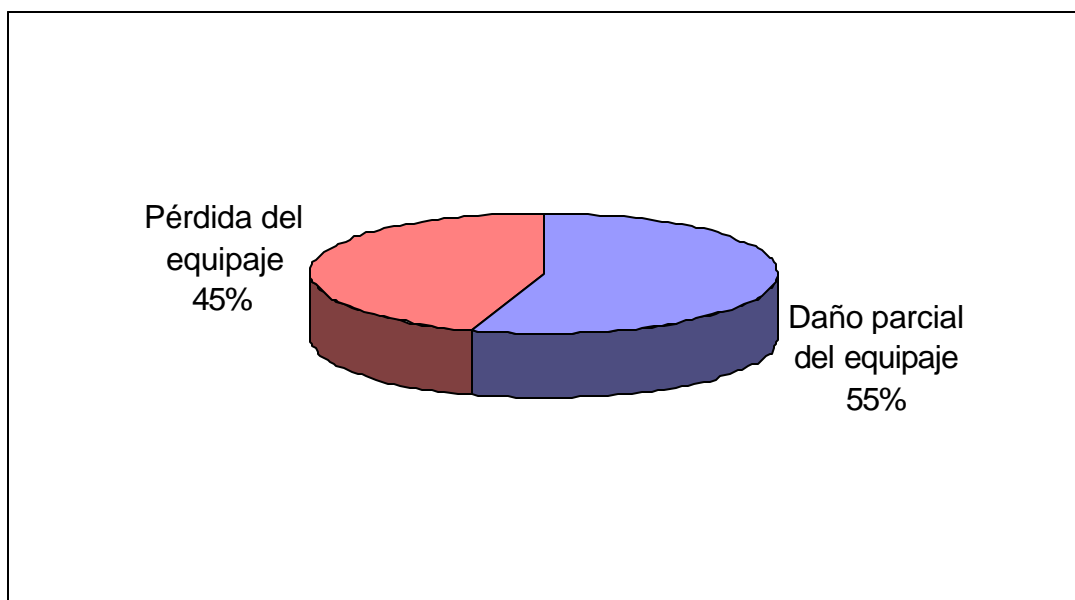


Figura 44. Porcentaje de clientes externos que coinciden en las razones para calificar de Malo el servicio en el muelle de entrega de equipaje

3.6.2 Informaciones sobre el servicio recibidas por el cliente externo.

Cuando se presta el servicio de transporte de pasajeros, se debe tener en cuenta que este servicio se maneja con horarios establecidos que se deben cumplir, de tal manera que el usuario del servicio pueda programar su itinerario de viaje sin ninguna clase de trastorno, por esta razón la compañía debe mantener informado al usuario de algunos aspectos básicos que afectarían en forma favorable o desfavorable su itinerario de viaje.

Los aspectos más frecuentes son los siguientes: hora de presentación en el aeropuerto, arribo y salida de los aviones, demora y/o adelanto en los vuelos.

Las consideraciones del cliente externo con respecto a sí se le mantiene o no informado de los aspectos descritos anteriormente se pueden apreciar en la Tabla 6.

Tabla 6. Porcentaje de pasajeros de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. que coinciden con respecto a estar o no informado de los aspectos concernientes a su viaje.

ASPECTOS	Si está Informado	No está Informado
a) Horario para su presentación en el aeropuerto	74%	26%
b) Arribo o llegada del avión al aeropuerto	78%	22%
c) Hora de salida del avión del aeropuerto	70%	30%
d) Demora y/o adelanto de su vuelo	48%	52%

De acuerdo con la tabla anterior se puede decir que la compañía mantiene informado a sus clientes externos en la mayoría de los aspectos señalados con excepción en los casos de demora y/o adelanto de un vuelo en donde solo se alcanza a informar a un 52% de los clientes externos encuestados.

3.6.2.1 Otros tipos de informaciones que le gustaría recibir el cliente externo. Además de las informaciones que la compañía considera que debe suministrar al usuario del servicio, existen algunas informaciones que se le

hacen necesarias a los clientes externos y que desconocerlas les producen molestia e insatisfacción, por ésta razón la compañía debe conocer aquellos aspectos que el cliente externo considera que debe saber, de manera que se hagan los ajustes necesarios para poder satisfacerlos.

A través de la pregunta número doce de la encuesta del Anexo B, se pudo determinar el tipo de información que el cliente externo le gustaría que la compañía le proporcionara como sigue a continuación:

1. Penalidades por cambio de reservas
2. Reprogramación de vuelos.
3. Mayor divulgación de planes vacacionales.
4. Tarifas y ofertas especiales.

El porcentaje de clientes externos encuestados que coinciden en cada una de las apreciaciones anteriores se puede observar en la siguiente gráfica:

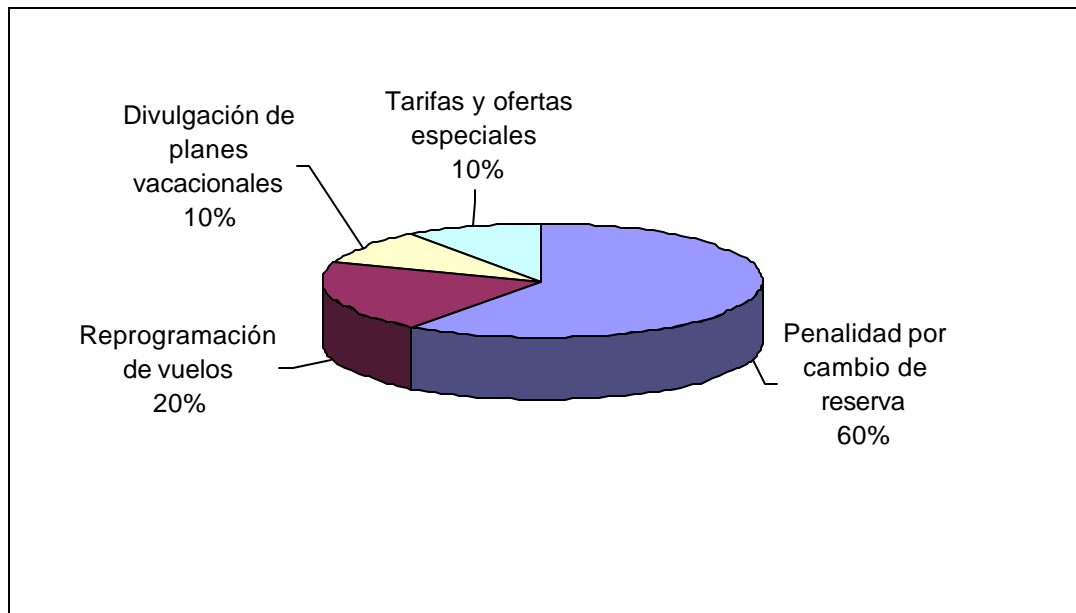


Figura 45. Otras informaciones que le gustaría recibir al cliente externo de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.

3.6.3 La competencia desde el punto de vista del cliente externo.

Actualmente existen en el mercado de transporte de pasajeros varias compañías dedicadas a esta labor, cada una de ellas ofreciéndole al usuario, básicamente el mismo servicio pero complementado con una serie de estrategias de atención, venta y promociones que atraen al cliente y lo inducen a utilizar sus servicios.

Las aerolíneas Avianca y Sam, como se mencionó anteriormente no se encuentran solas en el mercado, así que el usuario tiene la oportunidad de escoger entre varias aerolíneas aprovechando esta coyuntura para comparar servicios y elegir al que más lo satisfaga, por ésta razón el cliente externo está en posición de determinar que compañía es o son más fuertes entre una y otras.

De acuerdo al criterio de los clientes externos los competidores más fuertes de Avianca y Sam se muestran en la Figura 46, señalando además el porcentaje de prioridad de cada aerolínea.

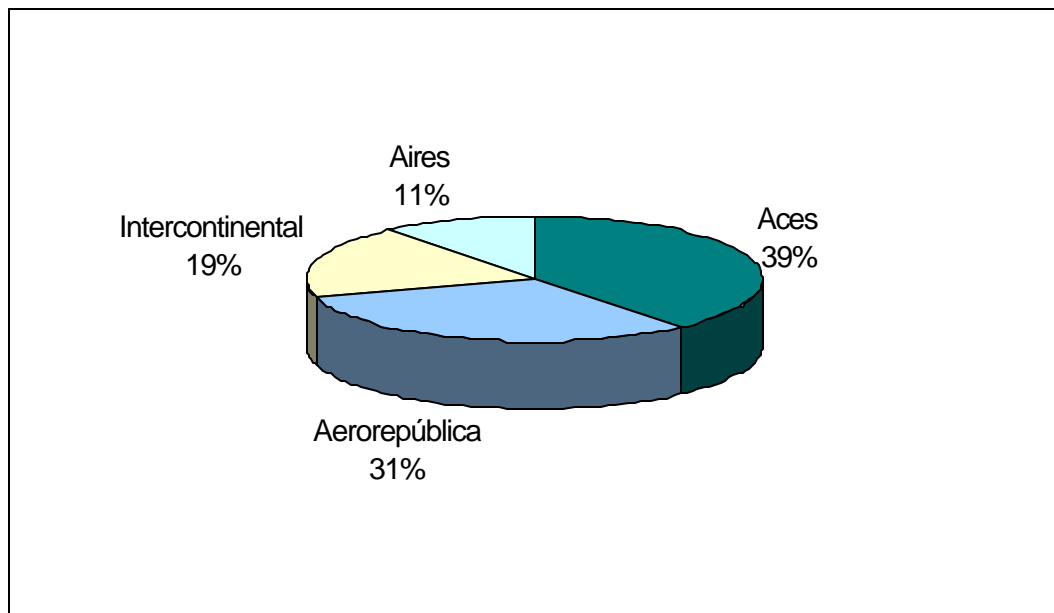


Figura 46. Competidores más fuertes de Avianca y Sam percibidos por el cliente externo.

3.6.4 Fortalezas y debilidades de Avianca y Sam en el mercado de Cartagena. Avianca y Sam, es una compañía que durante años se ha mantenido en el mercado, debido a la aplicación de distintas estrategias para ofrecer un óptimo servicio y satisfacer al cliente externo, este conjunto de estrategias y razones para seguir compitiendo en el mercado es lo que se conoce con el nombre de fortalezas, de igual manera en una organización existen las llamadas “debilidades” que constituyen todos aquellos aspectos que

de una u otra forma causan insatisfacción en el cliente externo y deterioran la imagen de la compañía, estas debilidades deben ser analizadas a tiempo de manera que se puedan implementar los correctivos necesarios, así como también se deben reforzar las fortalezas para mantener a flote la compañía.

Los clientes externos encuestados manifestaron que las fortalezas de la compañía son las siguientes:

1. Tipo de aviones.
2. Número de vuelos.
3. Frecuencia de vuelos.
4. Seguridad.
5. Acumulación de millas.
6. Mayor número de destinos.
7. Los planes turísticos.
8. Los equipos.
9. Liderazgo.
10. Servicio y atención.
11. Publicidad.

El porcentaje de clientes externos encuestados que coinciden en las anteriores apreciaciones se muestran en la gráfica siguiente:

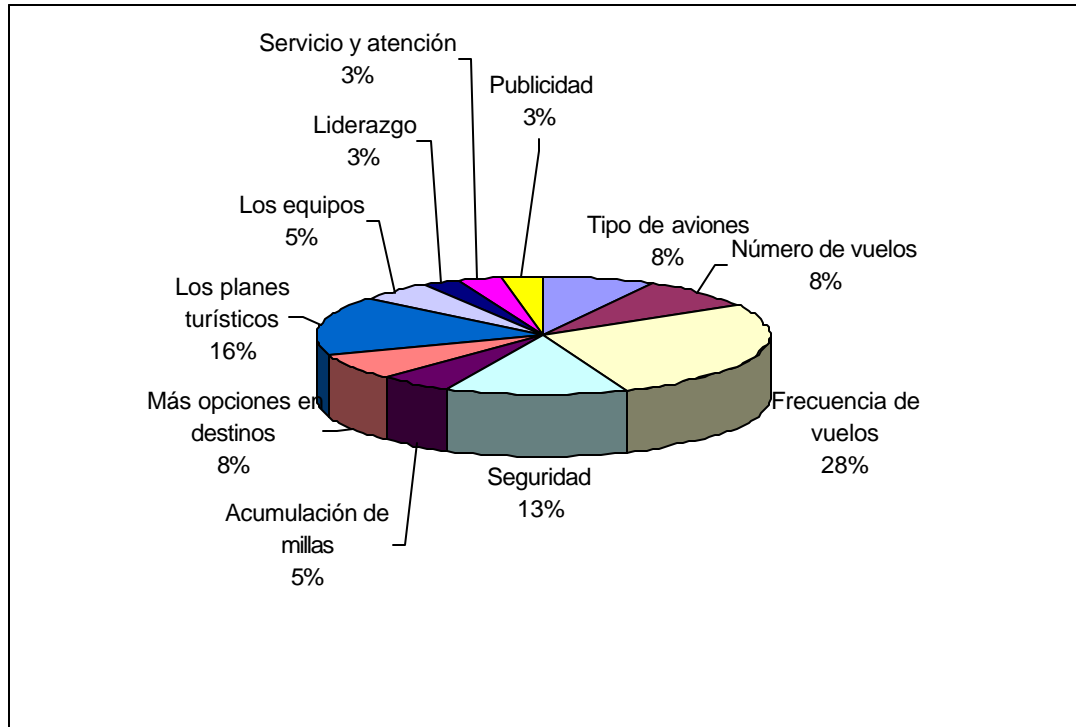


Figura 47. Fortalezas de Avianca y Sam según el cliente externo

Las debilidades señaladas por los clientes externos son las siguientes:

1. Retrasos en los vuelos.
2. Incumplimiento de horarios.
3. Sobreventas.
4. Las conexiones.
5. Mal manejo del pasajero.
6. Dificultad para viajar directamente a ciertas ciudades.
7. Las reprogramaciones.
8. Irrespeto de cupos.

9. Cancelaciones de vuelos.

El porcentaje de clientes externos que coinciden en las anteriores apreciaciones se observan en la Figura 48.

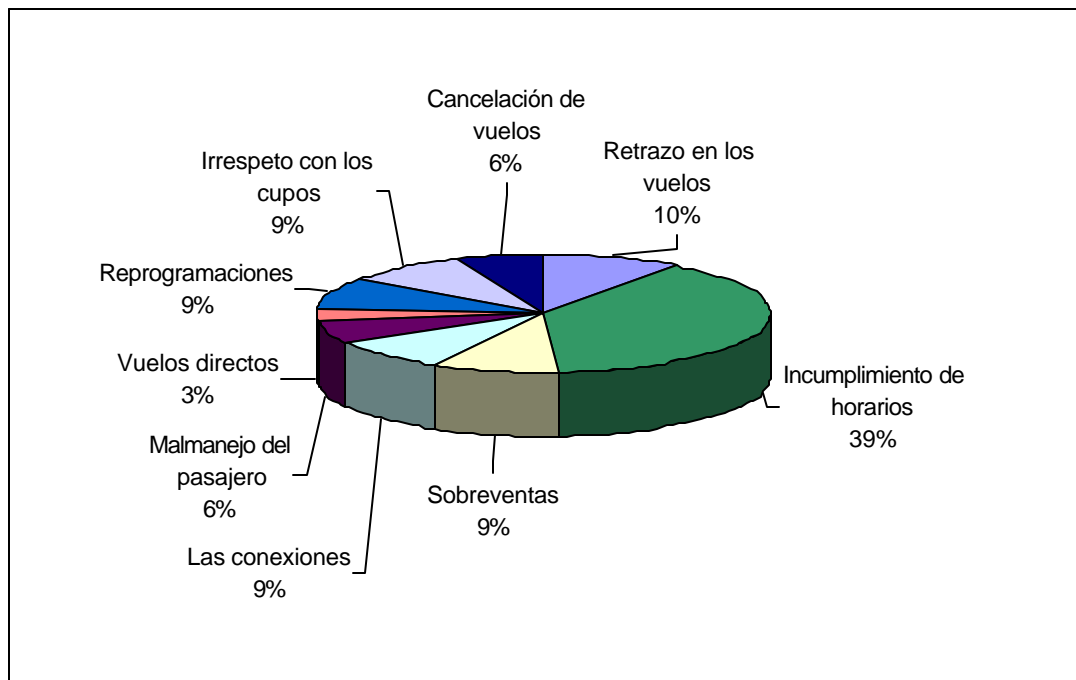


Figura 48. Debilidades de Avianca y Sam según el cliente externo.

3.6.5 El futuro de Avianca y Sam de acuerdo con las consideraciones del cliente externo. Cuando se crea una organización para la prestación de un servicio, se debe tener en cuenta que existen otras compañías similares en el mercado que de igual manera buscan atraer clientes ofreciéndoles un servicio que vaya de acuerdo con sus necesidades y expectativas y que lo haga sentir satisfecho de manera que cada vez que lo necesite recurra a la organización en

busca de él. Teniendo en cuenta la forma como se preste el servicio, el grado de satisfacción del usuario y la credibilidad de la compañía, se puede determinar su permanencia o no en el mercado. Desde la perspectiva del cliente externo, quien usa los servicios, los evalúa y tiene la oportunidad de compararlos con otros que prestan compañías distintas, el futuro de Avianca y Sam se avizora de la siguiente manera:

- A. Más fortalecida.
- B. Bueno, si cumple con los horarios.
- C. Como la compañía más grande de Sudamérica.
- D. Difícil, si la compañía “Aces” aumenta los vuelos a Bogotá.
- E. Compartido con alguna firma extranjera.
- F. Bueno, si cambia la manera de tratar al pasajero.
- G. Probablemente la competencia haga que la empresa tome medidas importantes para seguir manteniendo su primer lugar.
- H. Mal, si no mejora la puntualidad y el servicio de confirmación.
- I. Creo que se le puede “meter” otra aerolínea.
- J. Muy competido el primer lugar si no mejora sus servicios.
- K. Competido en rutas nacionales e internacionales
- L. Bueno, si mejora su cumplimiento en vuelos principalmente en las conexiones.
- M. Muy prometedor.
- N. En un segundo lugar.

El porcentaje de clientes externos que coinciden en cada una de las apreciaciones anteriores se observa en la Figura 49.

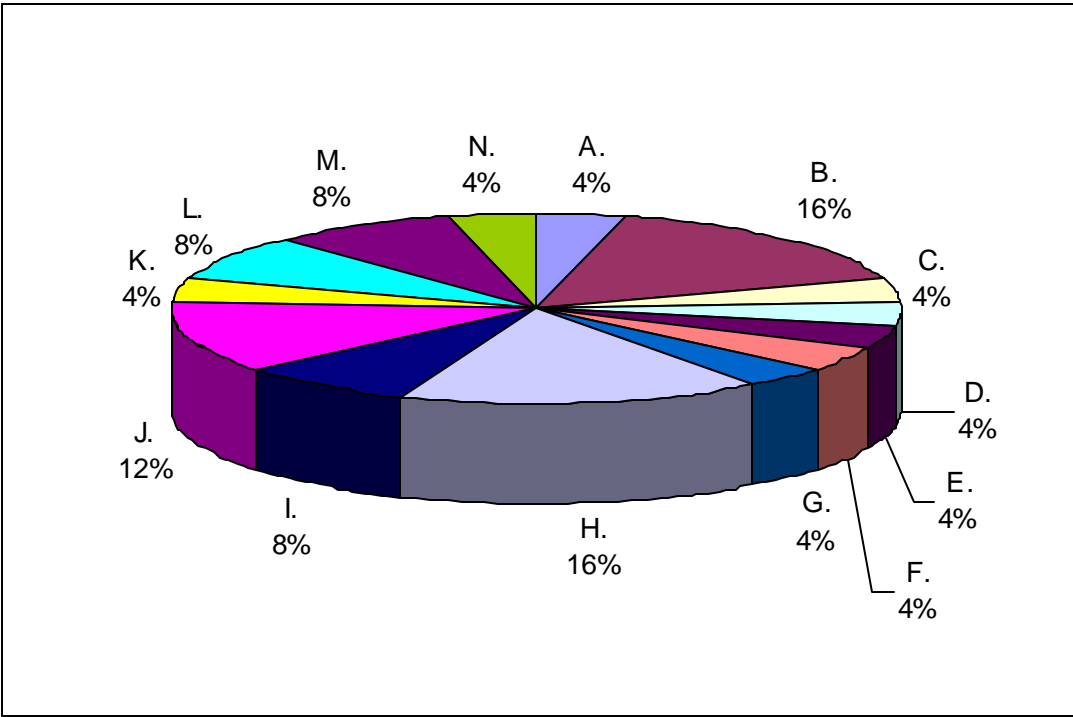


Figura 49. Futuro de Avianca y Sam desde la perspectiva del cliente externo.

3.7 CONCLUSIONES GENERALES DE LA EVALUACION

Del análisis efectuado a las respuestas emitidas por el cliente externo de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C., a través de la encuesta aplicada, los realizadores del proyecto concluyen que existen expectativas de servicio que el cliente espera que la compañía le proporcione, pero muchas de ellas no son de competencia exclusiva de la organización. Es decir, existen otros actores que intervienen en un momento dado en la satisfacción de las expectativas del cliente como son las aerolíneas Avianca y Sam y la entidad administradora del aeropuerto. Las aerolíneas influyen en la prestación del servicio en lo que respecta al cumplimiento del itinerario, diversidad de rutas y destinos, promociones y servicios, entre otras; y la entidad administradora del aeropuerto en lo que respecta a la infraestructura del aeropuerto como son:

dimensiones de las salas de abordaje, sillas disponibles, puertas de acceso a las salas, temperatura ambiente, entre otras.

Por lo descrito en el párrafo anterior, en capítulos posteriores, los realizadores del proyecto solo revisarán las observaciones señaladas por el cliente externo que sean controlables por Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.

Haciendo un análisis general de la encuesta aplicada al cliente externo de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. se pudo determinar que el tipo de pasajero que utiliza los servicios de la compañía, el motivo para hacerlo y los aspectos que le causan insatisfacción con el servicio que se les ofrece. Es así, como se puede decir, que los clientes externos de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. son en su mayoría personas casadas cuyas edades oscilan entre 26 y 45 años (véase tabla 2), han pasado por los niveles básico de educación, trabajan y utilizan los servicios de la compañía con una frecuencia de 2 a 4 y de cinco a siete veces al año según figuras 16, 18 y tabla 3, lo que le proporciona un alto grado de conocimiento del servicio y sus falencias. De acuerdo a las apreciaciones del cliente externo los aspectos que le causan insatisfacción en términos generales del servicio son: las demoras en la atención en counter ya sea por largas filas, poco personal atendiendo e incumplimiento del itinerario por parte de Avianca y Sam.

Por lo expuesto anteriormente, los realizadores del proyecto en busca de mejorar la calidad del servicio ofrecido por Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. plantea realizar un análisis de las posibles causas de los factores de

insatisfacción señalados por el cliente externo haciendo un estudio de las operaciones y tiempo de ejecución de las tareas, así como de la distribución del recurso humano.

4. ANALISIS DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO DE RAFAEL ESPINOSA G. & CÍA. S. EN C.

El análisis de la satisfacción del cliente interno está basado en el concepto de que el empleado tiene el derecho de expresarse y de ser escuchado ya que es parte importante dentro de la empresa y a través de él, de sus conocimientos, habilidades y contacto continuo con el cliente externo, podemos determinar la calidad que este percibe de los servicios que presta la empresa, también tiene el derecho de comunicar a la administración las necesidades y expectativas que espera satisfacer dentro de la empresa.

Para emprender el mejoramiento de la calidad del servicio en una empresa, una de las estrategias más significativas es la de escuchar al cliente interno, ya que es éste, quien en muchos casos tiene la solución a los problemas que tiene que resolver la organización.

La aplicación de una encuesta desarrollada en el anexo C (Análisis de la satisfacción del cliente interno), permite conocer las apreciaciones y consideraciones del cliente interno sobre los siguientes aspectos:

- Necesidades y expectativas.
- Grado de motivación dentro de la empresa.
- Expectativas referente al salario.
- Valores en la organización.

- Participación en la organización.
- Grado de satisfacción.

Todos éstos aspectos, entre otros, permiten la determinación de criterios encaminados a mejorar el ambiente laboral y buscar la manera de satisfacer las necesidades y cubrir las expectativas del cliente interno, lo cual, también se tendrá en cuenta por los realizadores del proyecto al momento de presentar sugerencias a la organización.

En el cuadro 3 se muestra la ficha técnica de la encuesta aplicada a los empleados de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.

4.1 NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE INTERNO.

Dentro de una organización, así como se conocen las necesidades de los clientes externos y se trata de satisfacerlas al máximo, también es importante conocer las necesidades y expectativas que los clientes internos quieren satisfacer dentro de la empresa ya que éstos aspectos nos permiten determinar lo que genera satisfacción o insatisfacción en los clientes internos y que influyen en la forma cómo éste se desempeña dentro de la organización lo cual se ve reflejado en la calidad del servicio que se presta.

Por medio de la pregunta número uno de la encuesta del anexo C, se identificaron las necesidades del cliente interno como se muestra en el cuadro 4.

Cuadro 3. Ficha técnica de la encuesta efectuada a los empleados de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.

Elementos del proceso de muestreo	Definición
Población	Todos los empleados del área de operaciones de Rafael Espinosa G. y Cía. S en C, que tienen entre 4 meses y 5 años trabajando en su cargo, durante el tiempo comprendido entre el 8 y el 13 de Marzo de 2000.
Marco Muestral	<ul style="list-style-type: none"> - Representantes de tráfico. - Representantes de pasajes aeropuerto - Cordones
Tamaño de la muestra	$n = \frac{S^2}{\frac{(EM)^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$ <p> N = Tamaño de la población = 83 EM = Error muestral aceptado = 0.03 Z = Nivel de confianza = 0.98 S = Desviación estándar = 0.4208 n = Tamaño de la muestra = 58 </p>
Método de selección de unidades muestrales	Muestreo No Probabilístico
Plan de Muestreo	Entregar personalmente los documentos a los elementos del marco muestral.

Cuadro 4. Identificación de las necesidades del cliente interno

Necesidades de los empleados
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitación en distintas áreas ➤ Ser motivados ➤ Estabilidad laboral.

- Reconocimiento y exaltación
- Trato amable y buenas relaciones.
- Mayor comunicación y coordinación con los directivos.
- Respeto por el tiempo libre del trabajador.
- Oportunidades de ascensos.
- Mejores herramientas de trabajo.

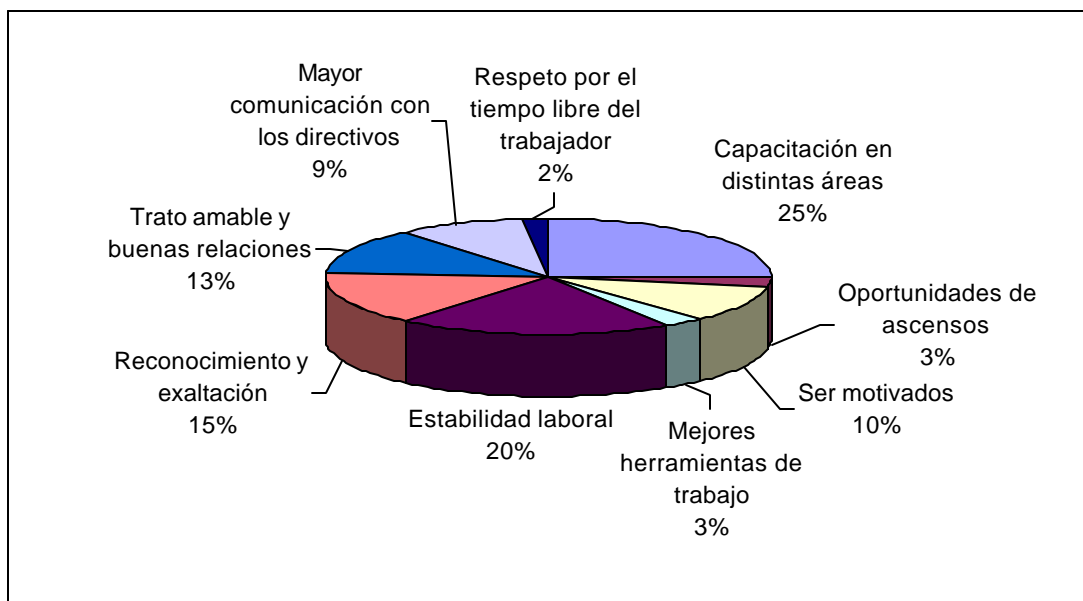


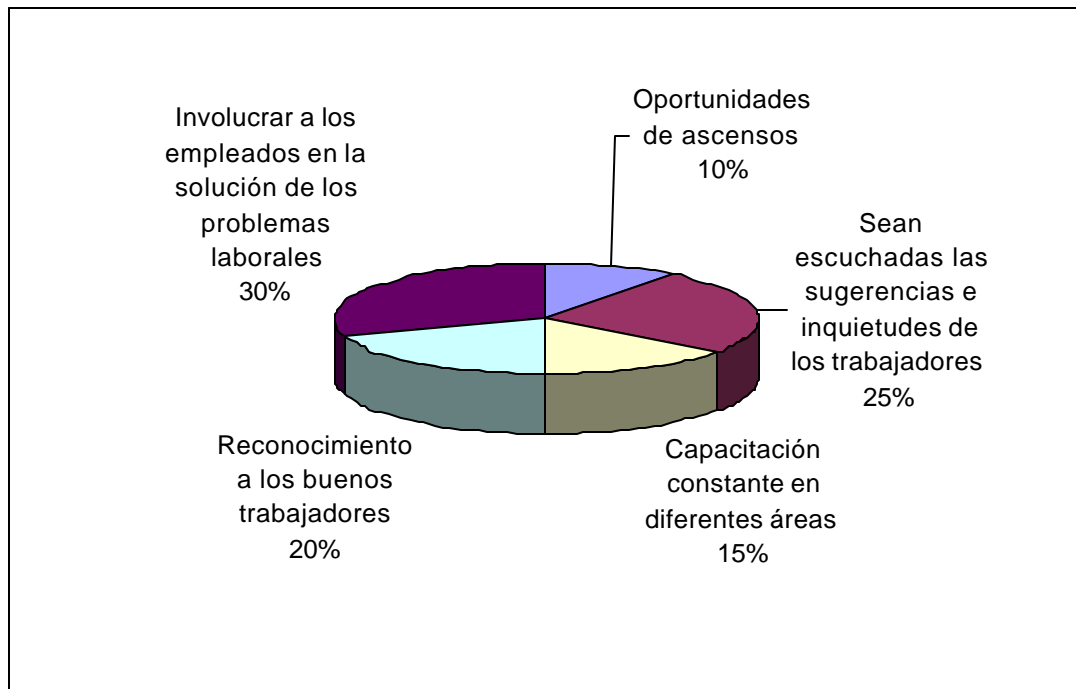
Figura 50. Consideraciones del cliente interno sobre sus necesidades

Mediante la pregunta número dos de la encuesta del Anexo C, se pudieron establecer las expectativas de los clientes internos, como sigue:

Cuadro 5. Identificación de las expectativas del cliente interno

Expectativas del cliente interno
<ul style="list-style-type: none">➤ Oportunidades de ascensos.➤ Sean escuchadas las sugerencias e inquietudes de los trabajadores.➤ Capacitación constante en diferentes áreas.➤ Reconocimiento a los buenos trabajadores.➤ Involucrar a los empleados en la solución de los problemas laborales.

Figura 51. Expectativas de los empleados de Rafael Espinosa



G. & Cía. S. en C.

4.2 CONSIDERACIONES DEL CLIENTE INTERNO SOBRE EL SALARIO.

Otras de las formas de determinar la satisfacción o insatisfacción del cliente interno dentro de la organización es conociendo sus apreciaciones en lo que respecta a determinar si el salario que recibe por el trabajo desempeñado es: suficiente o insuficiente para satisfacer sus necesidades.

Al preguntar: Teniendo en cuenta sus labores diarias, considera usted que el salario devengado es: para que escogiera entre las opciones: suficiente o insuficiente, los resultados fueron los siguientes:

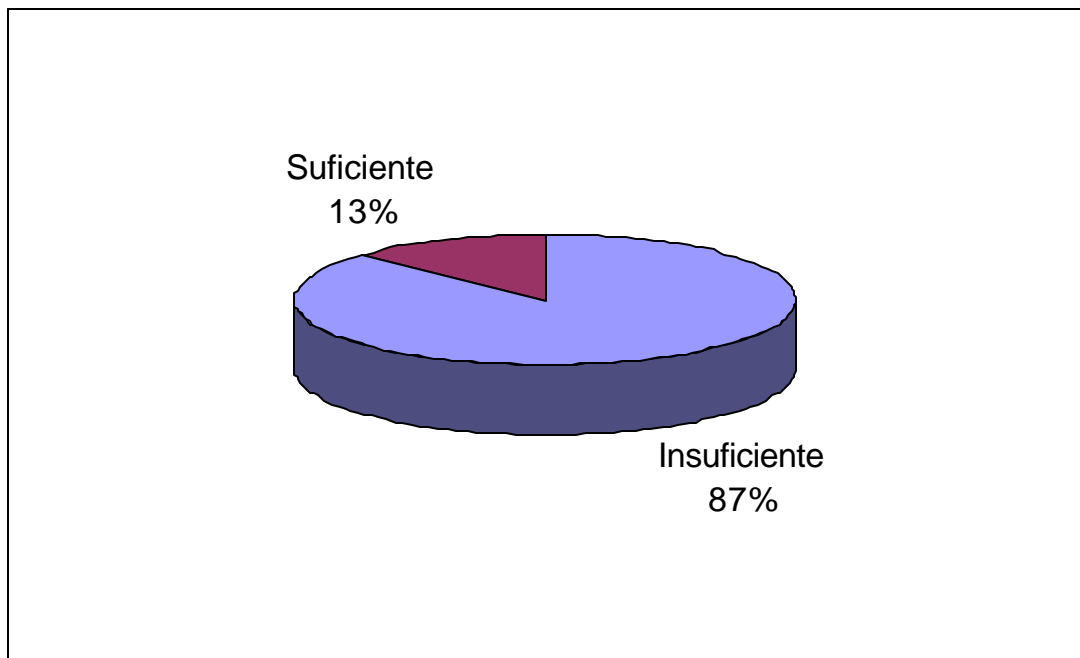


Figura 52. Consideraciones del salario recibido por los empleados de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.

Los motivos señalados como razón a sus respuestas fueron:

Para la opción Insuficiente:

- No alcanza para el sustento.
- No compensa lo que se trabaja.
- No compensa con el desgaste físico de los llamados “turnos especiales”.

- No se tiene en cuenta el incremento salarial establecido por el gobierno.
- Es un problema el pago de horas extras.

En la figura 53, se muestra el porcentaje de empleados que coinciden en cada una de las sustentaciones anteriores.

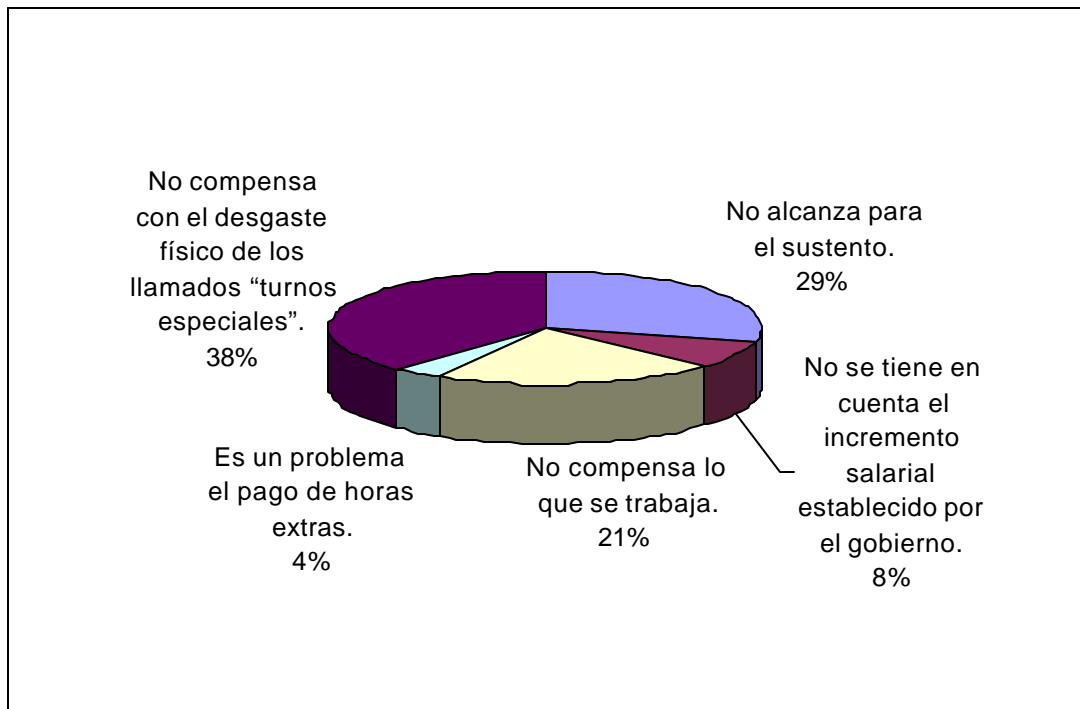


Figura 53. Sustentación de los empleados de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. al calificar el salario como Insuficiente.

Para la opción Suficiente:

Sólo el 13% de los clientes internos sustentaron la apreciación señalando que “carecen de hijos”.

Como se pudo observar las variaciones de los porcentajes para cada determinación es bastante grande debido a las múltiples condiciones en que puede vivir un trabajador, comenzando por un trabajador soltero sin hijos y sin responsabilidades, pasando a uno soltero que paga estudios hasta llegar a un trabajador casado con hijos y con las responsabilidades de mantener un hogar, otro factor influyente es el número de personas a cargo del trabajador.

4.3 AMBIENTE LABORAL.

Dentro de una organización uno de los puntos clave para que ésta marche bien o mal es el tipo de relaciones existentes entre los trabajadores y entre estos y su trabajo, así como también el grado de motivación existente, su participación dentro de la organización y el tipo de valores que se manejan dentro de ésta.

4.3.1 Relaciones en el trabajo. Al preguntar al cliente interno: ¿Cómo considera sus relaciones con los demás empleados?, sus respuestas fueron:

- De los empleados encuestados el 41% considera sus relaciones como muy buenas.
- Otro 44% las considera buenas.
- El 12% Regulares.
- Y sólo el 3% calificó las relaciones con sus compañeros como malas.

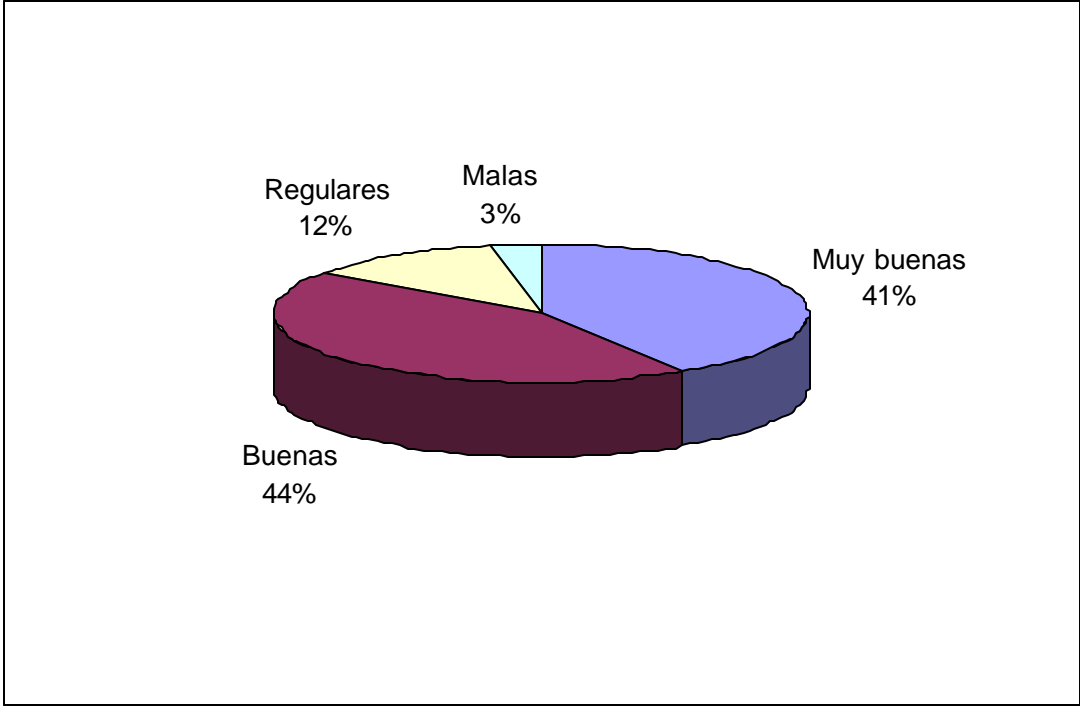


Figura 54. Consideraciones del cliente interno sobre sus relaciones con los demás empleados.

4.3.2 Ambiente Laboral del Cliente Interno. Al preguntar al cliente interno sobre las consideraciones con respecto al ambiente donde labora sus apreciaciones se grafican a continuación:

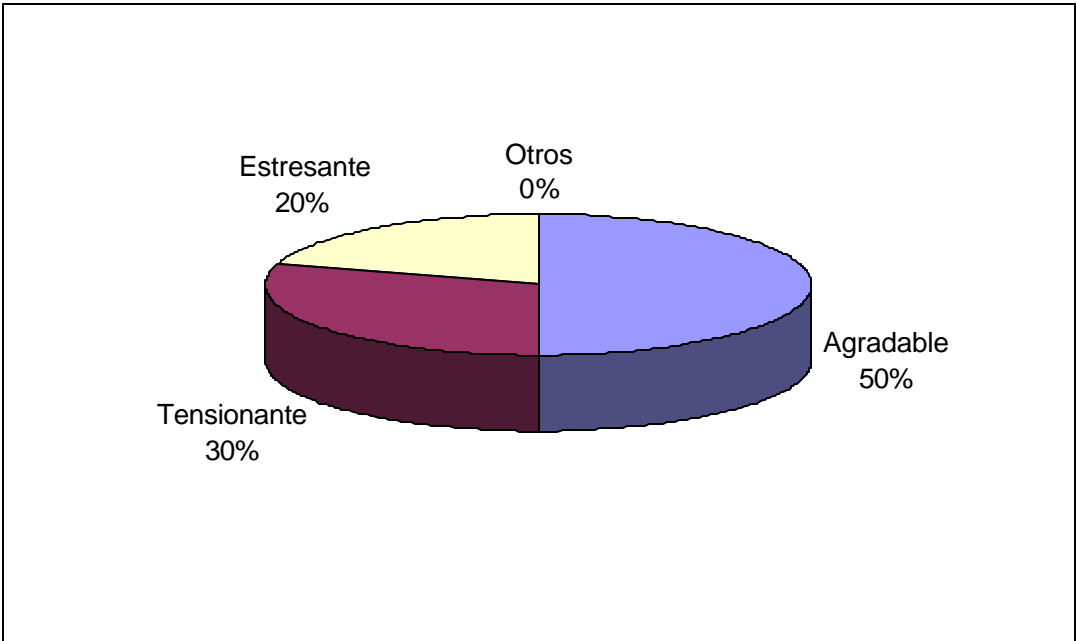


Figura 55. Consideraciones de los empleados de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. sobre el ambiente laboral.

4.3.3 Participación del Cliente Interno en la Organización. Al pedir en la pregunta número diez de la encuesta del Anexo C que clasificara en una escala del uno al diez su grado de participación dentro de la organización los resultados obtenidos se muestran en la tabla 7:

Tabla 7. Calificación de los empleados de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. sobre su participación en la toma de decisiones de la organización.

Intervalo de clase	Marca de clase	Frecuencia	0
1 – 2	1.5	0	0
3 - 4	3.5	6	21
5 - 6	5.5	6	33

7 - 8	7.5	10	75
9 - 10	9.5	36	342
		N = 58	471

El grado promedio de participación está determinado por la media de la tabla anterior.

El grado de participación hallado es alto lo que representa motivación entre los clientes internos.

4.3.4. Motivación del Cliente Interno. Numerosos estudios han demostrado que el grado de motivación a que esté sometido un individuo, determina la disposición de éste para realizar a gusto o no determinada tarea o actividad, por ésta razón es importante conocer el porcentaje de empleados de la organización que se sienten motivados dentro de ella y cuales no, de manera que se puedan buscar los medios necesarios para corregir ésta parte ya que no se debe olvidar que un empleado motivado siempre estará dispuesto a trabajar más y mejor en busca del aumento de la calidad del servicio que se presta en la organización.

El grado de motivación del personal de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. se muestra en la siguiente figura:



Figura 56. Grado de Motivación de los empleados de Rafael Espinosa G. & Cía.

S. en C.

Las razones argumentadas por los empleados a la pregunta sobre la motivación en la organización son:

A la respuesta afirmativa (motivado):

1. Por el buen trato que recibimos.
2. Por la colaboración en los horarios a los trabajadores que estudian.
3. Se cuenta con las herramientas de trabajo necesarias.
4. Porque no se escatiman recursos para el logro de las metas de la compañía.

Gráficamente el porcentaje de clientes internos que coinciden en cada sustentación son:

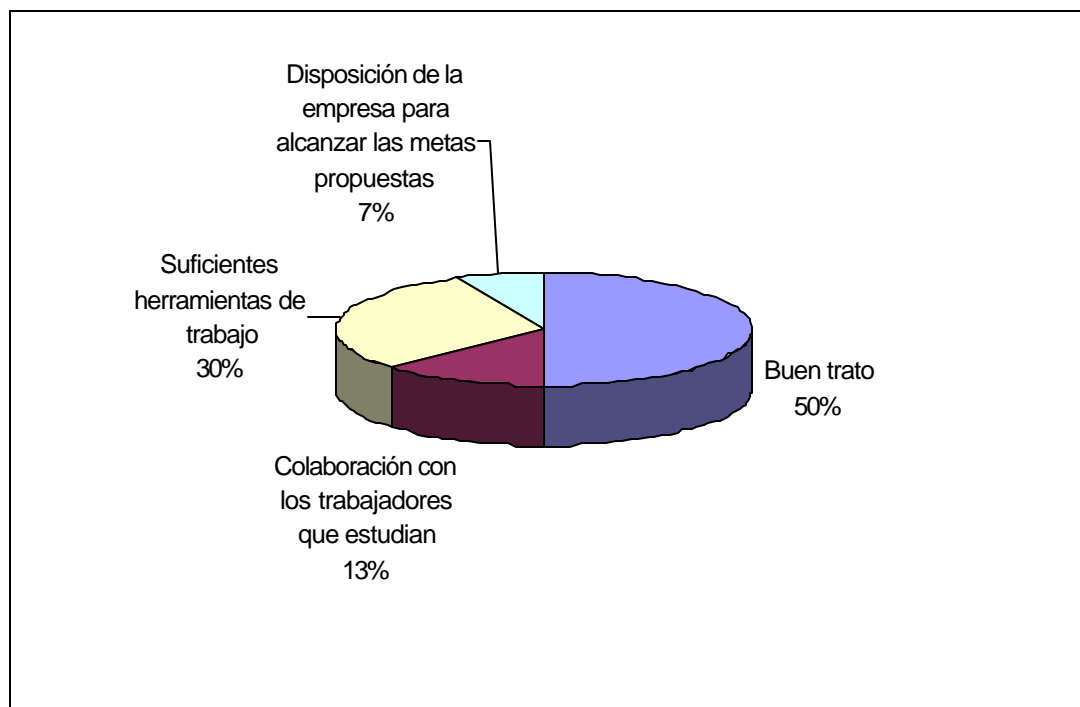


Figura 57. Consideraciones del cliente interno para sentirse motivado

A la respuesta negativa, el 27% de los empleados coincidió en afirmar que su falta de motivación se debe a “La falta de estímulos”.

4.3.5 Relaciones con los demás compañeros del servicio de asistencia en tierra. El trabajo en equipo de todas aquellas personas que atienden a los pasajeros prestándoles el servicio de asistencia en tierra, determina que las actividades se realicen en forma agradable, rápida y con la mayor eficiencia, asegurando la buena ejecución de la actividad con el trato cordial entre los participantes y ofreciendo al cliente externo un servicio de calidad que lo satisfaga, es por esto, que se hace necesario identificar el tipo de relación que se lleva de manera que se pueda mejorar o fortalecer según sea el caso.

Al preguntar: El trabajo en equipo con sus compañeros lo considera usted como: El mejor, aceptable, regular, malo, sus respuestas se grafican a continuación.

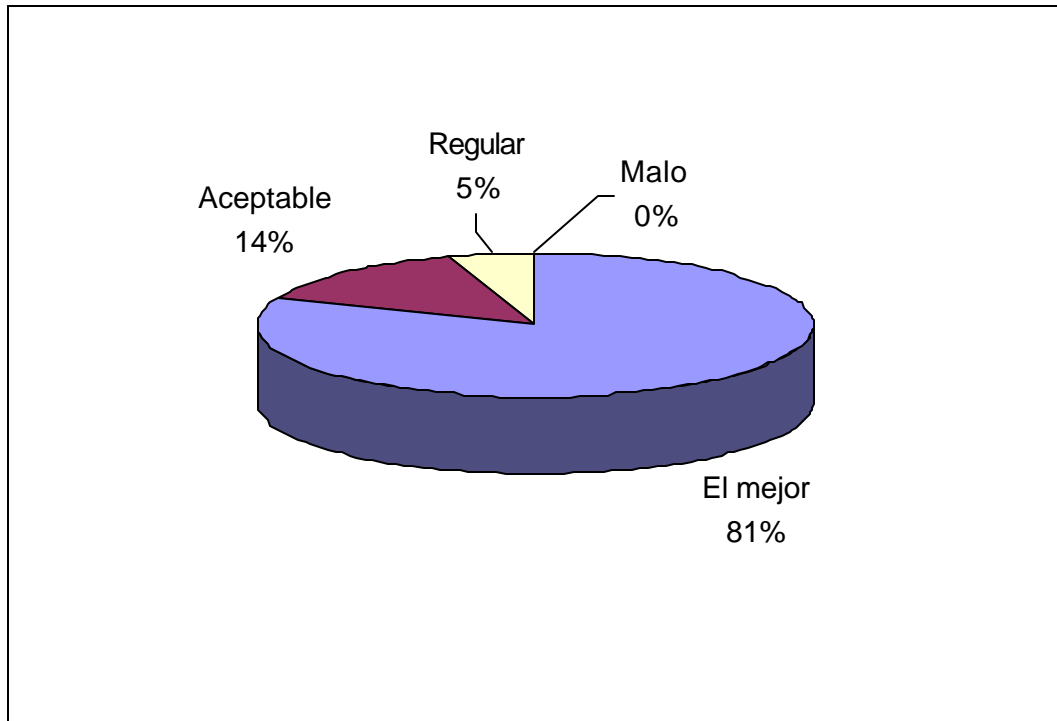


Figura 58. Consideraciones sobre el trabajo en equipo del cliente interno

4.4 ASPECTOS QUE GENERAN INSATISFACCIÓN EN EL CLIENTE INTERNO.

En el desarrollo de cualquier tipo de actividad siempre van a existir aspectos que generan insatisfacción, los cuales se convertirán más adelante en motivos de desinterés hacia las actividades a realizar.

Por ésta razón es muy importante que dentro de la organización se determinen los aspectos que de una u otra manera representan motivos de insatisfacción para el empleado ya que ésta va a afectar directamente su desempeño y por lo tanto la calidad del servicio que se presta.

Aprender a manejar éstas consideraciones referentes a los motivos de insatisfacción del cliente interno le permite a la organización implementar cambios, encaminados a aumentar el nivel de motivación dentro de la organización lo cual traerá como consecuencia el aumento en la calidad del servicio y el establecimiento de un mejor ambiente laboral.

Los aspectos que generan insatisfacción y que son considerados por los clientes internos de la organización son los siguientes:

- Mejorar la programación de los horarios.
- Mejorar la capacitación impartida al personal.
- Las sobreventas, reprogramaciones o cancelaciones de los vuelos.
- Las notas de cargo.
- Tiempo insuficiente para explicarle al pasajero lo necesario
- Las quejas, gritos y reclamos de los pasajeros.
- Falta de estímulos a los empleados.
- Falta de herramientas de trabajo.

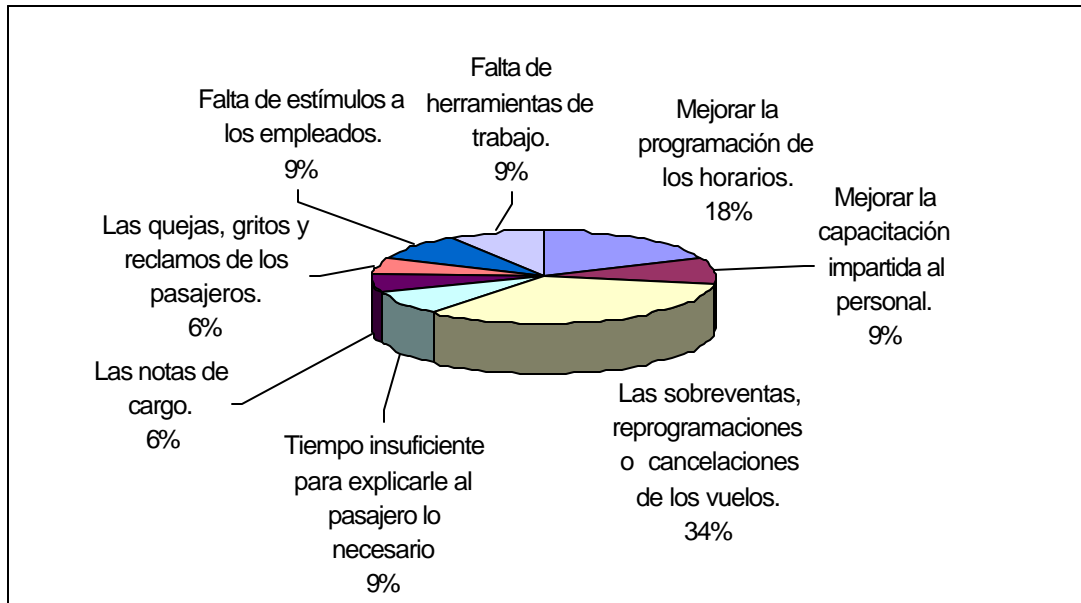


Figura 59. Aspectos que generan insatisfacción en el cliente interno

4.5 CLARIDAD DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN POR EL CLIENTE INTERNO.

Los objetivos son todos aquellos aspectos que se esperan alcanzar en el desarrollo de una determinada labor o actividad, al interior de una organización los objetivos guían las actividades que se realizan y orientan al personal en el desarrollo de las actividades propias de su cargo, que constituyen parte importante del servicio que se presta.

Al preguntar al cliente interno en el inciso número seis de la encuesta del Anexo C: ¿con cuál de los siguientes aspectos enfoca usted la labor de la empresa?, sus opiniones se muestran en la tabla 8 como sigue:

Tabla 8. Aspectos señalados por el cliente interno como la labor de la organización

Aspectos	Porcentaje de clientes internos que coinciden en su respuesta
1. Calidad en el servicio.	41%
2. Calidad para el cliente.	30%
3. Calidad con el propósito de todos.	29%

4.5.1 Conocimiento de los objetivos de la organización. Al interior de una organización es importante determinar si el cliente interno conoce o desconoce los objetivos de ésta, ya que la claridad en ellos y su manejo por parte del cliente interno indica que sabe cual es el propósito de la organización y que lo tendrá en cuenta en su diario contacto con el cliente externo a la hora de la prestación del servicio:

Al preguntar al cliente interno si conoce o no los objetivos de la organización sus respuestas se muestran en la figura 60.

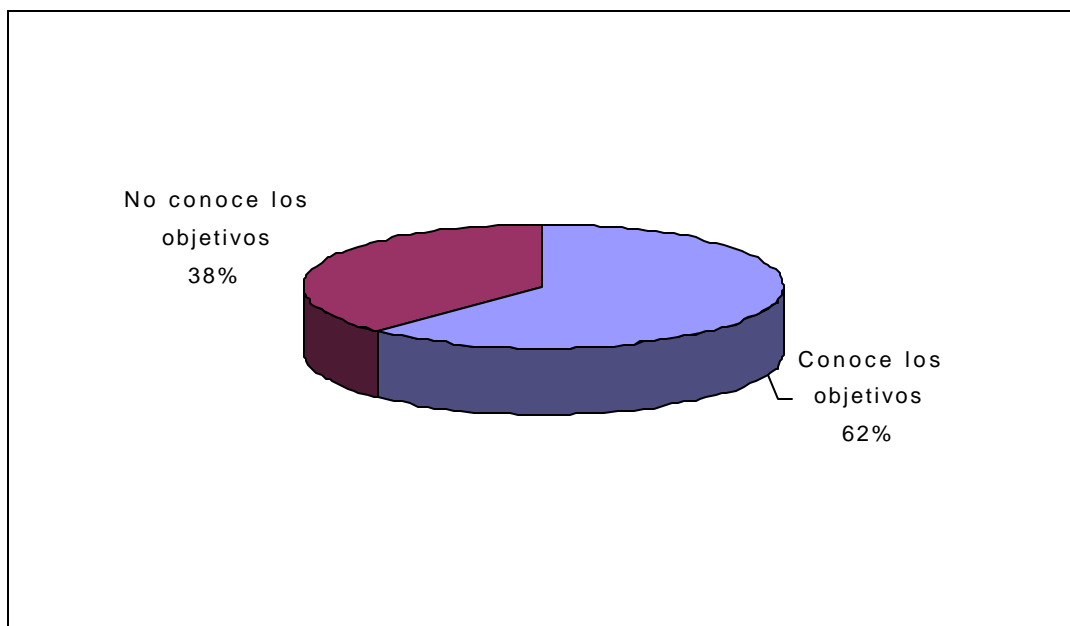


Figura 60. Conocimiento del cliente interno de los objetivos de la organización

Al interrogar a los clientes internos que respondieron en forma afirmativa cuales son los objetivos de la organización sus respuestas se consignaron en la tabla 9:

Tabla 9. Objetivos que persigue Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. según sus empleados

Objetivos	Porcentaje de clientes internos que coinciden en su respuesta
Ofrecer al cliente externo un buen servicio con eficiencia, amabilidad, respeto y comodidad.	12%
El mejoramiento constante del servicio al cliente externo.	12%
Atención oportuna al pasajero.	12%
Ser líderes entre las aerolíneas en el ámbito nacional e internacional.	9%

Satisfacer las necesidades tanto del cliente externo como del interno.	20%
Calidad en el servicio al cliente externo.	17%
Obtener mayores ingresos y utilidades para el crecimiento de la empresa.	6%
Ser el mejor agente general.	12%

4.5.2 Definición de la empresa y de su razón de ser. Es importante conocer que piensan los clientes internos del significado de la empresa y cual o cuales consideran su razón de ser, ya que de ésta manera podemos determinar si se percibe o no la misión de la organización aspecto importante en los procesos de mejoramiento de la calidad del servicio.

En la tabla 10, se encuentran consignadas las respuestas de los empleados a la pregunta ocho de la encuesta del Anexo C, en donde se preguntaba: ¿Qué es la empresa?.

Tabla 10. Definiciones de los empleados de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. a la pregunta ¿Qué es la empresa?

Definiciones	Porcentaje de empleados que coinciden en su respuesta
Compañía de servicio de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo.	19%
Es una compañía de transporte aéreo.	15%
Es una empresa prestadora de servicio.	29%
Es una organización de suministro de personal.	15%
Es una agencia que representa a Avianca - Sam en Cartagena.	22%

Las razones de ser de la organización, expresadas por los empleados de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. se encuentran consignadas en la tabla 11, como sigue:

Tabla 11. Consideraciones de los empleados de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. sobre la razón de ser de la empresa.

Consideraciones	Porcentaje de empleados que coinciden en su respuesta
Prestar un óptimo servicio y ganar más clientes.	25%

Brindar el mejor servicio a sus pasajeros.	37%
La estabilidad económica de la empresa y el fomento del trabajo.	21%
Competir en servicio y calidad para el cliente externo.	17%

4.5.3 Valores en la organización. La misión de una organización es su razón de ser y para establecerla se debe tener en cuenta el tipo de valores que priman en el personal que labora en ella, ya que esto determina sus principios y van a influir en su comportamiento tanto con sus compañeros como con los clientes externos, además de contribuir a crear un ambiente laboral agradable para todos los que participan o tienen que ver en las actividades que se realizan al interior de la organización.

Los valores que predominan en la organización fueron señalados por los clientes internos en la pregunta número nueve de la encuesta del Anexo C son:

- Honestidad.
- Respeto.
- Responsabilidad.

- Amistad.
- Amabilidad.
- Amor al trabajo.
- Cooperación

En la figura 61, se muestra el porcentaje de clientes internos que coinciden en cada uno de los valores anteriormente señalados.

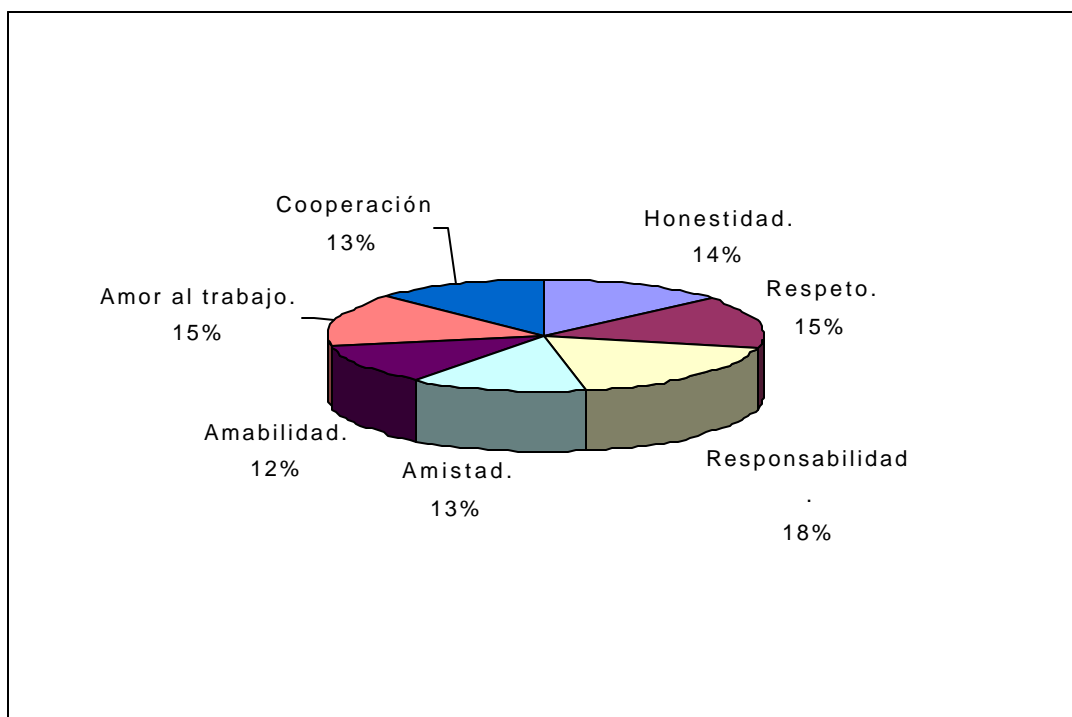


Figura 61. Valores en la organización determinados por los empleados de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.

4.5.4 Imagen de la empresa en el cliente interno. Conocer cual es la imagen que proyecta la empresa hacia el cliente interno nos ayuda a saber cuál es la imagen que reflejan éstos hacia el cliente externo, también determina el grado de satisfacción dentro de la organización y su sentido de pertenencia hacia la misma lo que nos mostrará su disposición de trabajo y el compromiso de laborar hacia la consecución de los objetivos y metas de la organización.

Las consideraciones del cliente interno hacia su concepción de ¿Qué es la empresa?, se muestran en la figura 62.

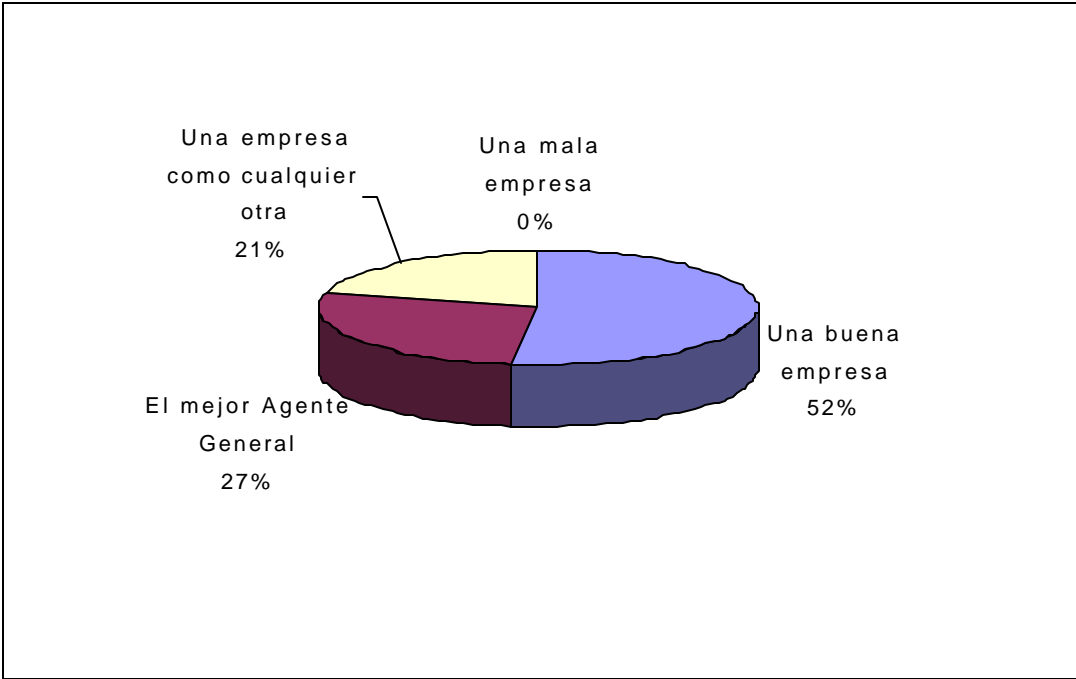


Figura 62. Imagen de la empresa en los empleados de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.

4.5.5 La problemática en el servicio desde el punto de vista del cliente interno. A la hora de diagnosticar las causas de las fallas o de los errores en los procesos desarrollados en la organización, es importante tener en cuenta las apreciaciones y opiniones de los empleados hacia éste respecto ya que son ellos quienes interactúan con el cliente externo, los escuchan, analizan y pueden detectar cuales son sus necesidades y cuales los factores que generan problemas en el servicio y por ende la insatisfacción del cliente externo.

4.5.5.1 Aspectos que afectan la ejecución correcta de las actividades de servicio en la organización. Durante la ejecución de una tarea o actividad pueden ocurrir errores o fallas cuyas causas son necesarias identificar de manera que puedan corregirse a tiempo.

Una de las formas para identificar éstas causas es indagar con los clientes internos sobre que factores consideran ellos como las posibles causas de dichos errores.

Mediante la pregunta número catorce de la encuesta del Anexo C, los factores considerados por los clientes internos fueron:

1. Mala coordinación con el supervisor.

2. Personal insuficiente.
3. Mala capacitación.
4. Problemas laborales.
5. Capacitación de personas que no lo necesitan.
6. Mal funcionamiento de equipos.

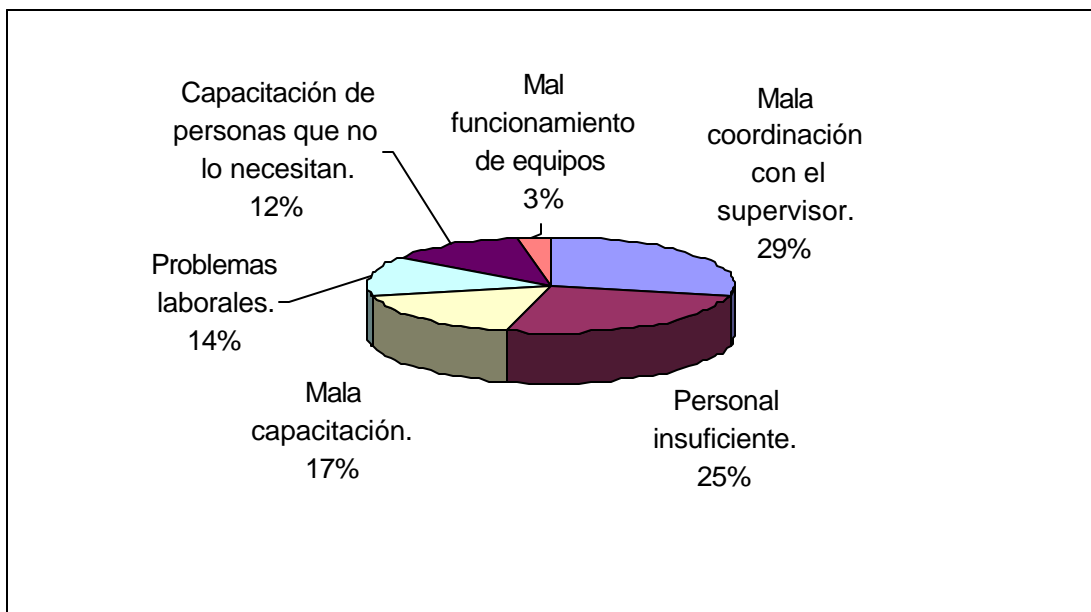


Figura 63. Consideraciones de los empleados sobre los aspectos que afectan la ejecución correcta de actividades.

4.5.5.2 Errores cometidos por el personal de servicio de asistencia en tierra. Los errores o fallas que cometen los encargados de las operaciones del servicio de asistencia en tierra y que producen insatisfacción en el cliente externo deben ser detectados, analizados y corregidos, debido a que representan aspectos de deterioro en la calidad del servicio.

Los errores señalados por el cliente interno mediante la pregunta número veinte de la encuesta del Anexo C, son:

Tabla 12. Errores en la ejecución del servicio de asistencia en tierra

Consideraciones	Porcentaje de empleados que coinciden en su respuesta
Chequear al pasajero en forma equivocada.	11%
Insertar mal las colillas de los equipajes o dejar de insertarlas.	2%
No verificar correctamente los documentos de salida.	7%
Dejar de cobrar las diferencias en los tiquetes.	5%
Que el pasabordo salga borroso o no salga.	7%
Dar una información errada.	16%
Falta de cooperación en la plataforma.	5%
Llegar tarde al sitio de trabajo.	2%
Enviar una maleta a un destino diferente al que tiene.	9%
Ignorar algunos temas de importancia para el	5%

pasajero.	
Mal trato al equipaje en el cargue y descargue.	13%
Aseo al avión incompleto	10%
Conteo incorrecto de pasajeros en sala	8%

4.5.5.3 Soluciones planteadas por el cliente interno para subsanar los errores. Si se quiere mejorar la calidad en el servicio debemos involucrar a todos aquellos actores de la organización, como principio de participación y motivación para todos y cada uno de los clientes internos.

Es por eso que en la solución de los errores cometidos a la hora de la ejecución del servicio se debe tener muy en cuenta las posibles soluciones que plantean los empleados, ya que son ellos quienes cometen los errores y quienes pueden conocer sus causas y además plantear acciones correctivas.

Las soluciones planteadas por los clientes internos mediante la respuesta a la pregunta número veintiuno de la encuesta del Anexo C, son las descritas en la tabla 13 como sigue:

Tabla 13. Soluciones planteadas por los empleados para subsanar errores.

Posibles soluciones	Porcentaje de empleados que coinciden en su
---------------------	---------------------------------------------

	respuesta
Aumentando el personal.	6%
Haciendo reuniones con el objetivo de esclarecer dudas y puntos de vista.	13%
Mayor concentración en las actividades que se realizan.	19%
Mayor comunicación.	16%
Llegar puntual.	6%
Motivando a los trabajadores.	9%
Organizando cursos y talleres de capacitación.	13%
Cooperación entre las diferentes dependencias.	9%
Mejorar la calidad de los equipos.	9%

4.5.5.4 Factores que influyen en la correcta ejecución de las operaciones.

Quienes ejecutan las tareas, manejan los equipos y tratan con el cliente externo son quienes pueden determinar que factores inciden en que las operaciones se ejecuten en forma correcta, y sin duda alguna es el cliente interno quien a éste respecto tiene la palabra y cuyas sugerencias deben ser tenidas en cuenta por la administración cuando se pretende emprender planes de mejoramiento en la calidad del servicio prestado por la organización.

Para el cliente interno de Rafael Espinosa y Cía. S. en C., los factores influyentes en la correcta ejecución de las tareas son las consignadas en la tabla 14.

Tabla 14. Factores determinados por el cliente interno como influyentes en la correcta ejecución de operaciones.

Factores	Porcentaje de empleados que coinciden en su respuesta
Buenas herramientas de trabajo.	22%
Información correcta y a tiempo.	19%
Coordinación entre el personal que labora en la operación.	15%
Confianza en el empleado.	14%
La voluntad del trabajador.	13%
Buenas condiciones físicas.	9%
Buen estado de ánimo.	8%

4.6 LAS NECESIDADES DEL CLIENTE EXTERNO DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE INTERNO.

El contacto continuo y directo con los clientes externos le permite al cliente interno conocer sus necesidades y determinar que factores le causan satisfacción o insatisfacción.

De acuerdo a la experiencia obtenida a través de largos períodos de acercamiento con los clientes externos, en la tabla 15 se consignan las necesidades determinadas por los empleados de Rafael espinosa G. & Cía. S. en C. teniendo en cuenta la pregunta número dieciocho de la encuesta del Anexo C.

4.7 DISPOSICIÓN DEL CLIENTE INTERNO HACIA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.

El mejoramiento de la calidad en el servicio sólo puede ser alcanzada con la colaboración y disposición al cambio de todos los estamentos que conforman la organización.

Determinar su posición hacia éste respecto nos muestra el camino a seguir así como también el sentido de pertenencia y el grado de compromiso que el cliente interno posee hacia la organización y sus objetivos.

El 100% de los empleados encuestados se encuentra dispuesto a lograr el mejoramiento de la calidad del servicio de asistencia en tierra de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.

Tabla 15. Consideraciones de los empleados de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. en cuanto a lo que necesita el cliente externo.

Consideraciones	Porcentaje de empleados que coinciden en su respuesta
Tiempo suficiente para ser atendido.	8%
Ser atendido rápidamente	19%
Eliminar las sobreventas y reprogramaciones	4%
Más destinos directos desde la base Cartagena.	4%
Cumplimiento de los itinerarios.	21%
Buena información vía telefónica.	2%

Seguridad.	2%
Entrega a tiempo y en buen estado del equipaje.	4%
Que no le cobren diferencias de tarifa a los pasajeros.	2%
Mejor actitud de los empleados al ser atendidos.	21%
Información oportuna y veraz.	13%

El compromiso del cliente interno se sustenta en lo descrito en la tabla 16.

Tabla 16. Razones por las que se comprometen los empleados de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. a mejorar el servicio de asistencia en tierra

Razones	Porcentaje de empleados que coinciden en su respuesta
Demostraríamos nuestras aptitudes y lo que podemos hacer por la empresa.	10%
Porque es importante que el cliente se sienta satisfecho con nuestros servicios.	25%
Porque del servicio que se preste depende la estabilidad de la empresa y de los empleados.	15%
Porque necesitamos seguir siendo los mejores en el área.	20%
Porque podemos mejorar la imagen de la empresa.	30%

4.8 SUGERENCIAS DEL CLIENTE INTERNO A LA ORGANIZACIÓN.

Cuando una organización quiere ofrecer un servicio de calidad debe estar dispuesta a escuchar las opiniones y sugerencias que se pueden ofrecer tanto a nivel interno como a nivel externo, ya que en ambos niveles se pueden detectar factores que se deben tener en cuenta para hacer más eficientes los procesos del servicio de manera que se puedan satisfacer las necesidades tanto del cliente interno como del externo.

Las sugerencias que se recopilaron se encuentran consignadas en la tabla 17 como se muestra a continuación:

Tabla 17. Aspectos que sugieren los empleados a Rafael Espinosa G. & Cía. S. en

C.

Sugerencias	Porcentaje de empleados que coinciden en su respuesta
Tomar conciencia de la falta de personal.	19%
Aumento de sueldo.	16%
Reconocimientos y ascensos para los empleados.	6%
Motivación.	9%

Satisfacer al cliente interno tanto como al externo.	8%
Responsabilidad en la prestación del servicio.	7%
Oportuna dotación de uniformes.	6%
Cambios de áreas por mérito.	3%
Escuchar las sugerencias, necesidades y expectativas del cliente interno.	8%
Integración entre las dependencias.	3%
Tener informado a los empleados sobre las innovaciones de la compañía.	3%
Capacitar sobre la tecnología a implantarse en todas las áreas.	3%
Modernizar los aparatos de comunicación.	6%
Actualización de implementos y equipos.	3%

4.9 CONCLUSIONES

El análisis de la satisfacción del cliente interno se planteó como un mecanismo de evaluación que permitiera conocer las apreciaciones de los empleados con referencia a la organización donde labora de tal manera que se pudiera determinar el grado de conocimiento que tiene de la organización, sus objetivos y metas, si se encuentra satisfecho con su trabajo y el trato recibido y cuales aspectos le generan inconformidad.

Al realizar el análisis del estudio realizado se detectaron las siguientes apreciaciones de los empleados hacia la organización:

Un alto grado de preocupación por la falta estabilidad laboral y capacitación en las distintas áreas que conforman el servicio, centran sus expectativas en que la organización les involucre en la solución de los problemas laborales permitiéndoles expresar sus sugerencias e inquietudes ya que consideran que ellos tienen las respuestas a muchas de las dificultades que se presentan en la organización, también expresaron la necesidad de una mejor remuneración económica por el trabajo realizado que a veces es extenuante sobre todo si se tiene en cuenta que los turnos en ocasiones son mal distribuidos y es el alto tanto el desgaste físico como el mental, de igual manera plantean la necesidad de que la organización les ofrezca reconocimiento y otros tipos de motivación que incentiven su trabajo y realcen la importancia de su labor para la empresa y sus clientes.

5. EVALUACION DE LOS OPERACIONES DEL SERVICIO DE ASISTENCIA EN TIERRA

Dentro de una organización es necesario revisar periódicamente los procedimientos y las operaciones que se efectúan, de tal manera que se puedan detectar las inconsistencias en la prestación del servicio y así poder determinar hasta que punto se están logrando las expectativas de servicio que pretende alcanzar la organización.

Para lograr lo anterior, es necesario efectuar evaluaciones que no son más que una forma de medir hasta que punto las operaciones del servicio se realizan en conformidad con los estándares de calidad establecidos por la organización. Teniendo en cuenta esta premisa los realizadores del proyecto, con la colaboración de los supervisores de tráfico y plataforma de Rafael Espinosa G. & Cía. S en C. han diseñado un sistema de evaluación que permita evaluar individualmente cada una de las actividades que comprenden las operaciones básicas del servicio de asistencia en tierra que se concentra en dos áreas específicas como son: el área de tráfico y el área de rampa.

5.1. OBJETIVO

Evaluar las operaciones del servicio de asistencia en tierra para detectar los factores generadores de la mala calidad en el servicio mediante la medición de tiempos y revisión de los procedimientos en las áreas de tráfico y rampa.

5.2 EVALUACION DE LAS OPERACIONES

Para la evaluación de las operaciones del servicio de asistencia en tierra, los realizadores del proyecto tomaron como base los tiempos estándares establecidos por Avianca y Sam para la atención de sus aeronaves y pasajeros.

5.2.1 Aspectos tenidos en cuenta para la evaluación de las operaciones del servicio de asistencia en tierra. La evaluación de las operaciones del servicio de asistencia en tierra se efectuó a todos los vuelos de Avianca y Sam que operaron diariamente entre las 9:00 y las 19:00 horas. Lo anterior se debe a que los vuelos que operan fuera de ese rango de horas no son representativos, debido a las siguientes razones:

- El primer vuelo identificado con el número 9541 que es el de las 5:30 a.m. no es representativo ya que muchas de las operaciones se efectúan con anterioridad (en horas de la noche) debido a que este avión pernocta o se queda en la base de Cartagena desde el día anterior, además (por estadística) la clase de pasajeros que se moviliza en estos vuelos es de tipo ejecutivo es decir, son pasajeros que no llevan equipaje y vuelan en destinos nacionales lo que facilita su atención en un 33%¹.
- El vuelo de las 20:00 horas identificado con el número 9751 es el utilizado por pasajeros nacionales en rutas nacionales ya que este vuelo no maneja conexiones internacionales, además ofrece muchas tarifas promocionales y es el vuelo preferido de regreso de los altos ejecutivos, lo que facilita su atención en counter, además por itinerario este avión permanece una hora en plataforma cuando el tiempo máximo es de treinta minutos, lo que facilita su atención en rampa.

¹ Estándares de servicio de Avianca y Sam, 1998. 43 p.

- El vuelo de las 23:00 horas identificado con el número 9540, es un vuelo que no tiene que volver a salir de la base por lo tanto no hay pasajeros que atender en la sección de counter y la atención en rampa se realiza sin prisa alguna.
- La evaluación se efectuó en dos meses especiales del año como son: los meses de mayo y julio. Se les llama especiales porque el mes de mayo es considerado de temporada baja, es decir un mes en que la afluencia de pasajeros es menor, y el mes de julio es considerado de temporada alta porque en este mes hay mayor afluencia de pasajeros por aquello de las vacaciones de mitad de año, que es la época del año que los clientes aprovechan para viajar haciendo uso de planes especiales promocionados por las aerolíneas.

5.2.2 Pasos para la evaluación de las operaciones del servicio de asistencia en tierra. **Para la evaluación de las operaciones del servicio de asistencia en tierra los realizadores del proyecto llevaron a cabo los siguientes pasos:**

- 1) Establecer cuáles son las operaciones y los tiempos estándares requeridos para la prestación del servicio de asistencia en tierra en el área de tráfico y rampa.
- 2) Diseño de los formatos que permitieran recolectar la información necesaria para evaluar las operaciones y los tiempos de ejecución de las tareas.
- 3) Cálculo del tamaño de la muestra (número de vuelos) a la cual se le aplicaran los formatos.
- 4) Aplicación de los formatos de los anexos D, E, F y G a través de observación directa y la toma cronometrada de tiempos por parte de los realizadores del

proyecto, con la colaboración de los supervisores de tráfico y rampa de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.

- 5) Tabulación de la información recolectada.
- 6) Análisis y conclusiones de los resultados obtenidos de la tabulación.
- 7) Recomendaciones.

5.2.2.1 Operaciones y tiempos estándares del servicio de asistencia en tierra. A continuación se describen las operaciones y tiempos estándares del servicio de asistencia en tierra tanto para el área de tráfico como para el área de rampa.

1) Área de tráfico. El área de tráfico presta básicamente dos servicios: atención de pasajeros en counter y en las salas de abordaje.

a. Atención en Counter: El counter es un mostrador donde se efectúa la revisión de los documentos de viaje de los pasajeros (pasajes, documentos de identificación, pasaporte, entre otros).

La atención en counter es muy importante debido a que la revisión de los documentos de viaje debe realizarse con mucha minuciosidad pero a la vez debe hacerse con agilidad y rapidez para no entorpecer el tráfico normal de los pasajeros y generar inconformidades e insatisfacciones en los clientes.

Las operaciones para la atención de pasajeros en counter son repetitivas y secuenciales como se muestran en el cuadro 6, y el tiempo de atención en que deben efectuarse varía, dependiendo del tipo de pasajero, es decir, si es un pasajero que se transporta a un destino nacional o internacional y si lleva o no equipaje como se muestra en el cuadro 7.

- b. Atención en salas de abordaje.** Las salas de abordaje son sitios dispuestos para que el pasajero espere la salida de su vuelo, recibiendo información constante sobre su hora de salida, tiempo para abordar e indicaciones de hacia donde debe dirigirse cuando llegue el momento de hacerlo.

Es de suma importancia que las operaciones en la sala de espera se realicen en los tiempos estipulados por la organización, para evitar congestiones y atrasos que puedan afectar la salida a tiempo del avión. En el cuadro 8 se muestran las operaciones que deben efectuarse en la sala de abordaje.

Cuadro 6. Operaciones que se efectúan en counter

Ítem	OPERACIONES
1.	Saludar con amabilidad y respeto al pasajero
2.	Solicitar los documentos al pasajero
3.	Solicitar la tarjeta Aviancaplus
4.	Verifica lista negra, trayecto, clase, caducidad.
5.	Preguntar al pasajero por sus preferencias en la ubicación dentro del avión
6.	Registrar el equipaje en el cupón
7.	Diligenciar correctamente la etiqueta del equipaje
8.	Verificar el equipaje empacado en caja
9.	Colocar el sello de utilizado en el cupón
10.	Verificar el equipaje de mano
11.	Generar pasabordo
12.	Informar al pasajero: número de silla, el estado del vuelo, la sala de embarque y la hora en que debe presentarse en ella.
13.	Entregar al pasajero los documentos haciendo énfasis en lo que está entregando: pasabordo, etiquetas de equipaje, etc.
14.	Despedir correctamente al pasajero

Fuente. Estándares de servicio de Avianca y Sam.

Cuadro 7. Tiempos de atención de pasajeros en counter

Ítem	Clase de pasajero	Tiempo estándar de atención
1	Pasajeros en vuelos nacionales sin equipaje	2 minutos 15 segundos
2	Pasajeros en vuelos internacionales sin equipaje	3 minutos 55 segundos
3	Pasajeros en vuelos nacionales con equipaje	3 minutos 15 segundos
4	Pasajeros en vuelos internacionales con equipaje	4 minutos 55 segundos

Fuente. Estándares de servicio de Avianca y Sam.

Cuadro 8. Operaciones que se efectúan en salas de abordaje

Ítem	OPERACIONES
1.	Anunciar el aviso de bienvenida
2.	Anunciar el aviso de seguridad
3.	Anunciar el aviso de 5 minutos para abordar
4.	Anunciar el aviso de abordaje por puertas
5.	Abordar pasajeros por sistema.
6.	Verificar la cantidad de pasajeros presentados en la sala con los atendidos en counter.
7.	Estar pendiente de las secuencias (pasajeros) que no han pasado por sala y de su equipaje.
8.	Realizar los llamados para abordar.
9.	Dar prioridad en el abordaje a pasajeros con niños o discapacitados.
10.	Despedirse con una frase amable deseándole un buen viaje a los Pasajero

Fuente. Estándares de servicio de Avianca y Sam.

2) Área de rampa. El área de rampa es la parte del servicio de asistencia en tierra que tiene que ver con la atención de las aeronaves, en lo que se refiere a: descargue de equipaje, limpieza de aviones, embarque y desembarque de pasajeros y cargue de equipaje.

La importancia de la atención en rampa radica en el tiempo en que se realicen las operaciones ya que las aeronaves deben permanecer en la base donde aterricen en vuelos nacionales máximo 30 minutos y en vuelos internacionales 45 minutos², es decir, las operaciones mencionadas anteriormente deben realizarse en ese lapso de tiempo en forma simultánea, para no ocasionar retrasos en las salidas de las aeronaves y en consecuencia alterar el itinerario programado por Avianca y Sam para sus aeronaves.

Las operaciones que se efectúan en el área de rampa al igual que los tiempos estándares de atención se describen en el cuadro 9.

Cuadro 9. Operaciones y tiempos de atención en el área de rampa

Ítem	Operaciones	Tiempo estándar
1	Preparación	5 minutos antes de poner cuñas al avión
2	Desembarque de pasajeros	5 minutos
3	Descargue de equipaje	11 minutos
4	Limpieza de aeronaves	10 minutos
5	Embarque de pasajeros	10 minutos
6	Cargue de equipajes	Hasta cierre de puertas

Fuente. Estándares de servicio de Avianca y Sam.

5.2.2.2 Diseño de los formatos de evaluación de las operaciones que se efectúan en el área de tráfico y rampa en la prestación del servicio de asistencia en tierra.

². Estándares de servicio de Avianca y Sam, 1998. 58 p.

Los realizadores del proyecto diseñaron cuatro formatos para efectuar la evaluación en las áreas de tráfico y rampa tomando como base las exigencias requeridas por Avianca y Sam en los estándares de servicio. Los formatos construidos se describen a continuación:

El anexo D presenta el formato para evaluar la prestación del servicio de asistencia en tierra en los counters o mostradores, el cual contiene:

- ❶ Nombre. En este lugar se coloca el nombre del representante de tráfico que se le está practicando la evaluación.
- ❷ Fecha. Corresponde a la fecha en que se realiza la evaluación.
- ❸ Vuelo. Se coloca el número que identifica al vuelo que se está atendiendo al momento de practicar la evaluación.
- ❹ Tiempo de atención. Es el tiempo total que utiliza el representante de tráfico para atender un pasajero.
- ❺ Clase de pasajero: En este ítem se señala si el pasajero al que se está atendiendo viaja a destino nacional o internacional y si lleva o no equipaje.
- ❻ En esta área del formato se describen las operaciones evaluadas dando la opción de señalar si se cumplen o no.

El anexo E presenta el formato para evaluar la prestación del servicio de asistencia en tierra en las salas de abordaje, el cual contiene:

- ❶ Nombre. En este lugar se coloca el nombre del representante de tráfico que se le está practicando la evaluación.
- ❷ Fecha. Corresponde a la fecha en que se realiza la evaluación.
- ❸ Vuelo. Se coloca el número que identifica al vuelo que se está atendiendo al momento de practicar la evaluación.
- ❹ En esta área del formato se describen las operaciones evaluadas dando la opción de señalar si se cumplen o no.

El anexo F presenta el formato para evaluar la prestación del servicio de asistencia en tierra en el área de rampa, el cual contiene:

- ❶ Fecha. Corresponde a la fecha en que se realiza la evaluación.
- ❷ No. Vuelo. Se coloca el número que identifica al vuelo que se está atendiendo al momento de practicar la evaluación.
- ❸ Clase de vuelo. Describe si la aeronave cubre una ruta nacional o internacional.
- ❹ Hora de llegada. En este lugar se anota la hora en que se le colocan las cuñas al avión al momento de parquearse en la plataforma, dando así por iniciado el servicio de atención de aeronaves.
- ❺ Hora de salida. En este lugar se coloca la hora en que el avión cierra su puerta de abordaje y se da por finalizada la atención de la aeronave.
- ❻ Tiempo de atención. Es el tiempo total que utiliza el representante de tráfico para atender un pasajero.

- 7 En esta área del formato se describen las operaciones evaluadas dando la opción de señalar si se cumplen o no y de anotar cualquier observación a que haya lugar.

El anexo G presenta el formato para evaluar la prestación del servicio de limpieza de aeronaves, el cual contiene:

- 1 Fecha. Corresponde a la fecha en que se realiza la evaluación.
- 2 Tiempo de limpieza. En este lugar del formato se coloca el tiempo empleado para efectuar la limpieza de la aeronave.
- 3 No. Vuelo. Se coloca el número que identifica al vuelo que se está atendiendo al momento de practicar la evaluación.
- 4 En esta zona del formato se describe el área del avión a la que se le está practicando la evaluación, detallando las operaciones que se efectúan en dicha área evaluada dando la opción de señalar si se cumplen o no.

5.2.2.3 Calculo del tamaño de la muestra. Para calcular el tamaño de la muestra de los vuelos a evaluar, se tuvo en cuenta lo descrito en la ficha técnica del cuadro 10. En cuanto a la evaluación de las operaciones efectuadas en los mostradores se calculó una muestra como lo describe el cuadro 11.

Cuadro 10. Ficha técnica de la evaluación de las operaciones por vuelo

Elementos del proceso de muestreo	Definición
Población	Todos los vuelos que operan entre las 09:00 y las 19:00 horas de los meses de mayo y julio respectivamente de 2000.
Marco Muestral	- Representantes de tráfico. - Auxiliares de plataforma
Tamaño de la muestra	$n = \frac{S^2}{(EM)^2 + \frac{S^2}{N}}$ <p> N = Tamaño de la población = 210 EM = Error muestral aceptado = 0.03 Z = Nivel de confianza = 0.98 S = Desviación estándar = 0.4208 n = Tamaño de la muestra = 99 </p>
Método de selección de unidades muestrales	Muestreo No Probabilístico
Plan de Muestreo	Observación directa y toma de tiempos.

Cuadro 11. Ficha técnica de la evaluación de las operaciones en los mostradores

Elementos del proceso de muestreo	Definición
Población	Todos los pasajeros potenciales a viajar de un vuelo.
Marco Muestral	- Representantes de tráfico.
Tamaño de la muestra	$n = \frac{S^2}{(EM)^2 + \frac{S^2}{N}}$ <p> N = Tamaño de la población = 152 EM = Error muestral aceptado = 0.03 Z = Nivel de confianza = 0.98 S = Desviación estándar = 0.4208 n = Tamaño de la muestra = 84 </p>
Método de selección de unidades muestrales	Muestreo No Probabilístico
Plan de Muestreo	Observación directa y toma de tiempos.

5.2.2.4 Metodología de la evaluación. El metodología utilizada para evaluar las operaciones del servicio de asistencia en tierra tanto para el área de tráfico como para el área de rampa se detalla a continuación:

- Los formatos diseñados evalúan individualmente cada una de las actividades consideradas por Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. como necesarias para llevar a cabo en forma correcta las operaciones básicas del servicio de asistencia en tierra según los requerimientos exigidos por Avianca y Sam en sus estándares de servicio.
- Los formatos se aplican a través de la observación directa y la toma cronometrada de tiempos a cargo de los realizadores del proyecto y los supervisores de las áreas de tráfico y rampa.
- Cada una de las operaciones necesarias en cada sección de cada área se evalúa teniendo en cuenta dos opciones (si y no), es decir si las operaciones se realizan o no de acuerdo con los estándares.
- Aplicados los formatos a la muestra calculada se procedió a analizar individualmente cada una de las preguntas de los formatos de tal forma que se pueda determinar qué operaciones se realizan correctamente y cuáles no.
- A cada operación efectuada en el counter al momento de prestar el servicio de atención a los pasajeros se le califico con una nota de cinco si cumplía con todas las especificaciones del estándar de servicio y con uno en caso contrario. La nota

final de cada operación por vuelo es el promedio de las calificaciones obtenidas por pasajero atendido.

- La calificación definitiva de cada operación, es el resultado de promediar las notas parciales de cada operación en los vuelo evaluados. Dicha calificación se entenderá como lo describe el cuadro 12.

Cuadro 12. Escala de calificaciones de las operaciones

Rango de calificación	Calificación
Calificación entre 4.6 a 5.0	Excelente
Calificación entre 4.0 a 4.5	Bueno
Calificación entre 3.5 a 3.9	Regular
Calificación inferior a 3.5	Malo

5.2.2.5 Resultados de la evaluación de las operaciones de la atención en counter. **Los resultados obtenidos de la evaluación de las operaciones en el área de tráfico y rampa se muestran en las tablas 18, 19, 20 y 21.**

**Tabla 18. Calificación de las operaciones de la atención en counter -
área de tráfico**

Ítem	OPERACIONES	CALIFICACION		
		Mayo	Julio	Promedio
1.	Saludo con amabilidad y Respeto	4.857	4.523	4.69
2.	Solicita los documentos al pasajero	5.0	5.0	5.0
3.	Solicita la Tarjeta Aviancaplus	4.381	4.048	4.215
4.	Se dirigió al pasajero por su nombre o apellido	4.714	4.286	4.5
5.	Verifica lista negra, trayecto, clase, caducidad.	4.905	4.810	4.858
6.	Pregunta al pasajero por sus preferencias en la ubicación dentro del avión	4.429	4.048	4.239
7.	Registró el equipaje en el cupón	4.952	4.905	4.929
8.	Diligencia correctamente la etiqueta del equipaje	4.762	4.524	4.643
9.	Verifica el equipaje empacado en caja	4.429	4.190	4.310
10.	Coloca el sello de utilizado en el cupón	4.524	4.333	4.429
11.	Verifica el equipaje de mano	4.905	4.714	4.810
12.	Genera pasabordo correctamente	4.905	4.853	4.879

13.	Informa al pasajero: número de silla, el estado del vuelo, la sala de embarque y la hora en que debe presentarse en ella.	4.619	4.143	4.381
14.	Entrega al pasajero los documentos haciendo énfasis en lo que está entregando: pasabordo, etiquetas de equipaje, etc.	4.476	4.286	4.381
15.	Despide correctamente al pasajero	4.762	4.143	4.453
	Tiempo de atención promedio	4.810	4.714	4.762
	Calificación general promedio de la atención en counter	4.714	4.470	4.592

Tabla 19. Calificación de las operaciones de la atención en salas de abordaje - área de tráfico

Ítem	OPERACIONES	Mayo	Julio	Promedio
1.	Anuncia el aviso de bienvenida	5.0	5.0	5.0
2.	Anuncia el aviso de seguridad	5.0	5.0	5.0
3.	Anuncia el aviso de 5 minutos para abordar	5.0	5.0	5.0
4.	Anuncia el aviso de abordaje por puertas	5.0	5.0	5.0
5.	Aborda pasajeros por sistema	4.429	4.286	4.358
6.	El cierre de vuelo le cuadra con el dato de Pasajeros atendidos en el mostrador	4.429	4.286	4.358
7.	Esta pendiente de las secuencias que no han pasado por sala	4.810	4.667	4.739
8.	Realiza los llamados a abordar	4.905	4.619	4.762
9.	Esta pendiente del equipaje de los pasajeros que no han pasado por sala	4.905	4.619	4.762
10.	Muestra seguridad y orden al momento de abordar	4.952	4.952	4.952
11.	Da prioridad en el abordaje a pasajeros con niños o discapacitados	5.0	5.0	5.0
12.	El trato hacia los pasajeros es cordial y amable	4.857	4.857	4.857
13.	Se despide con una frase amable deseándole un buen	4.524	4.238	4.381

	viaje a los Pasajeros			
14.	Se desenvuelve y maneja bien la situación cuando hay congestión en sala	4.857	4.810	4.834
	Calificación general promedio de la atención en salas de abordaje	4.833	4.738	4.786

Tabla 20. Calificación de las operaciones de la atención en rampa

<i>OPERACIÓN</i>	CALIFICACIÓN		
	Mayo	Julio	Promedio
1. PREPARACIÓN			
5 minutos antes de poner cuñas	4.879	4.879	4.879
Parqueador	5.0	5.0	5.0
Puntas de ala	5.0	5.0	5.0
Equipos	5.0	5.0	5.0
2. DESCARGUE			
Descargue desde cuñas hasta último equipaje – 11 minutos	4.717	4.575	4.646
Entrega de equipajes primera maleta clase J 5 – 8 min.	4.919	4.636	4.778
Entrega de equipajes primera maleta clase Y 8 – 12 min.	4.596	4.434	4.515
Listas de equipajes	5.0	5.0	5.0
Origen: Entrega una copia con firma responsable al supervisor de cabina	5.0	5.0	5.0

Elabora su propia relación de descargue Avión – Carro	5.0	5.0	5.0
Elabora su propia relación de descargue Carro – Banda	5.0	5.0	5.0
Terminado el descargue, compara listas de equipaje e informa a la base origen las novedades	5.0	5.0	5.0
3. LIMPIEZA DE AVIONES			
Ver tabla 21.	4.901	4.827	4.864
4. EMBARQUE PASAJEROS / CARGUE EQUIPAJES			
Cierre de vuelo Nal. 10 min antes	4.838	4.717	4.778
Internal. 45 min antes	4.960	4.960	4.960
Cargue equipajes con cierre de puertas	4.879	4.879	4.879
5. DESPACHO			
Cierre de puertas Por itinerario	4.879	4.879	4.879
Calificación general promedio de la atención en rampa	4.916	4.870	4.893

Tabla 21. Calificación de las operaciones de limpieza de aeronaves - Área rampa

		CALIFICACION		
SECCION	OPERACION	Mayo	Julio	Promedio
Cabina	1 Retiró la basura de los bolsillos	4.838	4.556	4.697
	2 Colocó las sillas en posición vertical y reportó las dañadas	5.0	5.0	5.0
	3 Inspeccionó por suciedad y mal estado y reemplazó si era necesario	5.0	5.0	5.0
	4 Cruzó cinturones sobre la silla	4.636	4.475	4.556
	5 Inspeccionó por suciedad y mal estado y reemplazó si era necesario	5.0	5.0	5.0
	6 Acomodó cabeceras, reemplazó las que estaban en mal estado	5.0	5.0	5.0

	Mesas	7	Limpió mesas y cubiertas plásticas	4.798	4.636	4.717
	Ceniceros	8	Vació y limpió	4.515	4.273	4.394
	Revistas	9	Organizó instrucciones de emergencia, revistas y periódicos	5.0	5.0	5.0
	Alfombras	10	Aspiró alfombras y removió manchas con producto apropiado	5.0	5.0	5.0
	Almohadas	11	Organizó y acomodó almohadas	5.0	5.0	5.0
Galleys		12	Limpió como es requerido	4.837	4.717	4.777
		13	Vació recipientes de basura e instaló bolsas plásticas nuevas	5.0	5.0	5.0
		14	Limpió y secó pisos galleys	5.0	5.0	5.0
Baños		15	Limpió paneles, gabinetes, accesorios y espejo	4.879	4.758	4.819
		16	Vació recipientes de basura e instaló bolsas plásticas nuevas	5.0	5.0	5.0
		17	Coordinó el drenaje de baños y verificó su perfecto funcionamiento.	4.717	4.474	4.596
		18	Coordinó el suministro de agua potable si éste es requerido	5.0	5.0	5.0
Calificación general promedio de la operaciones en el servicio de aseo a las aeronaves.				4.901	4.827	4.864

5.2.2.6 Conclusiones. **Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.** al contar con la experiencia y soporte de Avianca y Sam en el diseño de los procesos y procedimientos de atención a pasajeros y aeronaves, le garantiza cumplir en gran medida con las exigencias de sus usuarios.

Los realizadores del proyecto pudieron verificar lo anterior, al momento de revisar el cumplimiento de los procedimientos en el desarrollo las operaciones de la prestación del servicio de asistencia en tierra y comprobar que cada vez que existían inconformidades de los pasajeros o tripulantes de las aeronaves se debía a omisiones en los procedimientos del servicio.

La calificación obtenida por el servicio de asistencia en tierra tanto en tráfico como en plataforma fue en términos generales excelente ya que la nota predominante clasificó entre 4.6 y 5.

La atención del cliente externo en los counter o mostradores es un servicio muy estresante para los representantes de tráfico, ya que están sometidos a la presión de atender a los pasajeros estrictamente en los tiempos de atención establecidos por la organización para que los vuelos no se retrasen.

En la temporada de vacaciones, aumenta la demanda del servicio de transporte de pasajeros, presentándose con frecuencia sobreventas del servicio que dificultan el normal desarrollo de la actividad, ocasionando que los representantes de tráfico omitan procedimientos en la atención de pasajeros con el fin de ganar tiempo y poder cerrar la prestación del servicio sin que los vuelos se retrasen.

Las demoras en la atención de pasajeros en los counter se debe básicamente a inconsistencias en los documentos de transporte o en la tarifa en que se le hace la reserva el pasajero. Lo anterior obedece a que en el proceso de venta de tiquetes de transporte en las oficinas o agencias de viaje no se le brinda al pasajero la información suficiente en cuanto a la documentación que debe presentar en el aeropuerto cuando decide viajar, además, existe una práctica generalizada de las agencias de viaje, las cuales ofrecen una tarifa al pasajero sin haber efectuado la reserva correspondiente lo que ocasiona que en el sistema de reservas aparezca una tarifa diferente a la que el pasajero efectivamente trae anotada en su tiquete de transporte.

La infraestructura del aeropuerto Rafael Núñez también influye en el normal desarrollo del servicio de atención en salas, ya que éstas se quedan pequeñas cuando hay atención de más de dos vuelos al tiempo de Avianca y Sam y de otras aerolíneas.

Por lo anterior, el conteo de pasajeros presentados en salas de abordaje también se dificulta ya que tienden a mezclarse con los de las otras aerolíneas debido a que el ingreso a las salas de abordaje es común y éstas no se encuentran separadas una de las otras.

El servicio de asistencia en tierra se comporta como un proceso en cadena, lo cual significa que si existen demoras en el área de tráfico en la atención de pasajeros en counter y salas de abordaje, también se presentarán demoras en el área de rampa ya sea en el abordaje de pasajeros o en el cargue del equipaje.

5.2.2.7 Recomendaciones. Desarrollar programas de capacitación que conscientice a los empleados, que intervienen en el servicio de asistencia en tierra, la importancia que tiene el cumplimiento de los procedimientos de atención tanto de pasajeros como de aeronaves para minimizar los posibles reclamos e inconsistencias del servicio.

Verificar con Avianca y Sam la tasa del 25% de sobreventa del servicio de transporte de pasajeros en alta temporada, ya que se presenta con mucha frecuencia pasajeros que no pueden transportarse por no haber cupos disponibles al momento de viajar teniendo éste su reserva y documentación correcta.

Sugerir a la entidad administradora del Aeropuerto Rafael Núñez mejorar la infraestructura de las salas de abordaje para entregar un mejor servicio a los usuarios.

Revisar con las agencias de viajes los procedimientos de venta de tiquete, específicamente lo relacionado con la tarifas en que hacen las reservas y la asesoría

que deben prestar a sus clientes, para que éstos no tengan inconvenientes en el aeropuerto al momento de viajar; lo anterior facilita la atención de los pasajeros en los counter y se presta un mejor servicio.

6. EVALUACION DE LA DISTRIBUCION DEL RECURSO HUMANO DEL SERVICIO DE ASISTENCIA EN TIERRA

Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen en gran medida para conseguir sus objetivos y cumplir sus metas. Es por ello, que debe considerarse el recurso humano como un elemento de gran importancia y que debe utilizarse de la mejor manera.

Toda organización se comporta de acuerdo con una racionalidad que le es inherente. La racionalidad está ligada a los medios, métodos y procesos con los cuales la organización considera que alcanzará determinados fines y resultados.

El servicio de asistencia en tierra en Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. tiene la particularidad de que no se entrega en forma continua durante el tiempo en que está la compañía funcionando diariamente, es decir, la prestación del servicio está sujeto al arribo y salida de las aeronaves de Avianca y Sam, lo cual ocurre en horas puntuales del día, permitiendo que se presenten tiempos ociosos para el personal.

Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. es una empresa de servicios que para su funcionamiento necesita en gran medida de la utilización de personas que ejecuten determinadas tareas para entregar un servicio a sus clientes en forma ágil y eficaz, lo que hace necesario evaluar la distribución del recurso humano para verificar si el

personal es suficiente y se encuentra efectuando la tarea correspondiente al área asignada para atender a los pasajeros y aeronaves de Avianca y Sam.

6.1 OBJETIVO

Evaluar la utilización y distribución del recurso humano que interviene en la prestación del servicio de asistencia en tierra para determinar si la asignación de empleados por vuelos en las diferentes áreas es suficiente para el cumplimiento del servicio de asistencia en tierra.

6.2 EVALUACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN Y UTILIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO.

Para la evaluación de la distribución y utilización del recurso humano en la prestación del servicio de asistencia en tierra, los realizadores del proyecto diseñaron una matriz que le permitiera evaluar la distribución y utilización del recurso humano, tomando como base los tiempos estándares establecidos por Avianca y Sam para la atención de sus aeronaves y pasajeros.

6.2.1 Aspectos y características del servicio de asistencia en tierra tenidos en cuenta para la evaluación. Debido a que el servicio de asistencia en tierra es una actividad que esta sujeta a un itinerario o programación de vuelos para el transporte de pasajeros, vale la pena destacar algunas características y aspectos propios del servicio que influyen en la distribución y utilización del recurso humano:

- La programación de los vuelos diarios son de estricta responsabilidad de Avianca y Sam, describiendo dicha programación en un itinerario que tiene una vigencia de tres meses, en donde se definen las horas de arribo y salida de las aeronaves del aeropuerto Rafael Núñez de Cartagena, dependiendo

de lo anterior se debe programar los turnos del personal que interviene en el servicio.

- El servicio de asistencia en tierra se caracteriza por presentar y concentrar en horas específicas gran demanda de mano de obra (al momento de atender pasajeros y aeronaves) y en otras horas mucho tiempo ocioso (entre la salida de una aeronave y arribo de la siguiente).
- Los equipos que utiliza frecuentemente Avianca y Sam para atender el servicio de transporte de pasajeros son los aviones MD – 83 y Fokker – 50, los cuales tienen una capacidad para 152 y 53 pasajeros respectivamente.
- La programación de aeronaves de Avianca y Sam que vuelan a la base de Cartagena es la misma de Lunes a Domingo, es decir, los aviones deben aterrizar y despegar en el aeropuerto Rafael Núñez en las mismas horas todos los días.
- El tiempo de atención total de pasajeros en el área de tráfico es de mínimo una hora y en el área de rampa para la atención de aeronaves es de máximo treinta minutos para vuelos nacionales y 45 minutos para vuelos internacionales.

6.2.2 Pasos para la evaluación de la distribución y utilización del recurso humano en Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. **Para la evaluación de la distribución y utilización del recurso humano, los realizadores del proyecto llevaron a cabo los siguientes pasos:**

- 8) Determinar las áreas de trabajo y las funciones y/o servicios que presta el personal y la cantidad de personas asignadas por funcional servicio.

9) Diseño y aplicación de un formato que permita visualizar la distribución y utilización del recurso humano en las diferentes áreas.

10) Conclusiones de los resultados obtenidos de la aplicación del formato para evaluar la programación de turnos de la primera quincena de agosto de 2000.

11) Recomendaciones.

6.2.2.1 Áreas. El servicio de asistencia en tierra se presta en dos grandes áreas como son:

1) Área de tráfico. Esta área se encarga de la atención de los pasajeros en el counter y salas de abordaje. El cuadro 13 define por vuelo las funciones y cantidad de personal requerido para la prestación del servicio con base en los tiempos estándares de atención de pasajeros de Avianca y Sam y la experiencia de los supervisores en lo que respecta a las necesidades adicionales de servicio. Éstas necesidades adicionales dependen del perfil del vuelo, es decir, por ejemplo, si el vuelo maneja muchas conexiones internacionales la atención en counter va a tener mayor demanda de trabajadores que presten sus servicios, lo anterior hace necesario describir la necesidad por vuelo.

Cuadro 13 . Funciones y cantidad de personal requerido por vuelo en el área de Tráfico

Funciones	Vuelo	Cantidad de personal requerido									
		9541	9543	004	9755	9415	9547	005	9549	9751	9540
Atención de pasajeros en mostradores		5	5	3	7	3	5	3	4	5	1
Control de pasajeros		1	1	2	1	1	1	1	1	1	
Atención de salas de abordaje		2	2	1	2	1	2	1	2	1	1
Atención Salón Exclusivo		1	1	0	1	1	1	1	1	1	
Cordones		1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Conmutador		1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Total		11	11	8	13	8	11	8	10	10	2

2) Área de Rampa. Esta área es la encargada de la atención de las aeronaves de Avianca y Sam. El cuadro 14 define por vuelo las funciones y cantidad de personal requerido para la prestación del servicio con base en los tiempos estándares de atención de aeronaves de Avianca y Sam y la experiencia de los supervisores en lo que respecta a las necesidades adicionales del servicio.

6.2.2.2 Diseño del formato de evaluación de la distribución y utilización del recurso humano que interviene en la prestación del servicio de asistencia en tierra. Los realizadores del proyecto diseñaron un formato como se muestra en el Anexo H, construido como se describe a continuación:

- ❶ Área donde se despliega en forma gráfica el tiempo de atención de pasajeros y aeronaves de Avianca y Sam, identificando los vuelos por el número asignado en el itinerario.
- ❷ Esta casilla describe la cantidad de personal utilizado.
- ❸ Área o función desempeñada con la cantidad de personas asignadas, representándose mediante la repetición del cargo o función.
- ❹ Hora del día en intervalos de diez minutos.
- ❺ Área donde se describe el turno cumplido por los trabajadores diariamente.
- ❻ Cantidad de personas que coinciden en el turno.
- ❼ Tiempo de duración del turno.

Cuadro 14 . Funciones y cantidad de personal requerido por vuelo en el área de Rampa

Funciones	Vuelo	Cantidad de personal requerido									
		9541	9543	004	9755	9415	9547	005	9549	9751	9540
Conductores		2	1	1	2	0	0	0	0	0	2
Recibo de equipajes		2	2	2	3	2	2	1	2	2	0
Selección de equipaje		2	2	1	2	1	2	1	1	1	0
Manejo de equipos		2	2	1	2	1	2	1	1	2	2
Tractor		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Auxiliar de pay mover		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Aseo		4	4	2	4	3	4	3	4	4	4
Parqueador			1	1	1	1	1	1	1	1	0
Total		14	14	10	16	10	13	9	11	12	10

6.2.2.3 Interpretación del formato de evaluación. El formato de evaluación es básicamente una matriz que conjuga tiempo de atención ya sea de pasajeros o aeronaves Vs cantidad de trabajadores empleados prestando el servicio de asistencia en tierra. Esta matriz refleja su resultado en cantidad de personal prestando su servicio en las diferentes horas de un día tipo.

6.2.2.4 Distribución actual del recurso humano del servicio de asistencia en tierra. En las figuras 64 y 65 se muestra la distribución tipo para el mes de agosto de 2000 de las áreas de tráfico y rampa respectivamente.

6.2.2.5 Conclusiones de la evaluación. De la evaluación efectuada por los realizadores del proyecto a la distribución y utilización del recurso humano en el servicio de asistencia en tierra se puede concluir:

- La construcción de los turnos por parte de los supervisores de tráfico y plataforma no es la mejor, ya que se efectúa de manera muy rudimentaria y empírica, es decir, construyen los turnos manualmente en una hoja, asignando turnos por áreas o funciones al personal de acuerdo a su sentido común y apoyándose en su experiencia.
- La distribución del personal que realizan los supervisores no cumple con las especificaciones descritas en los cuadros 13 y 14, ya que para la atención de pasajeros y aeronaves no se cumple con el mínimo de personal requerido para la prestación del servicio, ocasionando en algunos casos demoras en la atención.

- Debido a lo expuesto en el párrafo anterior, los supervisores se ven en la necesidad de recurrir a la implementación de horas adicionales a los turnos ya existentes para cubrir la necesidad del servicio, ocasionando sobrecostos operacionales a la compañía.
- La contratación convencional, es decir, de 8 horas diarias, 48 horas semanales, es muy rígida, para la operación tan cambiante (retrazo o adelanto en las horas de llegada y salida de aeronaves, ya sea por mal tiempo, cierre de aeropuertos, etc.) que maneja el servicio de asistencia en tierra, generando mucho tiempo ocioso como se puede notar en las figuras 64 y 65.
- El tiempo de atención del servicio de asistencia en tierra es de 19:00 horas según itinerario desde las 5:00 a.m. hasta las 24:00 horas y la necesidad de personal se concentra a las 10:30, 13:50 y 17:30, lo que hace suponer una gran demanda de personal en esas horas.
- Analizando los turnos programados y cumplidos por los empleados en la primera quincena de agosto de 2000, muchos trabajan en el turno de la noche (saliendo a las 24:00 horas o más) y regresan al día siguiente en el turno de la mañana (entrando a las 5:00 a.m.) lo que produce mucho desgaste físico y bajo rendimiento en el empleado.

- Según el turno analizado por los realizadores del proyecto y la información suministrada por los supervisores, los empleados pueden tomar un día libre en cualquier día a la semana. Este día libre no se programa adecuadamente, ya que muchos trabajan más de siete días continuos sin descanso lo cual puede también ocasiona bajo rendimiento del empleado por desgaste físico.

6.2.2.6 Recomendaciones. La evaluación efectuada permite a los realizadores del proyecto proponer las siguientes recomendaciones:

- Revisar el sistema de contratación del personal de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. el cual debe permitir turnos más flexibles y que se ajusten a la operación dependiendo de la necesidad del servicio. Los realizadores del proyecto sugieren la implementación del sistema de contratación por horas el cual permitiría implementar turnos acordes a las necesidades del servicio.
- Utilizar herramientas que permitan programar los turnos del personal de tal manera que permita controlar adecuadamente los requerimientos del servicio en cuanto a cantidad de personal por vuelo atendido, los días de descanso, tiempo en turno y cambios de turno. El formato diseñado y aplicado por los realizadores del proyecto es una herramienta de apoyo que permite visualizar en forma global la distribución y programación de los turnos del personal necesarios para la prestación del servicio.

7. EVALUACIÓN DE LA PRESENTACIÓN DE PASAJEROS A LOS COUNTERS O MOSTRADORES EN EL ÁREA DE TRÁFICO

Cuando un cliente decide utilizar los servicios de Avianca o Sam el sistema de reconfirmación de reservas de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. se encarga de indicarle claramente con cuanto tiempo de anticipación debe presentarse en las instalaciones del aeropuerto Rafael Núñez dependiendo si el destino al que desea viajar el pasajero es nacional o internacional. Lo anterior se realiza con el objeto de que el pasajero pueda ser atendido en el tiempo estipulado por la organización, en la forma debida y sin ocasionar contratiempos en la prestación del servicio.

Al evaluar la presentación de los pasajeros al área de counter se pretende conocer el comportamiento de éstos según el destino y tipo de vuelo que utilizan (nacional o internacional) y si son o no atendidas las recomendaciones que en su debido tiempo le indica la organización.

7.1. OBJETIVO

Evaluar la presentación de los pasajeros en los counters o mostradores para determinar estadísticamente su comportamiento y detectar los momentos de

mayor demanda del servicio, tomando las horas en que los pasajeros se presentan a las filas de los counters para ser atendidos.

7.2 PASOS PARA LA EVALUACIÓN. Para la evaluación de la presentación de los pasajeros a los counters de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. los realizadores del proyecto llevaron a cabo los siguientes pasos:

12) Diseño de los formatos que permitieran recolectar la información necesaria para evaluar la presentación de los pasajeros a los counters de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.

13) Cálculo del tamaño de la muestra (número de vuelos) a la cual se le aplicaran los formatos.

14) Aplicación del formato del anexo I a través de observación directa y la toma cronometrada de tiempos por parte de los realizadores del proyecto.

15) Tabulación de la información recolectada.

16) Conclusiones de los resultados obtenidos de la tabulación.

17) Recomendaciones.

7.3 DISEÑO DE LOS FORMATOS DE EVALUACIÓN. Los realizadores del proyecto diseñaron el formato que se muestra en el Anexos I el cual contiene los siguientes elementos:

- ❶ **No. de vuelo.** Indica el número que identifica al vuelo que se está evaluando.
- ❷ **No. Rpte. Tráfico.** Indica la cantidad de representantes que atienden a los pasajeros al momento de practicar la evaluación.
- ❸ **Destino.** Se refiere al lugar de destino al que viajan los pasajeros.
- ❹ **Pasajeros reservados.** Hace referencia a la cantidad de pasajeros que potencialmente van a viajar.
- ❺ **Pasajeros atendidos.** Hace referencia a la cantidad de pasajeros que efectivamente se presentan a los counter para viajar.
- ❻ **Minutos.** Representa los minutos con que anticipadamente se presentan los pasajeros a los counters o mostradores.
- ❼ **Pas. presentado.** Hace referencia a la cantidad de pasajeros presentados.
- ❽ **% parcial.** Representa el porcentaje parcial de pasajeros presentados en un tiempo determinado del total de pasajeros efectivamente atendidos.

- ⑨ **% Acumulado.** Indica el porcentaje acumulado progresivo de pasajeros presentados en un tiempo determinado del total de pasajeros efectivamente atendidos

7.4 CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Para calcular el tamaño de la muestra se tuvo en cuenta lo descrito en la ficha técnica del cuadro 14 .

Cuadro 15 . Ficha técnica de la evaluación de la presentación de los pasajeros en counter

Elementos del proceso de muestreo	Definición
Población	Todos los vuelos que operan entre las 09:00 y las 19:00 horas del mes de agosto de 2000.
Marco Muestral	- Pasajeros de los vuelos
Tamaño de la muestra	$n = \frac{S^2}{\frac{(EM)^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$ <p> N = Tamaño de la población = 210 EM = Error muestral aceptado = 0.03 Z = Nivel de confianza = 0.98 S = Desviación estándar = 0.4208 n = Tamaño de la muestra = 99 </p>
Método de selección de unidades muestrales	Muestreo No Probabilístico
Plan de Muestreo	Observación directa y toma de tiempos.

La metodología utilizada para evaluar la presentación de los pasajeros a las filas de los counter en el área de tráfico se detalla a continuación:

- Los formatos diseñados evalúan individualmente cada uno de los vuelos que operaran entre las 9:00 y las 19:00 horas del mes de agosto de 2000.
- Los formatos se aplican a través de la observación directa y la toma cronometrada de tiempos a cargo de los realizadores del proyecto.
- Un pasajero se da por presentado al counter una vez ingresa a las filas para ser atendido.
- Como cada vuelo presenta características diferentes en cuanto al tipo de pasajero que transporta, la información que se recolecte se promediará dependiendo de la hora y número de vuelo al que fue aplicado el formato. Si por ejemplo, el vuelo está identificado con el número 9543 se promediará la información de todos los formatos que se identifiquen con este número, es decir, se promediará la cantidad de pasajeros que se presenten en determinada hora para poder representar una tendencia o comportamiento de los pasajeros de un vuelo determinado.

Los resultados obtenidos del levantamiento de la información de la presentación de los pasajeros a los counter se muestran en las tablas 22, 23, 24,25,26,27 y 28 y se representan gráficamente en las figuras 66, 67, 68, 69, 70, 71, y 72.

Tabla 22. Presentación de pasajeros del vuelo 9543

No. Vuelo: 9543

Rpte. Trafico: 5

Destino: Bogotá

Pas. Reservados: 148

Pas. atendidos: 144

Minutos	Pasajero Presentado	% Parcial	% Acumulado
100	2	1,39%	
95	4	2,78%	4,17%
90	3	2,08%	6,25%
85	5	3,47%	9,72%
80	7	4,86%	14,58%
75	9	6,25%	20,83%
70	8	5,56%	26,39%
65	12	8,33%	34,72%
60	17	11,81%	46,53%
55	15	10,42%	56,94%

50	16	11,11%	68,06%
45	9	6,25%	74,31%
40	11	7,64%	81,94%
35	6	4,17%	86,11%
30	4	2,78%	88,89%
25	6	4,17%	93,06%
20	2	1,39%	94,44%
15	4	2,78%	97,22%
10	3	2,08%	99,31%
5	1	0,69%	100,00%
Total	144		

Tabla 23. Presentación de pasajeros del vuelo 9755

No. Vuelo: 9755

Rpte. Trafico: 7

Destino: Bogota

Pas. Reservados: 152

Pas. atendidos: 147

Minutos	Pasajeros Presentado	% Parcial	% Acumulado
100	2	1,36%	
95	2	1,36%	2,72%
90	6	4,08%	6,80%
85	5	3,40%	10,20%
80	9	6,12%	16,33%
75	5	3,40%	19,73%

70	7	4,76%	24,49%
65	10	6,80%	31,29%
60	12	8,16%	39,46%
55	11	7,48%	46,94%
50	13	8,84%	55,78%
45	18	12,24%	68,03%
40	11	7,48%	75,51%
35	9	6,12%	81,63%
30	8	5,44%	87,07%
25	6	4,08%	91,16%
20	5	3,40%	94,56%
15	3	2,04%	96,60%
10	3	2,04%	98,64%
5	2	1,36%	100,00%
Total	147		

Tabla 24. Presentación de pasajeros del vuelo 9549

No. Vuelo: 9549

No. Rpte. Trafico: 4

Destino: Bogota

Pasajeros Reservados: 169

Pasajeros atendidos: 124

Minutos	Pasajeros Presentado	% Parcial	% Acumulado
100	2	1,72%	
95	1	0,86%	2,59%

90	4	3,45%	6,03%
85	3	2,59%	8,62%
80	2	1,72%	10,34%
75	3	2,59%	12,93%
70	3	2,59%	15,52%
65	21	18,10%	33,62%
60	3	2,59%	36,21%
55	8	6,90%	43,10%
50	16	13,79%	56,90%
45	9	7,76%	64,66%
40	5	4,31%	68,97%
35	4	3,45%	72,41%
30	14	12,07%	84,48%
25	3	2,59%	87,07%
20	7	6,03%	93,10%
15	3	2,59%	95,69%
10	2	1,72%	97,41%
5	3	2,59%	100,00%
Total	116		

Tabla 25. Presentación de pasajeros del vuelo 004

No. Vuelo: 004

Rpte. Trafico: 3

Destino: Miami

Pas. Reservados: 73

Pas. atendidos: 66

Minutos	Pasajeros	% Parcial	% Acumulado
----------------	------------------	------------------	--------------------

Presentados			
100	4	6,06%	
95	1	1,52%	7,58%
90	1	1,52%	9,09%
85	4	6,06%	15,15%
80	3	4,55%	19,70%
75	3	4,55%	24,24%
70	5	7,58%	31,82%
65	3	4,55%	36,36%
60	4	6,06%	42,42%
55	3	4,55%	46,97%
50	2	3,03%	50,00%
45	7	10,61%	60,61%
40	4	6,06%	66,67%
35	9	13,64%	80,30%
30	5	7,58%	87,88%
25	1	1,52%	89,39%
20	2	3,03%	92,42%
15	1	1,52%	93,94%
10	3	4,55%	98,48%
5	1	1,52%	100,00%
Total	66		

Tabla 26. Presentación de pasajeros del vuelo 9547

No. Vuelo: 9547

Rpte. Trafico: 4

Destino: Bogota

Pas. Reservados: 159

Pas. atendidos: 141

Minutos	Pasajeros Presentados	% Parcial	% Acumulado
105	1	0,71%	
100	2	1,42%	2,13%
95	1	0,71%	2,84%
90	4	2,84%	5,67%
85	5	3,55%	9,22%
80	15	10,64%	19,86%
75	4	2,84%	22,70%
70	11	7,80%	30,50%
65	8	5,67%	36,17%
60	9	6,38%	42,55%
55	13	9,22%	51,77%
50	8	5,67%	57,45%
45	9	6,38%	63,83%
40	11	7,80%	71,63%
35	17	12,06%	83,69%
30	7	4,96%	88,65%
25	6	4,26%	92,91%
20	3	2,13%	95,04%
15	2	1,42%	96,45%
10	3	2,13%	98,58%
5	2	1,42%	100,00%
Total	141		

Tabla 27. Presentación de pasajeros del vuelo 005

No. Vuelo: 005

Rpte. Trafico: 3

Destino: Medellín

Pas. Reservados: 122

Pas. atendidos: 98

Minutos	Pasajeros Presentado	% Parcial	% Acumulado
105	1	1,02%	
100	1	1,02%	2,04%
95	2	2,04%	4,08%
90	3	3,06%	7,14%
85	3	3,06%	10,20%
80	2	2,04%	12,24%
75	5	5,10%	17,35%
70	3	3,06%	20,41%
65	9	9,18%	29,59%
60	7	7,14%	36,73%
55	6	6,12%	42,86%
50	5	5,10%	47,96%
45	10	10,20%	58,16%
40	4	4,08%	62,24%
35	12	12,24%	74,49%
30	5	5,10%	79,59%
25	8	8,16%	87,76%
20	4	4,08%	91,84%
15	4	4,08%	95,92%
10	2	2,04%	97,96%
5	2	2,04%	100,00%
Total	98		

Tabla 28. Presentación de pasajeros del vuelo 9415

No. Vuelo: 9415

Rpte. Trafico: 4

Destino: Medellín

Pas. Reservados: 54

Pas. atendidos: 43

Minutos	Pasajero Presentado	% Parcial	% Acumulado
105		0,00%	
100	3	6,98%	6,98%
95		0,00%	6,98%
90	1	2,33%	9,30%
85		0,00%	9,30%
80		0,00%	9,30%
75	2	4,65%	13,95%
70	4	9,30%	23,26%
65	2	4,65%	27,91%
60		0,00%	27,91%
55	3	6,98%	34,88%
50	5	11,63%	46,51%
45	3	6,98%	53,49%
40	4	9,30%	62,79%
35	3	6,98%	69,77%
30	2	4,65%	74,42%
25	2	4,65%	79,07%
20	3	6,98%	86,05%
15	3	6,98%	93,02%
10	2	4,65%	97,67%
5	1	2,33%	100,00%
Total	43		

7.7 CONCLUSIONES

De la evaluación efectuada por los realizadores del proyecto a la presentación de los pasajeros al counter de Avianca y Sam podemos concluir lo siguiente:

- Los pasajeros de Avianca y Sam deben presentarse a los mostradores o counter del aeropuerto para ser atendidos, por normas del servicio, por lo menos una hora antes de la salida del avión. Pero éstos se presentan con mucho más tiempo de anticipación (aproximadamente una hora y media) lo que facilita la atención aproximadamente en un 30% como lo muestran las tablas del presente capítulo.
- Analizando el porcentaje de pasajeros atendidos de todas las tablas del presente capítulo se puede asegurar que faltando 10 minutos para el cierre de los vuelos ya se encuentra atendidos aproximadamente el 98% de todos los pasajeros, lo que permite concluir que la capacidad de atención de los counter es la adecuada.
- El 40% de los pasajeros se presentan faltando 60 a 40 minutos del cierre de los counter, con lo que se puede concluir que ese porcentaje hace caso a la recomendación de Avianca y Sam de presentarse al aeropuerto con una hora de anticipación.

- Los representantes de tráfico de los counter o mostradores poseen una gran destreza para la atención de los pasajeros, ya que el 80% de los empleados evaluados presentaban unos tiempos de atención por debajo del establecido por Avianca y Sam para la atención de pasajeros.

7.8 RECOMENDACIONES

- Efectuar un estudio de teoría de colas para maximizar la atención de los pasajeros en los counter y minimizar las largas filas que en un momento determinado de la atención se presentan.
- Abrir counter o mostradores especializados para los pasajeros que no lleven equipaje para prestar un mejor servicio.

8. DISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN, CONTRATACION, INDUCCION AL CARGO Y CAPACITACION DE RAFAEL ESPINOSA G. & CIA. S. EN C.

El éxito y la eficiencia de una empresa dependen en gran parte de los criterios de selección que se utilicen para escoger a las personas que entraran a formar parte de ésta, ya que son ellas las que aportaran su energía, motivación, aptitudes y capacidades para el logro de los objetivos empresariales.

Es por ello que el proceso de selección debe ser optimo en cuanto a escoger entre los candidatos que se recluten, aquellos que tengan mayores probabilidades de ajustarse a los cargos de la empresa.

Para lograr lo anterior los realizadores del proyecto diseñaron un proceso de selección y contratación (véase numeral 8.1), teniendo como base el manual de funciones y especificaciones de Rafael Espinosa & Cía. S. en C., en donde se encuentra descritos las cualidades y requisitos necesarios que debe poseer un candidato, para desempeñar funciones específicas de los diferentes cargos de la compañía.

Las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso; sin embargo, cada individuo tiene habilidades o aptitudes que lo caracterizan, motivo por el cual, éstas habilidades deben ser adecuadas a las características de los cargos de la organización para poder afrontar los cambios que implica el desarrollo.

Una vez es escogido el candidato a ocupar la vacante existente, es de vital importancia contar con un proceso de inducción general y al cargo, que asegure una rápida adaptación del nuevo empleado a la compañía (véase numeral 8.2.

8.1 PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

8.1.1 Objetivo general. Lograr la vinculación más acertada del personal que ingresa a Rafael Espinosa & Cía. S. en C. con el perfil requerido para los diferentes cargos que conforman la compañía, mediante un proceso óptimo de selección.

8.1.2 Objetivos específicos.

- Identificar y medir las cualidades actuales y potenciales, condiciones de vida, los intereses y aspiraciones de los diferentes candidatos.
- Ubicar en cada cargo a un individuo con las habilidades, destrezas y conocimientos que exige el cargo.
- Asegurar un ambiente de trabajo libre de conflictos, seleccionando personas con principios y valores compatibles con el resto del personal de Rafael Espinosa & Cía. S. en C.

8.1.3 Proceso de reclutamiento. El reclutamiento tiene como finalidad, ubicar aspirantes a las vacantes existentes en una empresa. Estas vacantes se pueden

generar por la necesidad que tiene la empresa de poseer personal con las mejores condiciones de trabajo.

En el reclutamiento debe tenerse en cuenta la información contenida en el manual de funciones y especificaciones que posee Rafael Espinosa & Cía. S. en C., en donde se encuentra descrito los cargos y las características que deben poseer las personas que los vayan a desempeñar.

8.1.3.1 Canales de reclutamiento. Existen varias formas de reclutar personal: a nivel externo y a nivel interno.

8.1.3.2 Reclutamiento de personal a nivel externo.

- **Candidatos espontáneos.** Se presentan en la oficina del jefe de recursos humanos para solicitar trabajo o envían por correo su hoja de vida. Estas solicitudes son seleccionadas y se archivan hasta que se presente una vacante o hasta que transcurre largo tiempo (aproximadamente un año) y pierden validez.
- **Recomendados de los empleados de la empresa.** Estas personas que presentan los empleados de la compañía probablemente mostrarán hábitos de trabajo y actitudes semejantes de quienes lo recomiendan.
- **Anuncios de prensa:** Los anuncios de prensa llegan a un mayor número de personas que los anteriores. Estos describen el empleo y las prestaciones,

identifican a la compañía y proporcionan instrucciones de como presentar la solicitud de trabajo. Se corren riesgos como: alud de solicitantes o escasa respuesta; deben especificar las responsabilidades del empleo, los requerimientos académicos y labores mínimas.

- **Instituciones educativas:** Las universidades, la escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de trabajo.
- **Bolsas de empleo.** Estas son agencias que se especializan en el suministro de personal.

8.1.3.3 Reclutamiento de personal a nivel interno. Dentro de las empresas existen empleados a los cuales la compañía los puede promocionar, ascender o reubicar.

8.1.4 Proceso de selección de personal. Una vez se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenidos en el proceso de reclutamiento, se da inicio al proceso de selección.

8.1.4.1 Pasos del proceso de selección.

- 1) **Estudio de las hojas de vida.** Se analizan y seleccionan las hojas de vida que más se acerquen al perfil del cargo vacante.

- 2) **Verificación de referencias.** Consiste en comprobar la veracidad y exactitud de la información consignada por los aspirantes en sus hojas de vida.
- 3) **Entrevista de selección.** Complementa la información que se ha obtenido mediante el análisis de las hojas de vida y verificación de las referencias. La entrevista aporta nuevos y mejores elementos acerca de factores como personalidad, motivación, experiencia, estudios y situación familiar del candidato, así como el potencial que podría desarrollar si las condiciones le son favorables. En el anexo J los realizadores del proyecto diseñaron un formato que permite desarrollar la entrevista de manera formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del aspirante. Esta actividad será desarrollada por la Directora de Recursos Humanos y Legales o la trabajadora social de la compañía las cuales, emitirán su concepto de los solicitantes en los siguientes aspectos:
- Físicos: salud, hábitos, presentación personal.
 - Personalidad: Autoconfianza, energía, dinamismo, entusiasmo, amabilidad.
 - Educación: Habilidad mental, facilidad de capacitación.
 - Facilidad de expresión: Vocabulario, gramática, fluidez, dicción.
 - Actitud y motivación: Interés en el cargo, empresa, metas para el futuro.
- 4) **Prueba de conocimiento.** Determina la información que posee el examinado y permite verificar los conocimientos mínimos descritos en el manual de funciones y especificaciones que debe poseer el aspirante a ingresar a Rafael Espinosa & Cía. S. en C.

5) **Preselección.** Se seleccionan dos candidatos que posiblemente ocuparan la vacante.

6) **Visita domiciliaria.** La visita domiciliaria que se le practicará al aspirante estará a cargo de la Trabajadora Social de Rafael Espinosa & Cía. S. en C., la cual recogerá la información de acuerdo al formato del anexo K diseñado por los realizadores del proyecto, presentando informe a la Dirección de Recursos Humanos y Legales.

8.1.5 Contratación. Ejecutadas las actividades anteriores, se le informa la decisión de contratación al candidato escogido, definiéndosele el cargo a ocupar, aspecto salarial, beneficios, clima laboral y las oportunidades de desarrollo dentro de la compañía.

Una vez se efectúe la contratación se procede a:

- Requisición de los documentos de ingreso a la compañía (véase anexo L).
- Examen médico realizado por un médico al servicio de Rafael Espinosa & Cía. S. en C., al cual van anexos los exámenes de laboratorio solicitados previamente al aspirante.
- Elaboración y firma del contrato, observando el cargo y la clase de contrato.
- Inscripción a una EPS.
- Inscripción a una Caja de Compensación Familiar.
- Expedición del Carnet de la compañía.
- Apertura de la carpeta personal.
- Entrega del reglamento interno de trabajo

- Entrega de las funciones del Cargo.

8.2 PROCESO DE INDUCCION GENERAL

Una vez culminado el proceso de selección de personal, la empresa continua con la inducción del candidato elegido, al cual se le debe suministrar información general de la empresa (misión, visión, principios básicos, organigrama, productos y servicios, contratos de agenciamiento, véase capítulo 1).

8.2.1 Objetivo general. Proporcionar una visión general de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. al nuevo empleado.

8.2.2 Objetivos específicos.

- Integrar al nuevo empleado con el personal de Rafael Espinosa & Cía. S. en C.
- Mostrar las áreas que componen la compañía.
- Ayudar al nuevo colaborador a identificarse con los objetivos de la organización.
- Aclarar cualquier inquietud que exponga el nuevo empleado.

8.2.3 Actividades a realizar en el proceso de inducción general.

- 1) **Entrega del orden del día.** Mediante este documento se le informa al nuevo colaborador las actividades a seguir en su inducción a la empresa, así como los funcionarios encargados de ella, el lugar y el horario (Ver Anexo M).

- 2) **Presentación y bienvenida a la empresa.** Recursos Humanos y Legales le dará la bienvenida al personal recién ingresado, complementado por el Agente General y/o Gerente de la compañía, además, éstos últimos deben definirle al nuevo colaborador los objetivos que se esperan alcanzar con su concurso, además de hacer la presentación formal de Rafael Espinosa G. & Cía. S. En C.

- 3) **Presentación de un video institucional de Rafael Espinosa G. & Cía. S. En C.** En este video se presentará una breve historia de Rafael Espinosa G. & Cía. S. En C., las áreas de trabajo y generalidades de la compañía que le permitirán al nuevo colaborador hacerse a una imagen de la misma, por lo que dicho video proyectará la imagen corporativa y describirá los objetivos que persigue la empresa.

- 4) **Definición de los procesos del Correo, Aeropuerto y Oficinas de pasajes.** Mediante una charla descriptiva de los procesos que se desarrollan en el correo aéreo, aeropuerto y oficinas de pasajes, se pretende dar una mejor orientación al nuevo empleado, para que así pueda comprender mejor como se integran las diferentes áreas de la empresa y como su cargo se

hace partícipe en la prestación de los diferentes servicios que ofrece la compañía.

- 5) **Presentación de Recursos Humanos y Legales.** Se darán a conocer las obligaciones laborales y legales que se generan de la contratación y que conciernen tanto al empleado como al empleador.
- 6) **Presentación de la Dirección Financiera.** Debe hacerse una breve explicación del funcionamiento e importancia de esta área, para el buen desenvolvimiento de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.
- 7) **Presentación del Area de Ventas.** Al nuevo empleado se le hará una presentación del Area de Ventas y se darán a conocer los productos y servicios de Avianca – Sam descritos en la Carpeta Corporativa.
- 8) **Evaluación de la Inducción.** Mediante ésta, se pretende retroalimentar el proceso de inducción mediante sugerencias del nuevo colaborador estudiándose posteriormente su aplicabilidad (véase anexo N).

8.3 PROCESO DE INDUCCION AL CARGO

El desarrollo de destrezas y habilidades de un empleado, para realizar su trabajo, implica una programación de eventos que pueden ser visualizados a través de un proceso continuo. Este puede ser planeado y controlado, la mayoría de las veces, por el departamento de personal, y desarrollado o puesto en marcha por el superior inmediato del empleado en particular.

Para lograr la efectividad del entrenamiento en Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C., los realizadores del proyecto han diseñado un procedimiento en el cual se indica la metodología que se debe seguir para entrenar al personal en su proceso de inducción al cargo.

El proceso de inducción al cargo, es uno de los procesos más importantes para el logro de los objetivos empresariales, porque de una buena inducción (clara y precisa) podemos esperar un óptimo rendimiento del empleado y por ende un buen desenvolvimiento en el desarrollo de sus labores, con lo cual la compañía alcanzaría fácilmente las metas organizacionales que se proponga.

8.3.1 Objetivo general. Proporcionar al nuevo empleado las herramientas básicas de conocimiento y destreza, que le permitan integrarse fácilmente a sus nuevas labores en Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.

8.3.2 Objetivos específicos.

- Facilitar la integración del nuevo empleado con las labores del puesto.
- Incrementar el rendimiento del empleado y la calidad del trabajo.
- Permitir el logro de metas individuales.

8.3.3 Actividades a realizar en el proceso de inducción al cargo.

- **Entrega de la Guía de Inducción** Esta guía se le entregara al funcionario encargado de efectuar la inducción, permitiéndole realizar este proceso de una forma coherente y coordinada siguiendo los principios y pasos que le sugiere (véase anexo O).

- **Inducción al Cargo.** Este proceso se inicia con la entrega al empleado del cronograma de actividades en donde se describe la programación a seguir. Esta programación contiene: Los días de inducción, las actividades que se desarrollaran, el contenido de cada actividad, los funcionarios responsables, lugar y hora en que se realizarán las actividades y cumplimiento de cada actividad (véase anexo P). Una vez finalizada la inducción al cargo el empleado deberá devolver este cronograma de actividades a la Dirección de Recursos Humanos y Legales, la cual lo anexará a su carpeta personal (hoja de vida).

- **Evaluación de la inducción.** Esta se realizará en dos sentidos:
 - 1) Por parte del que recibe la inducción
 - 2) Por quien la imparte.

La primera evaluación se realiza una vez finalice la inducción con el fin de garantizar al funcionario que ocupará el cargo que recibió todas las instrucciones necesarias para su buen desempeño y detectar posibles fallas en el proceso de Inducción (véase anexo Q). La segunda se realizará un mes después de haber

finalizado la inducción, permitiendo hacer juicios de aptitudes, actitud y desempeño del nuevo funcionario lo cual ayudará a tomar una decisión en cuanto a prescindir de sus servicios o continuar con el proceso de vinculación y hacer un seguimiento más controlado del empleado (véase anexo R).

8.3.4 Periodo de prueba. Dado que el periodo de prueba legalmente es de dos meses, es importante monitorear los avances del nuevo colaborador una vez termine la inducción al cargo, por lo cual se le debe asignar un "Tutor", el cual estará presto a guiar y resolver cualquier duda que se le presente, además, presentará un informe de desempeño del nuevo colaborador en el mes siguiente de su contratación. Su jefe inmediato será responsable de realizar la segunda evaluación con el fin de calificar, aprobar o desaprobar la permanencia del empleado en el cargo, pasando un informe a la Dirección de Recursos Humanos y Legales.

8.4 CAPACITACIÓN

Con la globalización de la económica y los mercados de los últimos años, las grandes empresas se han visto en la necesidad de competir en un mercado cada vez más exigente, en donde solo triunfan las empresas mejor constituidas y las que posean infraestructuras orientadas siempre a ser más ágiles y eficientes.

La capacitación en las organizaciones viene a jugar un papel muy importante ya que ha éstas cada día se le presentan nuevos retos que afrontar y situaciones que resolver, para lo cual debe contar con un personal idóneo, altamente calificado y capacitado para ejecutar tareas y tomar decisiones acertadas en el desarrollo de sus labores.

8.4.1 Situación actual del programa de capacitación en Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. La capacitación que se imparte actualmente en Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. es programada de acuerdo a las oportunidades de capacitación que se le presentan y por necesidades puntuales de la compañía, llevándose un control de asistencia de cada curso. A fin de año se presenta un informe por áreas de la compañía en donde se consignan los cursos impartidos, al igual que la cantidad de empleados que se capacitaron.

La estadística en capacitación impartida a los empleados de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. durante los últimos dos años ha sido la siguiente:

Tabla 29. Estadístico de la capacitación impartida año 1998 y 1999

Año	Empleados capacitados	Cursos	Seminarios y Talleres
1998	270	31	17
1999	193	19	20

Fuente. Informe del Gerente a la Junta Directiva de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.

8.4.2 Objetivo general. Diseñar el programa de capacitación para Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. con el fin de asegurar un mejor desempeño laboral del recurso humano en los procesos administrativos, tecnológicos y de crecimiento individual del servicio de asistencia en tierra.

8.4.3 Objetivos específicos.

- Mejora la eficiencia de los empleados ya existentes.
- Ayudar a los empleados a desarrollar sus habilidades naturales, de tal forma que la compañía pueda satisfacer sus requerimientos futuros de recursos humanos en términos tanto de cantidad como de calidad, desde dentro de la organización.
- Ayudar al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Permitir el logro de metas individuales.

8.4.4 Actividades del plan de capacitación y desarrollo.

- 1) Los realizadores del proyecto proponen establecer cual es la capacitación básica que debe recibir cada cargo que interviene en el servicio de asistencia en tierra y determinar las fuentes de capacitación, ya sea con empleados de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. los cuales deben poseer el conocimiento, la experiencia y la capacidad para ser docentes e impartir capacitación a sus compañeros o con entidades externas especializadas.

- 2) Se determinó la capacitación recibida por cada uno de los empleados que intervienen en la prestación del servicio de asistencia en tierra para poder determinar las necesidades de capacitación en Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. como se muestra en el anexo S.

- 3) Los realizadores del proyecto proponen sistematizar toda la información personal de los empleados y la capacitación recibida por los mismo, mediante un programa maestro de capacitación que diseñe el Departamento de sistemas de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. el cual permita:
 - ✓ Seleccionar de una base de datos los posibles aspirantes a ingresar a una vacante de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. según el perfil del cargo ya establecido.

 - ✓ Sugerir el proceso de inducción que debe recibir un empleado que va a ocupar un cargo específico de la compañía, definiendo el personal a cargo de ésta, tiempo requerido, guía para la inducción y evaluación al final de dicha inducción.

 - ✓ Controlar el periodo de prueba, haciendo seguimiento de desempeño del nuevo colaborador.

 - ✓ Definir la capacitación que debe recibir cada empleado en su cargo teniendo como base el trabajo realizado por los realizadores del proyecto.

- ✓ Detallar contenido de cada curso, definiendo el personal a cargo de ésta, intensidad requerida de capacitación, lugar y la evaluación correspondiente.
 - ✓ Definir evaluaciones periódicas de conocimientos generales y específicos del cargo.
 - ✓ Especificar al personal que debe recibir capacitación de refuerzo y en qué cursos específicos.
- 4) Los realizadores del proyecto proponen destinar un área específica con toda la infraestructura esencial (sala de capacitación) para adelantar la capacitación del personal de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.

9. BASES PARA ESTABLECER UN SISTEMA DE CALIDAD EN RAFAEL ESPINOSA G. & CÍA. S. EN C. BAJO LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA ICONTEC ISO 9004-2

9.1 OBJETIVO

Establecer las bases del sistema de calidad del servicio de asistencia en tierra en Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. bajo los lineamientos de la norma ICONTEC ISO 9004-2, teniendo como punto de partida el diagnóstico del capítulo 2.

9.2 RESPONSABILIDAD

Los realizadores del proyecto son los responsables de la revisión de la conformidad de las actividades que se desarrollen en Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. y de la formulación de propuestas viables que permitan desarrollar el sistema con respecto a los lineamientos de la norma ICONTEC ISO 9004-2.

9.3 DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

Los realizadores del proyecto verificaron todos los procedimientos, los requisitos y definieron la política y los objetivos de calidad para que Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. pueda implementar un sistema de calidad.

9.4 PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE CALIDAD

9.4.1 Responsabilidades de la gerencia.

9.4.1.1 Políticas de calidad. Los realizadores del proyecto en común acuerdo con la gerencia de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. definieron la siguiente política de calidad.

Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. se compromete a mejorar continuamente la prestación de sus servicios mediante la atención oportuna y eficaz de los usuarios del sistema Avianca y Sam, contando con un personal idóneo, capacitado y motivado.

9.4.1.2 Objetivos de calidad.

- Implementar acciones preventivas y controles para evitar las demoras en la atención de pasajeros y aeronaves.
- Cumplir eficientemente los estándares de servicio de atención de pasajeros y aeronaves de Avianca y Sam.
- Crear un compromiso colectivo respecto a la calidad dentro de la organización.

9.4.1.3 Responsabilidad y auditoría de la calidad. **En el capítulo 10, se diseñó la estructura organizacional que soportará el proceso de mejoramiento de la calidad del servicio de asistencia en tierra de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.**

9.4.1.4 Revisión de la gerencia. Se propone efectuar revisiones periódicas del sistema de calidad por miembros de la gerencia o por personal independiente y competente que dependan directamente de la alta gerencia.

Se recomienda que la revisión por la gerencia consista en evaluaciones estructuradas y completas que comprendan todas las fuentes de información pertinentes, incluyendo:

- Hallazgos del análisis del desempeño del servicio; es decir, información sobre la eficiencia y eficacia totales del proceso de servicio, en el logro de los requisitos del servicio y en la satisfacción del cliente (véase numeral 9.5.4)
- Hallazgos de las auditorías internas sobre la implementación y eficacia de todos los elementos del sistema de calidad referentes al cumplimiento de los objetivos establecidos (véase numeral 9.5.4.3).
- Los cambios generados por las nuevas tecnologías, los conceptos de calidad, las estrategias del mercado y las condiciones sociales y ambientales.

Se recomienda que las observaciones, conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegue como resultado de una revisión y una evaluación se presenten como documentos a la gerencia, para que se efectúe según sea necesario un programa de mejoramiento en la calidad del servicio.

9.4.2 Personal y recursos materiales.

9.4.2.1 Personal.

- **Motivación.** Es conveniente que para estimular la motivación, el desarrollo, la comunicación y el desempeño personal la gerencia:
 - ✓ Seleccione personal de acuerdo con la capacidad para satisfacer especificaciones definidas de trabajo.

- ✓ Proporcione un ambiente de trabajo que fomente la excelencia y una relación de trabajo segura.
- ✓ Desarrolle el potencial de cada miembro de la organización mediante métodos de trabajo creativos, consistentes y con oportunidades de mayor participación.
- ✓ Asegure que se entiendan las tareas que se van a desempeñar y los objetivos que se pretenden lograr.
- ✓ Garantice que todo el personal siente su participación y su influencia en la calidad del servicio prestado al cliente.
- ✓ Fomente la participación para lograr la calidad, reconocimiento y recompensando debidamente los logros.
- ✓ Evalúe periódicamente los factores que motiven al personal para proporcionar calidad en el servicio.

En el capítulo 8 se diseñó el proceso de selección, inducción al cargo y capacitación, en donde se describen los pasos que hay que seguir si se quiere obtener el recurso humano adecuado en cualquier organización.

En Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. no se pueden emprender actividades para motivar al personal sin antes saber cuáles son sus necesidades motivacionales; con el fin de efectuar un diagnóstico que permita identificar necesidades y expectativas, los realizadores del proyecto desarrollaron un análisis del grado de satisfacción de los empleados en el capítulo 4.

- **Comunicación.**

La imagen de una empresa es el resultado de las percepciones y experiencias propias o contadas por los demás al cliente. Lo que el cliente califica en cada momento en que se contacta con ella o con su ambiente de trabajo, bien sea en forma personal, telefónica o por escrito se denomina momento de la verdad, porque es allí donde el cliente tiene la oportunidad de formarse una idea del servicio y de evaluarlo.

Las personas son la base para prestar el servicio con calidad, por lo tanto, para mejorar los momentos de la verdad es necesario que se mejoren las habilidades en la comunicación.

Los realizadores del proyecto con el fin de mejorar los niveles de comunicación, hacen las siguientes recomendaciones:

Atención a clientes por teléfono. Para los clientes la atención que se les ofrece por teléfono constituye una fuente muy importante de percepción, que les permite formarse una idea de la empresa a la cual llaman. Para mejorar la comunicación es necesario que se desarrollen destrezas como: empatía, cortesía y buena comunicación. Esta última, cobra mayor importancia en la comunicación telefónica, debido a que no se cuenta con el apoyo del lenguaje no verbal (gestos, tono de voz, posición corporal que expresan mensajes a los demás). Para mejorar la comunicación por teléfono, los realizadores del proyecto recomiendan tener en cuenta los siguientes puntos clave:

- ✓ No permita que el teléfono suene más de dos veces.
- ✓ Salude, identifíquese y solicite la identificación del cliente.

- ✓ Tenga siempre cerca al teléfono papel y lápiz para anotar lo que sea necesario.
- ✓ No coma, ni beba, ni fume mientras habla.
- ✓ Establezca las necesidades del que llama.
- ✓ No grite, ni use palabras técnicas de difícil comprensión.
- ✓ Tenga en mente el nombre de su interlocutor y menciónelo durante la conversación.
- ✓ No deje esperando nunca a un cliente en el teléfono sin antes decirle qué acción se está adelantando y qué tiempo se demora.
- ✓ Use frases cortas y sea directo en la conversación.
- ✓ Sostenga la bocina en la posición correcta.
- ✓ Respire normalmente haciendo pausas de vez en cuando.
- ✓ Remita al cliente al área o persona indicada.
- ✓ Comprométase con el cliente a satisfacer sus necesidades.
- ✓ Si la llamada es para otra persona, asegúrese de que ésta responda en un tiempo breve. Si la persona está ocupada, ofrézcale la alternativa al cliente de esperar o llamar nuevamente.
- ✓ No permita que el interlocutor a través del teléfono se entere de los problemas o conversaciones que se dan en la empresa. Sea prudente.
- ✓ Cierre la conversación de una manera muy cortés, demostrando interés real por volverlo a atender en una próxima oportunidad.

Atención a clientes cara a cara. Al igual que en la atención a clientes por teléfono los realizadores del proyecto sugieren seguir el mismo proceso. La efectividad del servicio en este caso, está determinada en gran parte por la impresión general que se deja en los clientes: para ello se debe tener en cuenta los siguientes puntos clave:

- ✓ Adecuada presentación personal.
- ✓ Demostrar intención de ayuda.

Por otra parte los realizadores del proyecto, proponen el uso de la comunicación escrita para expresar instrucciones administrativas con el fin de evitar malas interpretaciones y deformación de los mensajes. Además realizar talleres, dinámicas y actividades en equipo, con el fin de mejorar la comunicación entre las personas de la organización.

- **Entrenamiento y desarrollo.** Los realizadores del proyecto diseñaron un programa de selección, contratación, inducción al cargo y de capacitación (véase capítulo 8), tanto para empleados nuevos y antiguos.

Se efectúan evaluaciones de desempeño a los empleados para asegurar que están cumpliendo debidamente con sus labores.

Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. cuenta con el apoyo de Avianca y Sam para la capacitación técnica de sus empleados.

9.4.2.2 Recursos materiales. Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. posee los equipos necesarios para la atención de aviones en rampa, se cuenta con un apoyo tecnológico adecuado (computadores, impresoras, teléfonos, software, fax, teles, Internet), además, dispone de una planta física suficiente que facilita la implementación de un sistema de calidad.

9.4.3 Estructura del sistema de calidad.

9.4.3.1 Ciclo de la calidad del servicio. En Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. se encuentran establecidos los procedimientos para especificar los requisitos de los servicios como se describen en las figuras 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15 del capítulo 1.

9.4.3.2 Documentación y registro de la calidad.

- **Sistema de documentación.** El presente proyecto contiene la documentación básica para iniciar la implementación de un sistema de calidad en Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.
- **Norma de documentos.** Los realizadores del proyecto diseñaron el formato normalizado que sirve de guía para la elaboración de todos los documentos que requiere el sistema de calidad véase anexo T.

El objetivo de este formato es establecer una guía que sirva para la elaboración y emisión de documentos de Rafael Espinosa G. & Cía. S. y para que exista uniformidad entre ellos.

- **Elaboración de documentos.** Los documentos deben contener como mínimo la siguiente información
 - ❖ **Título del documento:** hace referencia al nombre que se ha asignado al documento.

- ❖ Identificación del documento: Se hace mediante el código REG-AA-BBB. Donde, REG = Iniciales de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.

AA = Dependencia a la que pertenece el documento. En Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. estas dependencias pueden ser:

G: Gerencia

GC: Gerencia de calidad

AT: Area Tráfico

AE: Area Equipaje

AO: Área Operaciones

AR: Área Rampa

BBB: Número consecutivo del documento

- ❖ Fecha de emisión del documento. Es la fecha en que se emite el documento.
- ❖ Número de páginas. Especifica el número total de páginas que tiene el documento.
- ❖ Objetivo del documento. Todo documento debe describir el fin por el cual fue realizado.
- ❖ Número de última revisión. Todo documento debe tener registrada la última fecha en que se revisó.
- ❖ Descripción de la actividad. Se deben especificar claramente los pasos que deben realizar para llevar a cabo las actividades estipuladas en el documento; esta información puede complementarse con diagramas, planos; si es necesario.
- ❖ Responsabilidad. El documento debe definir las responsabilidades de cada uno de los cargos involucrados.

Debe utilizarse una numeración para dividir los temas o subtemas contenidos de la siguiente forma:

Y: Para indicar el tema principal.

YY: Para indicar un tema subprincipal.

YYY: Para indicar un tema contenido en un tema subprincipal.

- **Control de la documentación.** Estos documentos serán elaborados por el jefe de área a la cual corresponde el documento y revisados por el comité de calidad. Este último dará aprobación de todos los documentos que se ajusten a las políticas y objetivos de calidad de la empresa.

El control y distribución de los documentos es responsabilidad del jefe de área emisora.

Cada vez que se efectúe una modificación todos los documentos se deben actualizar y deben ser distribuidos nuevamente.

Se debe mantener un archivo original de los documentos vigentes.

La propuesta de cambio o anulación de cualquier documento será notificado al jefe de área correspondiente en forma escrita.

Todas las modificaciones están sujetas a una misma revisión, aprobación y distribución al igual que el documento original.

Figura 73. Formato para el reporte de auditorias.

b) Procedimientos operativos.

- Revisión de todos los procedimientos operativos para verificar su actualización.

c) Recurso humano y materiales.

- Revisión del nivel de capacitación y motivación del personal.
- Revisión del estado de los equipos.

c) Servicios

- Revisión de los procesos de prestación del servicio.

e) Verificación del cumplimiento de la documentación (documentos, procedimientos y registros), requeridos para el sistema de calidad

La calificación de la auditoria tendrá un puntaje de 1 a 5, donde:

1= Deficiente

4= Bueno

2= Malo

5= Excelente

3= Regular

Los auditores deben realizar un reporte adicional donde enuncien las acciones correctivas que se deben tomar para mejorar y evitar los problemas presentados en el sistema de calidad; estas acciones deben ser el resultado del análisis de sus problemas y sus causas.

9.4.4 Interrelación con los usuarios. Rafael Espinosa G. & Cía. S. cuenta con un departamento destinado a dar información al cliente, atender sus quejas, reclamos y recibir sugerencias. Esta información se consignan en formatos que se encuentran diseñados para esta finalidad.

9.5 ELEMENTOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE CALIDAD.

9.5.1 Proceso de mercadeo.

9.5.1.1 Calidad en la investigación y análisis del mercado. Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. cuenta con el soporte de Avianca y Sam para las actividades de mercadeo. Éstos últimos planifican y ejecutan actividades de mercadeo que luego suministran a sus bases y agencias generales los cuales son inmodificables y de estricto cumplimiento para todas sus bases y agencias generales.

9.5.1.2 Obligaciones del proveedor. Las obligaciones y garantías que ofrece Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. a sus clientes del servicio de asistencia en tierra se encuentran expresadas en forma explícita en el contrato de transporte que se

encuentra en el interior de la portada y contraportada de los tiquetes y en su portafolio de servicio.

9.5.1.3 Resumen del servicio. Avianca y Sam tiene documentado resúmenes de los servicios que ofrece en el portafolio de servicio el cual tiene en cuenta las necesidades y expectativas del cliente y lo suministra a todas sus bases y agencias generales.

9.5.1.4 Calidad en la publicidad. La publicidad de los servicios de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. son pautadas según las normas del manual de imagen corporativa y de servicios establecidas por Avianca y Sam.

9.5.2 Proceso de diseño.

9.5.2.1 Responsabilidades en el diseño. Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. no asigna responsables al proceso de diseño de los servicios ya que éstos son elaborados por Avianca y Sam.

9.5.2.2 Especificación del servicio. En Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. se encuentran descritos y detallados todos y cada uno de los servicios, descritos en el manual de Estándares de Servicio de Avianca y Sam.

9.5.2.3 Especificación de la prestación del servicio.

- **Procedimientos para la prestación del servicio.** En Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. existen procedimientos normalizados que describen adecuadamente los

procesos de prestación para cada uno de los diferentes servicios , descritos en el manual de "Estándares de Servicio".

- **Calidad en la adquisición.** Avianca y Sam provee todos los insumos inherentes al servicio a Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. lo cual evita cualquier discrepancia sobre la calidad de los insumos.

Manejo, almacenamiento, embalaje, entrega y protección de los bienes de los clientes. En Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. cuenta con un sistema de vigilancia privada para la protección del equipaje del pasajero, se verifica el estado del embalaje y además posee un control adecuado y eficaz para el manejo y almacenamiento de los bienes del pasajero.

9.5.2.4 Especificación del control de calidad. Avianca y Sam diseñan controles de calidad que aseguran que los servicios satisfacen consistentemente las expectativas del cliente, para luego implementarlos en las diferentes bases y agencias generales.

9.5.2.5 Revisión del diseño. Avianca y Sam realiza revisiones por cada fase de diseño.

9.5.2.6 Validación de las especificaciones del servicio, de la prestación del mismo y del control de calidad. **Avianca y Sam realizan validaciones de los servicios nuevos mediante actividades planificadas con sus bases y agencias generales ya que es consciente de que la infraestructura de todos los aeropuertos no es la misma para el normal desarrollo de sus servicios.**

9.5.2.7 Control de cambios del diseño. Avianca y Sam realizan controles en el cambio de los diseños por lo ya explicado en el ítem anterior.

9.5.3 Proceso de prestación del servicio.

9.5.3.1 Evaluación de la calidad del servicio por parte del proveedor. **Los realizadores del proyecto proponen continuar efectuando evaluaciones del servicio como se detalla en el capítulo 5 para así obtener datos que puedan compararse con los especificados en los estándares de servicio.**

9.5.3.2 Evaluación de la calidad del servicio por el cliente. Los realizadores del proyecto diseñaron un formato que le permite a Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. conocer la percepción de sus clientes acerca del servicio como se muestra en el anexo B, Esta información permite identificar debilidades en la prestación del mismo y debe recolectarse periódicamente y ser revisada por el comité de calidad.

9.5.3.3 Estado del servicio. Es de estricta competencia de Avianca y Sam verificar y registrar las especificaciones correspondiente a cada fase de prestación del servicio para posteriormente evaluar a sus bases y agencias.

9.5.3.4 Acción correctiva para servicios no conformes.

- **Responsabilidades.** En Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. se han establecido responsables para el reporte de inconformidades de los diferentes servicios. Los realizadores del proyecto diseñaron una estructura organizacional para el sistema de calidad del servicio de asistencia en tierra como se describe en el capítulo 10 en el ítem 10.3.2

Identificación de la no conformidad y acción correctiva. Los realizadores del proyecto proponen utilizar la metodología para la solución de problemas como se muestra en el capítulo 10 ítem 10.11

9.5.4 Análisis y mejoramiento del desempeño del servicio.

9.5.4.1 Recolección de datos y análisis. Los realizadores del proyecto diseñaron formatos que permiten recolectar y analizar los datos de las operaciones del servicio como se muestran en los anexos D, E, F y G.

9.5.4.2 Métodos estadísticos. **Se sugiere continuar con el uso de herramientas estadísticas para tratar y analizar los datos que se recolectan en las mediciones que se efectúan al servicio de asistencia en tierra como histograma, hojas de inspección, diagrama de Pareto, gráfico de desarrollo, diagrama de dispersión.**

9.5.4.3 Mejoramiento de la calidad del servicio. Con el fin de mejorar continuamente el servicio de asistencia en tierra de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. los realizadores del proyecto diseñaron un plan operativo de mejoramiento continuo de la calidad en el capítulo 10.

10. PLAN OPERATIVO PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE ASISTENCIA EN TIERRA EN RAFAEL ESPINOSA G. & CIA. S EN C.

La calidad y la satisfacción del cliente son temas importantes que han venido recibiendo cada vez más atención en todo el mundo.

El marco empresarial actual exige la calidad en el servicio para lograr un nivel competitivo acorde con las expectativas de la organización y que garantice la satisfacción del cliente, asegurando en un alto grado su fidelidad.

La estructura fundamental para el mejoramiento de la calidad del servicio de asistencia en tierra radica en:

- La orientación hacia el cliente externo y el cliente interno.
- El mejoramiento de los resultados de las operaciones del servicio.
- El trabajo en equipo de todo el personal que interviene en la prestación del servicio.
- La participación activa de los empleados en la solución de los problemas.
- La investigación para el logro de la calidad.
- El establecimiento de los objetivos claros y puntuales que sean directrices de logro.

Establecer lo anterior en Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C., implica el desarrollo de una cultura empresarial basada en el mejoramiento diario del servicio para la satisfacción del cliente.

Este sistema de aseguramiento de la calidad determina un medio para el desarrollo de la cultura y el mejoramiento del servicio, cultivando los factores de la estructura para el mejoramiento mencionado anteriormente.

10.1 OBJETIVOS

- Determinar un plan operativo que permita el desarrollo de una cultura empresarial hacia la calidad y la implementación de acciones que mejoren los aspectos generadores de la mala calidad en los servicios.
- Establecer una guía para el desarrollo de grupos o comités de calidad interdisciplinarios para el análisis de problemas en el servicio.
- Integrar el proceso de escucha al cliente externo e interno a la organización de servicios, para mejorar de acuerdo a sus necesidades y expectativas.
- Establecer un proceso para el análisis de los errores en el servicio que fije objetivos que encaminen hacia el mejoramiento.

10.2 ALCANCE

Este sistema aplica a todo el personal que interviene en la prestación del servicio de asistencia en tierra de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. y podrá ser desarrollado en un plazo de un año.

10.3 BASES DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO

Un proceso de mejoramiento comprende las bases que requiere un individuo para llevar a cabo sus tareas correctamente, dicho soporte permite alcanzar las metas de la empresa y cultivar el trabajo en equipo.

El proceso tiene tres componentes principales:

10.3.1 Valores y Principios

Son los ideales básicos de la Empresa que guían sus actividades y afectan sus resultados.

Los valores que predominan en el personal de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. son:

- Amistad
- Responsabilidad
- Respeto
- Cooperación
- Honestidad

- Amabilidad

Los Principios:

- Enfoque hacia el cliente
- Mejoramiento del servicio
- Innovación tecnológica
- Trabajo en equipo
- Comunicación abierta

10.3.2 Estructura organizacional del proceso. **Determina la manera como se interrelaciona el recurso humano. Esta conformado por los grupos de mejoramiento y el comité de calidad como se muestra en la figura 74.**

10.3.3 Métodos y Prácticas. Son las herramientas necesarias para solucionar problemas, elaborar planes y tomar decisiones, entre otras se tienen:

- Atributos de los líderes.
- Entrenamiento y educación.
- Administración de servicios
- Análisis del problema
- Trabajo en equipo

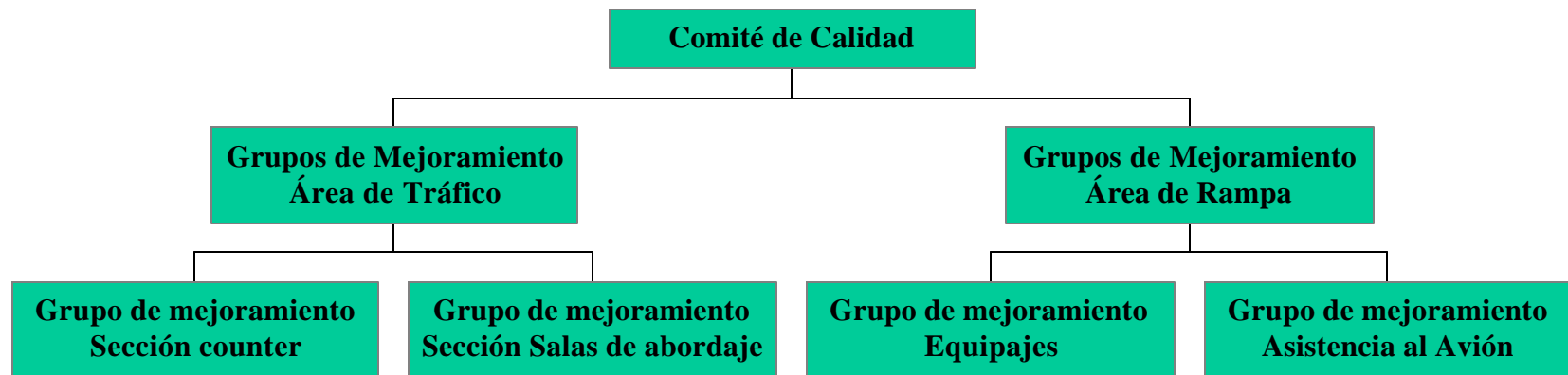


Figura 74. Estructura organizacional del sistema de calidad

10.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE SOPORTA EL PROCESO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.

10.4.1 Interrelación del comité con los grupos de mejoramiento. El comité planea, dirige, ejecuta y mantiene el proceso de mejoramiento de la calidad del servicio de asistencia en tierra, guía los esfuerzos de mejoramiento de todo el personal con base en un enfoque primordial “La Satisfacción del Cliente” (véase figura 75).

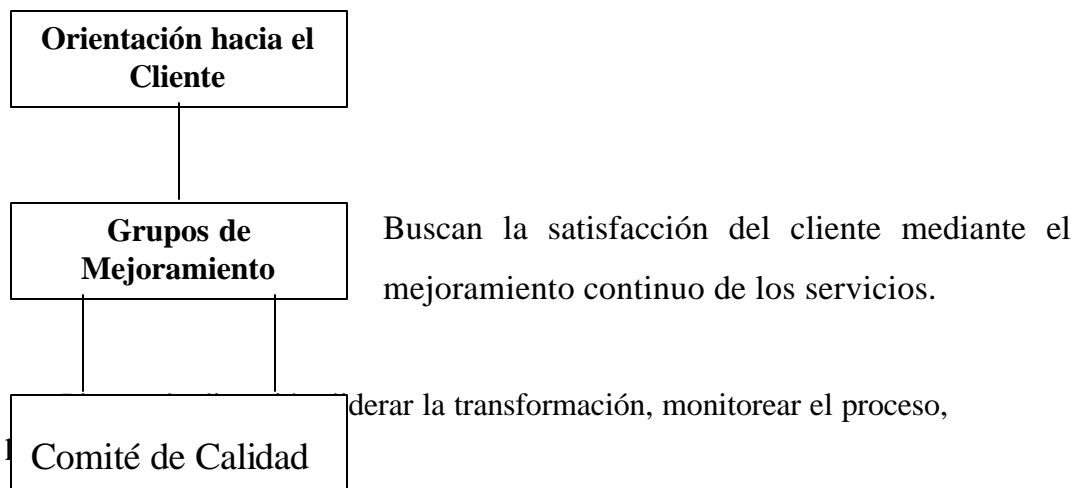


Figura 75. Interrelación de los grupos

10.4.2 Responsabilidades de las Unidades del Proceso.

10.4.2.1 Comité de calidad.

- Establecer y liderar el proceso de transformación.

- Dirigir el trabajo en cumplimiento con la misión organizacional.
- Establecer y dirigir el proceso hacia los objetivos corporativos.
- Trabajar en mejoramiento continuo con los clientes
- Crear las condiciones necesarias para el aprendizaje de los conceptos, metodología y herramientas estadísticas y administrativas del proceso.
- Crear la atmósfera para el cambio cultural
- Ser un modelo para toda la organización. Esto quiere decir, llevar presente en la mente y cumplir en la vida real con la misión, política y valores de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.

10.4.2.2 Coordinador del proceso.

- *Define y documenta el proceso.*
- Coordina la programación de actividades relacionadas con el proceso de mejoramiento de la calidad de los servicios.
- Mantiene actualizados los conocimientos sobre calidad total y el cambio organizacional.
- Actúa en representación del Gerente General, monitoreando toda la planeación, implementación, evaluación y mantenimiento del proceso.
- Regularmente asiste y participa en las reuniones del comité de calidad y grupos de mejoramiento.
- Sirve como secretario y facilitador para el comité de calidad.
- Administra la planeación, implementación, evaluación y mantenimiento del proceso.

- Actúa como consultor interno para los equipos y trabajadores de grupos de mejoramiento.
- Retroalimentación del proceso con documentos y materiales especiales que sirvan como refuerzo al mismo.

10.4.2.3 Grupos de Mejoramiento.

- Definir claramente el proceso o problema que afecta su área de trabajo.
- Establecer cómo el problema afecta los objetivos y la misión de la empresa.
- Establecer normas y procedimientos administrativos.
- Asegurarse que todas las personas afectadas con el problema participen en la solución del mismo.
- Coordinar y comunicar su trabajo con el comité de calidad quien es directamente responsable del proceso de cada servicio clave de resultado.
- Buscar el permanente desarrollo de sus actividades y el mejoramiento continuo de la calidad de trabajo de sus integrantes.

10.5 MÉTODOS QUE SOPORTAN EL PROCESO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

El proceso de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. hacia el mejoramiento de calidad debe comenzar por la gerencia y las direcciones operativas. Ellos deben comprender tanto individual como colectivamente que significa éste proceso, cual es su papel y su responsabilidad al liderar la transformación.

Una empresa que practica el mejoramiento continuo es una empresa en proceso de aprendizaje, por lo que la capacitación es la actividad predominante en todas las etapas del aseguramiento de la calidad y debe ser permanente.

Todos los grupos de mejoramiento y el comité de calidad requieren tiempo para estudiar y aprender en que consiste el proceso de mejoramiento de la calidad del servicio. Es aquí donde comienza la fase de implementación del mejoramiento.

Con el tiempo la organización entrará en una fase de mejoramiento continuo que nunca termina. En éste punto apreciará un cambio de actitud y comportamiento de la cultura organizacional de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C.

10.5.1 Atributos de los líderes.

- Los líderes entienden como el trabajo de su grupo se adapta a las metas de la empresa.
- Los líderes trabajan con las etapas precedentes (proveedores) y con las subsiguientes (clientes).
- Los líderes emplean los datos para ayudarlos a entender a su gente y así mismo utilizan los cálculos estadísticos para conocer quien, si lo hubiere, esta fuera del sistema y necesita ayuda especial.

- Los líderes trabajan para mejorar el sistema en el cual trabajan ellos y su gente.
- Los líderes intentan que todos disfruten su trabajo. Luego propenden por la optimización de la educación, las capacidades y las habilidades de todos y ayudan a que todos mejoren.
- Los líderes entrenan y asesoran y se abstienen de emitir juicios.
- Los líderes generan confianza.
- Los líderes no esperan perfección.
- Los líderes escuchan y aprenden.

10.5.2 Entrenamiento y educación. El gerente, directores de operaciones deben entrenar y capacitar continuamente a sus empleados en el proceso de mejoramiento. En el trabajo se presentarán otras oportunidades para aprender, practicar y sentirse a gusto con éste.

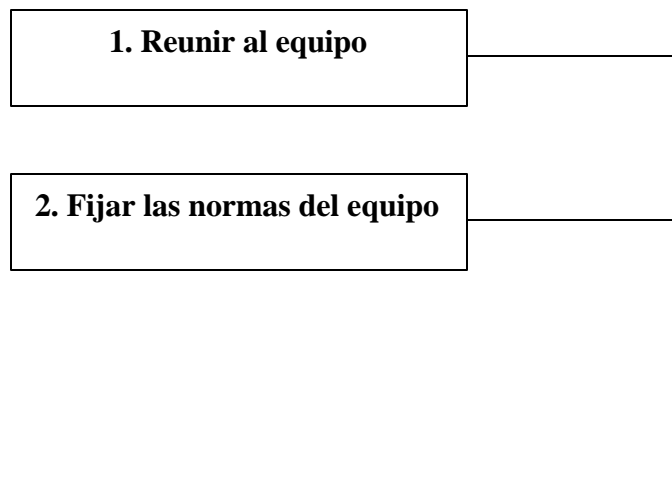
10.5.3 Administración de servicio. La administración de servicios implica que el enfoque de la empresa son los servicios. Esta es una nueva forma de administración y de ver el trabajo. Una estrategia enfocada hacia los servicios:

- Examina nuevamente todos los servicios de trabajo existentes.
 - *Se necesita todos?*
 - Se pueden mejorar?
 - Cuáles son críticos para el cliente?
- Permite un mejor entendimiento de cómo y cuándo se genera el trabajo.

- Se necesita?
 - Cómo se debe estructurar?
-
- Las necesidades de los clientes cambian permanentemente.
 - Los servicios deben actualizarse continuamente para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes y ello se logra con el mejoramiento continuo.

10.6 METODOLOGÍA PARA LA FORMACION DE LOS GRUPOS

Todos los equipos atraviesan un ciclo de desarrollo análogo al ciclo de la vida humana. Los líderes de equipos deben entender estas etapas / ciclos para que puedan responder al interrogante "¿Qué sucede?" y tomar las medidas pertinentes para ayudar al equipo. Puede suceder que los equipos vuelvan a alguna etapa en cualquier momento. La figura 76 muestra las etapas de la formación de los grupos.



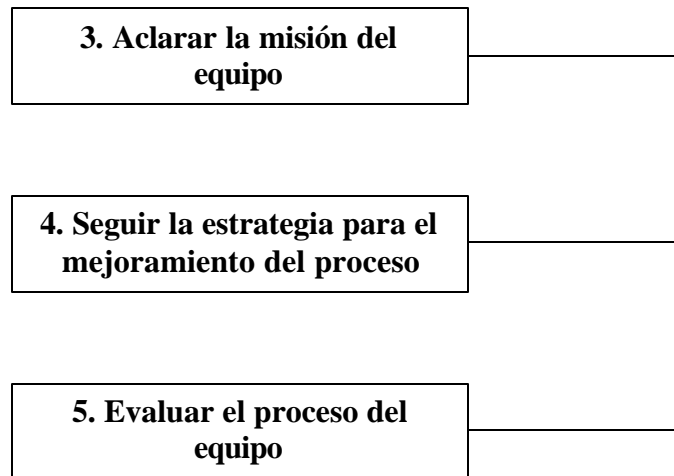


Figura 76. Etapas de la formación de los grupos

10.6.1 Etapa 1. Reunir al equipo. Las actividades del grupo son:

- Establecer la misión, los objetivos y tareas específicas.
- Identificar las funciones y la responsabilidades de los miembros del equipo.

10.6.2 Fijar las normas básicas. El segundo paso en el modelo de cinco etapas establecido para construir un equipo es fijar las normas del equipo. La reunión del equipo es un primer paso importante de planeación y la determinación de las normas del mismo permite a los equipos formular expectativas que orienten las tareas de dirección y de compartimiento de los equipos.

- Las normas básicas directivas describen la manera como el equipo trabaja en conjunto, organización, mecánica de las reuniones, etc.

Los siguientes interrogantes ayudan al equipo a determinar las normas básicas para trabajar en conjunto:

- > ¿El equipo debe tener un sólo líder nombrado o el liderazgo del mismo será compartido?
- > ¿Cómo se escogerá al líder del equipo?
- > ¿Con qué frecuencia se cambiará al líder del equipo? ¿En cada reunión? ¿Mensualmente? ¿Nunca?
- > ¿Nuestro equipo tendrá un facilitador?. De ser así, ¿cómo se escogerá a esta persona?
- > ¿Queremos que el orden del día sea por escrito?. De ser así, ¿quién será el responsable y cómo se elaborará?
- > ¿Queremos llevar actas de nuestras reuniones?. De ser así, ¿quién será el secretario y quién debe recibir una copia de las mismas?
- > ¿Con qué frecuencia desean reunirse?
- > ¿Qué duración tendrán las reuniones?
- > ¿Cuándo se desea la reunión?
- > ¿Dónde se quiere que sea la reunión?

Ejemplos de normas básicas: No hay un número correcto de normas para todos los grupos. A continuación se determinan las siguientes normas para que

sean consideradas y en caso tal se pueden ampliar agregando aquellas que el grupo considere.

- Comience y termine a tiempo
- La primera tarea en todo orden del día es asignar prioridades a los temas.
- El líder del equipo distribuirá el orden del día antes de cada reunión.
- Los miembros evitaran conscientemente interrumpir a otros.
- No se permiten conversaciones aisladas.
- Controle el tiempo. Rote la responsabilidad.
- Tome las decisiones por consenso.
- Todos los miembros son responsables de mantener al equipo dentro del tema tratado.
- Todos los miembros deben intentar mantener actitud de ganador.
- El equipo tendrá en cuenta las opiniones de miembros ausentes.
- Dedique algún tiempo a la risa y a la diversión.
- Mantenga las discusiones dentro de un período de tiempo determinado.
- Llame a cada persona por su nombre.
- Los miembros son responsables de expresar lo que quieren y esperan del grupo.
- Escuche cuando hable otra persona. Evite pensar en lo que usted va a hablar después.

10.6.3 Aclarar la misión del equipo. Una actividad importante de cualquier equipo es determinar la misión (objeto) del mismo.

Es importante describir la misión como equipo de la unidad en particular o servicio al cual pertenece. Teniendo en cuenta que el enunciado será divulgado a todo el departamento de operaciones al cual pertenece el servicio.

10.6.4 Seguir la estrategia para el mejoramiento de procesos. La estrategia para el mejoramiento de procesos está determinada por el modelo de solución de problemas de Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. Dicho modelo permitirá el mejoramiento de la calidad del servicio y de los problemas a nivel operativo.

La estrategia debe:

- 1) Ser reconocida por todos los miembros de los grupos.
- 2) Ser aplicada en la solución de problemas.
- 3) Ser revisada y actualizada según sean las necesidades de los grupos.

10.6.5 Evaluar el proceso del equipo. Al finalizar la formación del equipo se debe realizar la evaluación del trabajo de las personas hacia el logro de los resultados obtenidos.

Este paso permite identificar factores causales en la demora en la toma de decisiones, desinterés, falta de conocimientos etc., que pueden presentar dentro del equipo durante su creación.

Para ello es importante que los miembros tengan claro:

- 1) ¿Los resultados obtenidos llevan las expectativas del grupo?
- 2) ¿El clima dentro del grupo es satisfactorio?

- 3) ¿Existe participación activa del personal?
- 4) ¿Se cumplen las normas establecidas dentro del grupo?
- 5) ¿Los resultados obtenidos están acordes con la misión del grupo?
- 6) ¿La capacitación y el conocimiento se imparten a todos dentro del grupo?
- 7) El compromiso de todos es total?
- 8) Se cumple correcta y completamente la metodología establecida para la solución de problemas y toma de decisiones?

10.7 CONFORMACION DE LOS GRUPOS DE MEJORAMIENTO

10.7.1 Comité de calidad. Estará integrado por el gerente, el superintendente, el supervisor de tráfico y rampa.

10.7.2 Grupos de mejoramiento. Estará conformado por los respectivos empleados operativos de cada servicio.

El número de integrantes no debe exceder de diez ni ser menor de cinco personas.

A cada grupo le corresponden la solución de los problemas propios del servicio donde laboran.

10.7.3 Estructura interna de los grupos. Para el caso del comité de calidad los miembros deben contar con un líder, quien será el encargado de la dirección del grupo y que a la vez será el puente con los accionistas. El líder

deberá ser escogido dentro de los miembros directivos de la empresa por consenso, determinando su aceptación hacia lo elegido.

Los participantes del comité de calidad deberán actualizarse constantemente sobre calidad, manejo de personal, gerencia de servicio, entre otras para dirigir la empresa y los grupos a procesos de aprendizaje y de mejora de los servicios y del ambiente de trabajo.

En los grupos de mejoramiento se deben escoger primordialmente integrantes. Estos se deben destacar y ser escogidos por:

- La antigüedad en la empresa y el servicio.
- El grado de educación.
- Su capacidad para aportar el mejoramiento en el problema crítico por resolver.
- La creatividad en el trabajo.

La selección de los miembros será realizada por el comité de calidad con los procedimientos que estos establezcan para este efecto.

Una vez el grupo esté formado aplicará la metodología desarrollada anteriormente para el proceso de formación y escoger el líder por consenso.

10.8. PRESENTACIÓN DE LOS EQUIPOS

10.8.1. Comité de calidad. Una vez formado el equipo se hace formalmente la presentación a los trabajadores o miembros, explicando el objeto de su conformación (misión) y los propósitos a los cuales quiere llegar. Explicará la formulación de los grupos de mejoramiento en cada servicio, llamando a los empleados para que se inscriban en la selección y empezará a implementar el proceso.

10.8.2. Grupos de mejoramiento. Una vez formado el equipo se presenta formalmente el comité de calidad con la elaboración del informe de acción, el cual será elaborado por todo grupo específico. Después de aprobado el grupo por el comité realizará la presentación oficial ante todos los trabajadores de la empresa.

10.8.3 Informe de acción.

PRIMERA HOJA. En ella se redactará de arriba hacia abajo:

- El nombre completo del grupo.
- El nombre del proceso de mejoramiento.
- El nombre de los integrantes del equipo.
- El nombre del líder.
- La fecha del día de elaboración de la carta.

SEGUNDA HOJA. Se redactará de arriba hacia abajo.

- Las normas establecidas por el equipo.

- La misión u objeto de equipo.

TERCERA HOJA. Se redactará en igual forma cada uno de los problemas que el equipo ha encontrado en el servicio al cual pertenecen.

CUARTA HOJA. Para la presentación de informes sobre puntos tratados para la solución de problemas por el equipo al comité de calidad, se desarrollará brevemente:

- El acta de reunión del día.
- El punto de que se trata.
- Los motivos o causas consideradas por el equipo que inciden en el problema.
- El establecimiento de uno o varios ejemplos particulares que determinen la presencia de una de las causas o motivos considerados.
- Y al finalizar registrar la fecha.

Todas y cada una de las hojas deben tener en la parte superior el nombre del grupo que redacta el informe.

10.9 ACTIVIDADES PROPIAS DE CADA EQUIPO

10.9.1 Actividades del comité de calidad.

- Despliegue total del proceso de mejoramiento de la calidad.

- Entrenamiento y capacitación de los grupos sobre calidad.
- Capacitación sobre herramientas estadísticas y administrativas para mejorar la calidad.
- Control del proceso de mejoramiento.
- Mejora de los procesos y procedimientos administrativos.
- Implementar el proceso de mejoramiento.
- Estudio y análisis de informes y propuestas de los grupos de mejoramiento.
- Selección de personal nuevo.
- Mantenimiento de un buen clima laboral.
- Escuchar el cliente interno y externo.

10.9.2 Actividades de los grupos de mejoramiento.

- Entrenamiento del personal nuevo.
- Capacitación constante de los empleados.
- Estudio y análisis de los problemas del servicio respectivo.
- Mejoramiento continuo de las operaciones del servicio respectivo
- Velar por la seguridad del personal operativo.
- Mantener la satisfacción del personal en cada servicio.

10.10 TOMA DE DECISIONES

El proceso de toma de decisiones es una actividad importante para los equipos. Se asume que los equipos tomarán decisiones, pero generalmente se pasa por alto definir los métodos o estrategias para ello. Para evitar confusiones sobre la manera como se

tomarán las decisiones, quién las tomará y la responsabilidad de los equipos por la decisión, es útil que el equipo discuta y llegue a un acuerdo sobre esta materia.

Sin embargo, es responsabilidad del líder del equipo reconocer el momento apropiado para tomar una decisión y guiar al equipo a una estrategia adecuada de toma de decisiones.

10.10.1. Toma de decisiones por consenso. La toma de decisiones por consenso, es un proceso que permite a todos los miembros del equipo ser escuchados. Se da la oportunidad a los miembros del equipo para discutir los pros y contras de diferentes opciones antes de escoger una. Es una estrategia que permite al equipo encontrar las soluciones a problemas que satisfagan las necesidades/ inquietudes de todos los miembros del equipo. Su intención es obtener el compromiso general del equipo en una decisión, sin importar el tiempo que se gaste.

10.10.1.1 Pautas para obtener consenso.

- Permita el tiempo necesario para que todos los miembros del equipo expresen sus opiniones.
- Fije claramente su posición.
- Escuche abiertamente lo que tienen que decir los demás. Evite emitir juicios.
- No evite los conflictos. Utilice los puntos de vista opuestos para estimular la discusión. Repita las opiniones de quienes están en desacuerdo para asegurarse que las escuchó correctamente.
- Diríjase hacia las decisiones que todos los miembros del equipo deseen aceptar y apoyar. Ello puede significar la integración de diferentes puntos de vista en una solución creativa o la dirección hacia una alternativa.

10.10.1.2 Pasos para la toma de decisiones. Los pasos que se dan a continuación son cruciales para la toma de decisiones en los equipos:

- Reconocer que es el momento de tomar decisiones.
- Acordar la manera como tomará el equipo las decisiones.
- Trabajar en el proceso de toma de decisiones.

- Resumir la decisión que se toma.

10.11 METODOLOGIA PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS

10.11.1 Ciclo de mejoramiento de calidad

10.11.1.1 Paso 1 definir el problema. El objeto de éste ítem es definir las preguntas que los miembros de equipos deben formular para cumplir este paso. Se enfatizan específicamente el uso, la construcción y aplicación de herramientas potenciales.

Específicamente en el paso 1, definir el problema, el equipo debe considerar la utilización de herramientas de planeación tales como:

- Ordenes del día (proceso de equipo).
- Lluvia de ideas.
- Diagramas de Causa y Efecto.
- Gráficos estadístico.

DETALLES. Tenga en cuenta los siguientes al definir el problema:

- ¿Cuál es la brecha entre el desempeño actual y la situación deseada?
- ¿Por qué este problema es más importante que otros?
- ¿Cómo sabría si la situación mejora? Identifique medidas especiales que le permitan evaluar en cifras el mejoramiento y recopile datos para cualificar la situación actual
- Estreche el enlace o divídalo en subtemas.
- No intente analizar las causas.
- Reúna el equipo correcto (sí es necesario).
- Comience un manual para documentar los métodos y procesos.
- Informe la misión y los objetivos a los compañeros / gerencia y obtenga apoyo.

10.11.1.2 Paso 2 observación del problema. Su objetivo es observar la situación actual de un problema con el fin de descubrir los factores que pueden ser causas del mismo.

DETALLES. Al observar el problema, es necesario :

- Crear un diagrama de flujo, si el problema se relaciona con un proceso.
- Determinar los clientes, obtener retroalimentación sobre la naturaleza del problema y aclarar sus requerimientos.
- Recopilar datos para localizar el problema (por ejemplo, estratificar por quien, qué, cuando y donde, pero no preguntar por qué en este punto).
- Recopilar datos históricos para identificar las ocurrencias de causas especiales.
- No intentar solucionar el problema.
- Actualizar el manual para captar el desempeño actual.

10.11.1.3 Paso 3 analizar las causas. Después de definir y observar el problema, el equipo necesitará analizar las causas para determinar las principales causas del problema.

Este paso le permite al equipo emplear un enfoque “científico” sistemático en lugar de sacar conclusiones de manera arbitraria.

En éste paso, al igual que en las dos primeras, se deberán emplear algunas herramientas de planeación, tales como:

- Histograma.
- Diagrama de Causa y Efecto.
- Diagrama de Afinidad.
- Diagrama de Pareto.
- Estadísticas Descriptivas
- Diagramas de Control.
- Diagramas Variables.

DETALLES. Al analizar el problema, es necesario:

- Emplear diagramas de causa y efecto para hacer lluvia de ideas sobre las causas potenciales.
- Utilizar la información del paso de observación para ubicar las áreas causales.
- Emplear el conocimiento y la experiencia del proceso para escoger las causas principales.
- Verificar las relaciones de causa y efecto con datos
- Llevar a cabo un experimento, si es posible.
- No implementar una solución a gran escala.
- Mantener informados a los compañeros y a la gerencia sobre el progreso.

10.11.4. Paso 4 actuar sobre las causas. En éste paso, el equipo pone en práctica las soluciones más prometedoras, es decir, hacen una prueba a menor escala. Si bien actuar parece ser el último paso, con el fin de ver mejoramientos reales y soluciones a largo plazo, que se han llevado a cabo los mejoramientos y/o verificar si han surgido nuevos problemas.

La actuación sobre los problemas enfatiza la importancia de la prevención y permite obtener la aprobación de las personas afectadas por los problemas.

DETALLES. Al actuar sobre los problemas es necesario

- Hacer una lista de las posibles soluciones
- Enfocar la atención en la prevención y emplear los resultados del paso de análisis.
- Evaluar posibles efectos colaterales y las necesidades de recursos para cada uno.
- Escoger la solución más prometedora y obtener el apoyo de quienes se ven afectados por los cambios.
- Actualizar el diario para escribir los planes de acción.

- Obtener el apoyo de la gerencia para la prueba.

10.11.1.5 Paso 5 verificar resultados. Se presenta un momento en la solución de problemas cuando los equipos deben verificar los resultados, es decir, estudiarlos y compararlos con la situación original. Es posible que las acciones que se tomaron en el paso anterior no conllevaron a un mejoramiento. Este paso es muy importante porque puede hacer que el equipo vuelva al paso dos observar el problema.

Dentro de las herramientas que pueden utilizar los equipos para verificar los resultados, se encuentran los siguientes:

- Diagramas de recorrido
- Histogramas
- Diagramas de flujo
- Diagramas de Pareto
- Diagramas de Control

DETALLES. Al revisar el problema es necesario:

- Medir los resultados empleando la misma clase de datos recopilados durante el paso de observación (a saber, revisar quien, que, cuando y donde después de los cambios).
- Evaluar los efectos colaterales, tanto buenos como malos y actuar de conformidad.
- Si el mejoramiento se encuentra en el grado deseado, continuar al siguiente paso de implementación total y estandarización.
- Si el mejoramiento no es el deseado:
 - 1) Evaluar cualquier desviación del plan de implementación, solucionar y volver a evaluar los resultados.
 - 2) Estandarizar los mejoramientos actuales y volver al paso de observación.
- Actualizar el diario para resumir los resultados.

- Mostrar los resultados de la prueba a los compañeros y a la gerencia y obtener el apoyo para la implementación a gran escala.

10.11.1.6 Paso 6 estandarización. Permite garantizar que se mantengan las mejoras.

DETALLES. Al estandarizar es necesario:

- Planear una implementación total, incorporando lo que se aprendió durante la prueba, el entrenamiento necesario, el método de control y las medidas de monitoreo permanente.
- Revisar todos los documentos, procedimientos estándares, diagramas de flujo y gráficos pertinentes.
- Comunicar a todos los afectados por los cambios, incluyendo clientes y proveedores.
- Dar capacitación en los nuevos métodos e incluirlos en el entrenamiento al nuevo personal.
- Asignar responsabilidades y desarrollar métodos de monitoreo conforme a los estándares.
- Actualizar el diario de manera que se haga referencia a los nuevos estándares.

10.11.1.7. Paso 7 Sacar conclusiones. Este paso permite realmente a los equipos plantear y responder las preguntas:

- ¿Qué hemos aprendido?
- ¿Cuales son los planes para el futuro?

Desde la perspectiva de los equipos, es importante evaluar el proceso de los equipos y celebrar el éxito. Sin embargo desde la perspectiva de la tarea, los equipos también deben preparar el mejoramiento continuo.

DETALLES. Para los planes futuros es necesario:

- Enumerar los demás problemas identificados durante el proceso pero aun no tratados.
- Planear lo que se hará para cada uno de ellos (por ejemplo: formar un nuevo equipo, continuar con el mismo, pero en espera).
- Resumir lo que se aprendió del proceso de mejoramiento que puede ayudar a todos para futuros esfuerzos de mejoramiento.
- Obtener el apoyo de la gerencia para los pasos siguientes.
- Actualizar el diario para incluir lo que de él se aprendió.

12. RECOMENDACIONES

Los realizadores del trabajo de grado sugieren a Rafael Espinosa G. & Cía. S. en C. adicionalmente a las recomendaciones ya expuestas en los capítulos interiores, continuar el proceso de aseguramiento de la calidad del servicio de asistencia en tierra pasando a la etapa de implementación, para lo cual las personas que conforman la organización deben comprometerse con los objetivos de ésta, difundir la política de calidad a todos los niveles, capacitar al personal administrativo y operativo en todo lo relacionado con el aseguramiento de la calidad.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS

ICONTEC. Norma colombiana 9004-2, gestión de calidad y elementos del sistema de calidad, lineamientos para las empresas de servicio.

----- . Normas colombianas sobre documentos y presentación de tesis de grado. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 1994.

ISHIKAWA, Kaoru. Qué es el control total de la calidad, la modalidad japonesa. Colombia: Norma, 1986. Pág. 1 – 179.

KINNEAR, Thomas C. Investigación de mercados. 4 ed. Santafé de Bogotá D.C.:Mc graw Hill, 1993. Pág. 309 – 327.

SCHROEDER, Roger G. Administración de operaciones. 3 ed. Mexico: Mc Graw Hill, 1992. Pág. 142 – 160.

