

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACION  
CARRERA DE TURISMO**



**TESIS DE GRADO**

**“EL CLIENTE INTERNO Y SU IMPORTANCIA EN LA  
CALIDAD DEL SERVICIO DE UNA EMPRESA AEREA  
COMERCIAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ”**

**Para optar a la Licenciatura en Turismo**

**Proponentes:** Maria del Rosario Bravo Aramayo  
Christine Milena Duhamel Rojas  
**Tutora:** Lic. Roxana Crespo

**JUNIO 2010**

**LA PAZ - BOLIVIA**

## INDICE GENERAL

<b>INTRODUCCION</b>	I
<b>ANTECEDENTES</b>	II
<b>CAPITULO I ASPECTOS METODOLOGICOS</b>	
1.1. Planteamiento del Problema de Investigación	1
1.1.1. Identificación y formulación del problema	1
1.1.2. Problemática	2
1.1.3. Pregunta de investigación	3
1.2. Alcances de la Investigación	3
1.2.1. Ámbito geográfico	3
1.2.2. Universo de Estudio	4
1.2.3. Área temática	4
1.3. Delimitación	4
1.4. Justificación	5
1.4.1. Justificación Científica	5
1.4.2. Justificación Social	6
1.5. Objetivos	6
1.5.1. Objetivo General	6
1.5.2. Objetivos específicos	6
1.6. Hipótesis	7
1.7. Identificación de Variables	7
1.8. Unidad de Observación	8
1.9. Operacionalización de Variables	8
1.10. Metodología	10
1.10.1. Métodos y Técnicas de Investigación de campo	10
1.10.2. Fuentes de Información	17
<b>CAPITULO II MARCO CONCEPTUAL</b>	
2.1 Recursos Humanos	19
2.1.1 Gestión de los Recursos Humanos	19
2.1.2 La Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa Turística	21
2.1.3 Sistema de Políticas Integradas de Gestión de Recursos Humanos para empresas del sector turístico	26
2.2 Relaciones Públicas	27
2.2.1 Definición de Relaciones Públicas	28
2.2.2 El público y los públicos	28
2.2.3 Diferencia entre Relaciones Humanas y Relaciones Públicas	29
2.2.4 Objetivos de las Relaciones Públicas	29
2.2.5 Relaciones Públicas Internas	32
2.3. Clima Organizacional	32
2.3.1. Descripción de Variables o Dimensiones	34
2.4. Motivación	35
2.4.1. Importancia de la Motivación	35
2.4.2. Proceso de la Motivación	36
2.4.3. Tipos de Motivación	37
2.4.4. Motivación Laboral	38
2.4.5. Factores de la Motivación Laboral	39
2.4.6. Satisfacción Laboral	41
2.5. Comunicación	42
2.5.1. Definición de Comunicación	42
2.5.2. Elementos de la Comunicación	42
2.5.3. Horizontalidad y Verticalidad de la comunicación	43

2.6.	Cliente Interno	44
2.6.1	¿Qué es un cliente?	44
2.6.2	¿Quién es el cliente interno?	44
2.6.3	Relación entre la empresa y el cliente interno	45
2.7.	El Servicio	46
2.7.1	¿Qué es el Servicio?	46
2.7.2	Elementos que conforman el Servicio	47
2.7.3	Tipos de Servicio	48
2.7.4	Servucción	49
2.8.	¿Qué es calidad?	52
2.8.1.	Calidad de Servicio	52
2.8.2.	Componentes de la Calidad de Servicio	53
2.8.3.	La Importancia de la Calidad de servicio	54
2.8.4.	Calidad de Servicio una estrategia de servicio comprobada	55
2.9.	Ventajas Competitivas	56
2.9.1.	¿Qué son las Ventajas Competitivas?	56
2.9.2.	Tipos de Ventajas Competitivas	56

### **CAPÍTULO III ESTADO DE LA CUESTION**

3.1.	Antecedentes	57
3.2.	El Turismo	57
3.2.1	Definición de Turismo	57
3.2.2	Origen de las palabras Turismo y Turista	58
3.2.3	Origen y desarrollo histórico del Turismo	58
3.3.	Transporte Turístico	59
3.4.	La Línea Aérea	60
3.4.1.	Definición de Línea Aérea	60
3.4.2.	Antecedentes	60
3.4.3.	Clasificación del Transporte Aéreo	62
3.4.4.	Organización Funcional	64
3.5.	Áreas de Atención Directa al pasajero	67
3.5.1	Funciones del Área de Atención Directa al pasajero	67
3.6.	Organización Administrativa de Counter, Reservas y Tráfico Aeropuerto	80
3.7.	Situación actual de las Líneas Aéreas que operan en Bolivia	81
3.7.1.	AEROSUR S.A.	81
3.7.2.	AMAZONAS	82
3.7.3.	LLOYD AEREO BOLIVIANO	83
3.7.4.	AEROCON.	84
3.7.5.	LAN AIRLINES	85
3.7.6.	AMERICAN AIRLINES	87
3.7.7.	TACA	87
3.7.8.	AEROLINEAS ARGENTINAS	88
3.7.9	AIR FRANCE	89
3.7.10	ALITALIA	90
3.7.11	IBERIA	91
3.7.12	LUFTHANSA	93
3.8.	NIVELES DE ORGANIZACIÓN EN LAS LINEAS AEREAS	94

## **CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS**

4.1. Alcance del trabajo	95
4.2. Determinación del universo	95
4.3. Análisis e interpretación de los datos	95
4.4. Resultados de las encuestas	96
4.5. Interpretación de los resultados de las encuestas	97

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Conclusiones y Recomendaciones	119
5.1.1. Conclusiones Generales	119
5.1.2. Conclusiones Especificas	119
5.2. Recomendaciones	126
	126

Bibliografía  
ANEXOS

# **“EL CLIENTE INTERNO Y SU IMPORTANCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE UNA EMPRESA AEREA COMERCIAL EN LA CIUDAD DE LA PAZ”**

## **1. INTRODUCCION**

La actividad turística debe ser desarrollada y ofrecida según el prestador de los servicios, quién debe planificar la misma, debiendo velar por la eficacia y la calidad el buen servicio a prestar, los recursos con los que se cuenta, los recursos humanos disponibles y su capacitación, los tiempos, los lugares, los aspectos económicos los costos y riesgos derivados del servicio prestado.

El turismo es una actividad orientada a satisfacer la necesidad humana de integración con el entorno, la satisfacción de esta necesidad debe generarse a través de un sistema integrado por prestadores de servicios, que se denomina Sistema Turístico y esta compuesto por elementos estructurales tales como: <sup>1</sup>

Servicio de Transporte considerados los dedicados estrictamente al servicio turístico (servicio de pasajeros), servicio de hospedaje, servicio de gastronomía, servicio de diversión y entretenimiento, servicios complementarios y servicios culturales

El transporte aéreo comercial en la actualidad es uno de los elementos más importantes para el movimiento de flujos turísticos, ya que constituye el primer y principal eslabón en la cadena de servicios turísticos en virtud de las ventajas que ofrece como ahorro en tiempo y la seguridad que brinda, es por consiguiente el medio de movilización con mayor demanda en el mundo, teniendo supremacía sobre el transporte terrestre y acuático.

El mercado potencial de las líneas aéreas es bastante amplio, sin embargo la competencia entre ellas es aguda, caracterizándose por constantes ofensivas de las empresas más grandes hacia las pequeñas. “De país a país nuevas aerolíneas están matando a las viejas con guerras de precios, servicio especializado para empresarios, o simplemente mejor administración” <sup>2</sup>

En los últimos años las empresas de aeronavegación comercial se han enfrentado a crisis en las que la excesiva competencia dio lugar a que aquellas menos fuertes, cualitativa y cuantitativamente, se derrumben y quiebren. Cuando hablamos del aspecto cualitativo nos

---

<sup>1</sup> RAMIREZ, Cesar “Gestión Administrativa para empresas Turísticas”, Ed. Trillas, México 1993, pg.13

<sup>2</sup> ZELLNER, Mike , Revista América Economía “Cielito Lindo” , N° 97, Julio de 1996

referimos sobre todo a la clase de servicio que prestan las líneas aéreas a sus clientes, siendo que el servicio es la principal característica en el sector de transporte aéreo, el cuidado y la atención que se den al servicio será uno de los aspectos determinantes para que las empresas de este sector se diferencien y sobrevivan.

En este contexto, los indicados para detectar, conocer e interpretar las expectativas de satisfacción de los clientes o pasajeros, son las personas que integran la empresa es decir los propios funcionarios y para ello, deben estar organizadas de tal manera que puedan efectivamente relacionarse con aquellos en el proceso de generar valor para la propia empresa.

La lógica más elemental indica que es impensable pretender satisfacer a los clientes si quienes los tienen que atender no están satisfechos a su vez.

Cuando Chiavenato se refiere a este aspecto dice: “El estudio de las personas se constituye en una unidad básica de las organizaciones. Toda persona esta dotada de características propias y elementos como la personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales y por otra parte de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos; es por esto que se le da tanta importancia a este aspecto considerándose a las personas, el recurso mas valioso de la empresa”.<sup>3</sup>

Todas las organizaciones están compuestas por personas, de las cuales se espera que contribuyan a lograr las metas organizacionales. En síntesis, la importancia de las personas en la organización es de vital importancia pero se debe resaltar también la importancia de su desempeño. Ahora es evidente que la compensación económica es un derecho derivado del buen trabajo, asimismo también es importante que el trabajador como persona vea su esfuerzo reconocido más allá del salario. El trabajador quiere sentirse realizado en la labor que le ocupa la mayor parte del día, sentirse parte integrante de la organización en la que trabaja; finalmente el respeto y reconocimiento de compañeros y jefes le motiva a desempeñar su tarea al máximo nivel.

La competencia en el sector de transporte aéreo comercial es muy fuerte y la lucha por posicionarse en el mercado exige la búsqueda de nuevas maneras de satisfacer al cliente. Este es un escenario en donde el cambio, impulsado por el desarrollo de la tecnología, es vertiginoso.

Frente a esa situación, las empresas deben aprovechar todas las fortalezas con las que cuentan, en especial, las que están relacionadas con el factor humano, aquí precisamente, reside el carácter central y estratégico que ha asumido la Gestión del Personal en la empresa moderna.

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Adalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Ed. McGrawhill, 5ª Edición, Colombia 2000, pg.61

## 2. ANTECEDENTES.-

La actividad turística se ha desarrollado rápidamente en el contexto internacional durante los últimos 50 años. Según la Organización Mundial del Turismo, el volumen de viajeros internacionales pasó de 25 millones en 1950 a 763 millones el 2004. En Bolivia, en los últimos años, la actividad del turismo ha cobrado mayor importancia con un impacto significativo en la economía nacional, registrándose para el año 2007 más de 400 mil visitantes que reportaron ingresos cercanos a los 200 millones de dólares.

Las potencialidades que tiene Bolivia son grandes, debido a que sus atractivos turísticos tienen capacidad para cubrir casi la totalidad de las demandas frecuentes de todo tipo de turismo como: turismo receptivo, recreativo, ecológico, histórico, de aventura y otros.

En muchos países el turismo es uno de los sectores económicos más dinámicos, en Bolivia es la tercera actividad económica en la captación de divisas, después del gas natural y de la soya. Tiene un efecto multiplicador sobre las áreas: financiera, comunicaciones, transporte, artesanía, restaurantes, producción de artículos de primera necesidad, centros de diversión y otros, constituyéndose en una gran dinamizador de la economía.

La industria turística se asoma al siglo XXI como un sector de gran importancia en la economía mundial del nuevo milenio, y en ese contexto Bolivia ocupa un lugar de privilegio como país receptivo de turismo en sus distintas modalidades, la participación del sector turismo en la economía boliviana se viene incrementando cada año.

La oferta en nuestro país de nuevos destinos turísticos en distintas regiones es notable y se consolida hacia el futuro a través de las iniciativas que las administraciones públicas departamentales como Prefecturas, empresas privadas, así como municipios y comunidades que están tomando al turismo como una atractiva fuente para captar ingresos sostenibles aprovechando los atractivos turísticos de sus respectivas regiones.

Ante el incremento de la demanda en los servicios turísticos hacia nuestro país, ingresa a este escenario la participación de los operadores turísticos como parte vital dentro del sistema turístico nacional. Uno de los sectores clave para captar el flujo turístico hacia nuestro país, es el transporte aéreo,

Siendo el servicio la principal característica del sector de transporte aéreo, uno de los aspectos determinantes para que las empresas de este sector se diferencien, esta precisamente en el personal que brinda el servicio, mismo que debe tener formación especializada y debe además

estar comprometido con la empresa, para ello se requiere que la alta dirección de la empresa mantenga políticas de gestión de personal para motivar al personal y lograr de esta manera un mejor desempeño de sus funciones.

Sin embargo, se puede observar que en las Líneas Aéreas que operan en nuestro país, existe diferencia en el trato que la gerencia brinda a los funcionarios de las empresas extranjeras, logrando motivarlos en alguna medida, mientras que las empresas nacionales no cuentan con políticas de motivación para su personal.

El servicio de transporte aéreo comercial de pasajeros, tiene como principal objetivo de operación, proporcionar la satisfacción de las necesidades del consumidor, como es el de transportarlo de un lugar a otro en menor tiempo y con mayor comodidad.

Para que este servicio sea óptimo, requiere de profesionales adecuados e idóneos que brinden un servicio de calidad, consecuentemente, el personal de atención al cliente consumidor que es el recurso más importante para este propósito, como son: el personal de counter, reservas y tráfico – aeropuerto (en la presente investigación), necesita de un ambiente también óptimo para desarrollar su actividad.



# CAPITULO I

## ASPECTOS METODOLOGICOS

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. 1. IDENTIFICACION Y FORMULACION DEL PROBLEMA

El turismo es una actividad, que esta estrechamente relacionada con el transporte aéreo, con el cuál se pretende realizar un trabajo coordinado.

El crecimiento del flujo turístico tanto a nivel nacional como mundial, hace que la actividad aeronáutica incremente su ritmo a través del tráfico aéreo.

El servicio de transporte aéreo en nuestro país, está vinculado en forma directa a la comercialización turística, lo cual permite realizar una oferta más estructurada, toda vez que las prestaciones de servicios ofrezcan mejor calidad en cuanto se refiere a la atención al cliente.

El servicio de transporte aéreo, depende en gran medida de contar con funcionarios profesionales, seleccionados, capacitados y motivados para brindar una atención adecuada. El servicio y la atención al cliente en este tipo de empresas requieren de personal idóneo, capaz de brindar un servicio que satisfaga al cliente consumidor.

“Es importante reconocer que, para que una persona pueda desenvolverse al máximo dentro su trabajo, debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella dentro del ambiente laboral...”<sup>4</sup>

Se debe considerar entonces, que el personal es el recurso más importante dentro de una empresa, es la imagen externa de la misma, repercutiendo este hecho en el crecimiento económico de la propia empresa, aspecto que en el contexto general no es tomado en cuenta.

Algunos aspectos importantes dentro la administración y gestión de Recursos Humanos, son la motivación e incentivo al personal, que no significa solamente la recompensa e

---

<sup>4</sup> LAZA ORMAYDA, Urbina, “Curso de gerencia y Gestión “, Escuela Nal., Cuba 2000, pg. 58

incentivo monetario, sino también el reconocimiento y participación activa del empleado en todo lo que tiene que ver con la interacción con la propia empresa.

Por otra parte, factores como la falta de comunicación, la inexistencia de políticas claras y finalmente la falta de capacitación y actualización necesaria para un mejor desempeño, dan como resultado un nivel bajo de servicio al cliente, provocando la disminución de ingresos para la empresa.

### **1.1.2 PROBLEMÁTICA**

La problemática del servicio prestado por el personal de atención al cliente se lo debe analizar e identificar desde distintos aspectos, tales como:

- El poco reconocimiento y participación activa del empleado, existe desinterés de éste en desempeñar en forma adecuada las funciones encomendadas dentro la empresa, que se traduce en el mal servicio que se proporciona al cliente externo.
- La falta de comunicación, entre las distintas áreas dentro de las empresas aéreas tiene como resultado la indiferencia, irresponsabilidad y malas relaciones entre funcionarios de las diferentes áreas.
- Políticas poco claras y ambiguas en el departamento de RRHH, no permiten un mayor involucramiento del empleado con la empresa. En algunos casos no se considera establecer políticas referidas a la administración y gestión de personal.
- Un hecho que llama la atención al interior de las Líneas Aéreas, es la falta de capacitación y actualización de sus RRHH, repercutiendo en un servicio y atención deficiente al cliente consumidor, dañando la imagen de la empresa.

### **1.1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACION**

**¿De qué manera se puede mejorar el servicio actual de atención al cliente en las Empresas de Transporte Aéreo Comercial que operan en la ciudad de La Paz?**

#### **1.1.3.1 PREGUNTAS SECUNDARIAS DE INVESTIGACION**

- ¿Cuál es la importancia de la participación del cliente interno en la calidad del servicio de una empresa aérea comercial?

- ¿En que medida se logra la excelencia en el servicio de una empresa Aérea a través del cliente interno?

## **1.2. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. AMBITO GEOGRAFICO**

El sector estudiado se limita a la ciudad de La Paz en las áreas de Counter y Reservas y el área de Tráfico en el Aeropuerto Internacional de la ciudad de El Alto.

### **1.2.2. UNIVERSO DE ESTUDIO**

Para identificar la problemática de manera más exacta, en la presente investigación se realizó un análisis de las líneas aéreas comerciales que operan en el aeropuerto a internacional de El Alto y prestan servicios a nivel nacional e internacional vale decir, Aerosur, Amaszonas, Aerocon, Lloyd Aereo Boliviano, Aerolineas Argentinas, American Airlines, Lan, Taca, Tam Mercosur, y además incluimos a los Agentes Generales (GSA) como representantes de otras líneas aéreas, Alitalia, Air France, Luthansa e Iberia, todas ellas con base de operaciones u oficinas centrales en la ciudad de La Paz.

### **1.2.3. TIPO DE MUESTRA**

Para la determinación de la población, se utilizó la muestra no probabilística, selectiva tomando en cuenta al personal de atención directa al público consumidor ya que es representativa de la población estudiada, vale decir las áreas de counter, reservas y tráfico aéreo como unidad de observación. Se toma la elección a éstas áreas porque son la personas encargadas de trabajar directamente con los pasajeros, vale decir con el cliente externo.

También se toma en cuenta a los jefes de area y jefatura de RR.HH. ya que son las instancias encargadas de la gestión de calidad y organización de la empresa.

### **1.2.3. AREA TEMÁTICA**

El área temática aborda dos dimensiones que se complementan entre sí a lo largo de la investigación, estas son:

**General:** Situación de las líneas aéreas en la ciudad de La Paz- Bolivia.

**Específica:** Departamentos de atención al cliente de una línea aérea comercial: Counter, Reservas y Tráfico Aeropuerto.

### **1.3.- DELIMITACION**

#### **a. LIMITE TEMPORAL.-**

En el presente trabajo de investigación, se tomó como referencia de estudio los años 2001 a 2006, periodo en el cual se observa un crecimiento del sector turismo y del flujo aéreo hacia nuestro país.

#### **b. LIMITE ESPACIAL.-**

El estudio abarca a todas las Líneas Aéreas con sede en la ciudad de La Paz, ya que la gran mayoría de las empresas nacionales e internacionales tienen operaciones y/o representantes que prestan servicios desde esta ciudad hacia diferentes ciudades del país y del exterior.

### **1.4.- JUSTIFICACION**

El Turismo en Bolivia es la tercera actividad económica más importante dentro de la economía del país, genera un efecto multiplicador hacia toda la economía nacional, de tal manera que la importancia del sector requiere la participación de todos los actores que se relacionan con la actividad turística.

Las empresas, en un mercado tan competitivo como el actual, deben plantearse políticas y acciones con el fin de atraer y retener a los trabajadores más eficaces y mejor capacitados, esto supone una verdadera inversión a futuro.

En efecto las empresas que consideran a sus funcionarios, como los activos más importantes que poseen, tienen una gran ventaja competitiva sobre las que no lo hacen. Los empleados o clientes internos son el mecanismo operacional de marketing más importante porque se ocupan de las relaciones entre la empresa y sus clientes consumidores, participando y siendo responsables en gran medida del menor o mayor grado de fidelización de los clientes para con la empresa.

#### **1.4.1.- JUSTIFICACION CIENTIFICA.-**

La presente investigación pretende responder, la siguiente interrogante: ¿Para qué serviría establecer políticas de manejo y gestión del cliente interno en empresas aéreas de Bolivia? ¿En qué medida las políticas de motivación al cliente interno contribuirán a mejorar al sector de la aviación aérea?

#### **1.4.2.- JUSTIFICACION SOCIAL.-**

El transporte aéreo y el turismo se complementan en su concepto de desarrollo social y en conjunto ambas manifestaciones debieran tener un crecimiento paralelo. La actividad del turismo tiene un efecto en todas las actividades de la economía de un país, de ahí la importancia social que merece este estudio y las connotaciones y ventajas que ofrece el desarrollo del turismo en Bolivia, asimismo el crecimiento de las líneas aéreas trae consigo beneficios para los funcionarios de éstas empresas y para la economía del país.

### **1.5. OBJETIVOS**

#### **1.5.1. OBJETIVO GENERAL:**

Establecer la importancia que tiene una adecuada Gestión del Cliente Interno, en la Calidad del Servicio de atención que brinda una empresa aérea comercial, con sede en la ciudad de La Paz.

#### **1.5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Describir las funciones de las secciones de atención directa al pasajero como son Counter, Reservas y Trafico-Aeropuerto y su interrelación con las otras áreas.
- Establecer la participación de los Recursos Humanos dentro la empresa aérea comercial.
- Identificar los aspectos de vinculación del cliente interno con la empresa, para obtener una ventaja competitiva y lograr la excelencia en el servicio al cliente.
- Establecer y conocer el nivel motivacional que tiene el Cliente Interno dentro de la empresa
- Determinar la importancia del nivel de instrucción del Cliente Interno y su relación con la calidad en el servicio.

**1.6. HIPOTESIS:**

**La Gestión de los RR.HH. internos de una empresa aérea comercial, logra mejorar la calidad de los servicios de atención que se prestan al usuario consumidor.**

**1.7. DECLARACION DE VARIABLES:**

**1.7.1. Variable Dependiente:** La calidad del servicio de atención al cliente externo.

**1.7.2. Variable Independiente:** La Gestión de los RR.HH. Internos.

**1.8. UNIDAD DE OBSERVACION:**

**El Cliente Interno**

**1.9. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES: (ver cuadro 1)**

**GRAFICO 1: OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

<b>VARIABLE GENERAL</b>	<b>VARIABLE INTERMEDIA</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INDICES</b>
<b>PARTICIPACION ACTIVA DEL CLIENTE INTERNO</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	GESTION DE RECURSOS HUMANOS  RELACIONES PUBLICAS	- POLITICAS INTEGRADAS EN TURISMO - CLIENTE INTERNO  - PUBLICO Y PUBLICOS - RELACIONES PUBLICAS INTERNAS
	<b>ADMINISTRACION DEL DESEMPEÑO</b>	CLIMA LABORAL Y ORGANIZACIONAL  MOTIVACION Y SATISFACCION LABORAL  COMUNICACIÓN	- IMPORTANCIA - CARACTERISTICAS - DIMENSIONES  - FACTORES DE LA MOTIVACION LABORAL - TIPOS DE MOTIVACION:- PAGO, SEGURIDAD, RECONOCIMIENTO, ESTATUS, AUTOESTIMA - - ELEMENTOS : - EMISOR - MEDIO - RECEPTOR - INFORMACION
<b>CALIDAD DE SERVICIO DE LA LINEA AEREA</b>	<b>CALIDAD DEL SERVICIO</b>	CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE CONSUMIDOR	- CARACTERISTICAS - COMPONENTES DE LA CALIDAD DE SERVICIO - IMPORTANCIA
		LA CALIDAD DEL SERVICIO COMO ESTRATEGIA	- LEALTAD - FIDELIZACION - VULNERABILIDAD - HABILIDAD - CRECIMIENTO
		VENTAJAS COMPETITIVAS	- TIPOS DE VENTAJAS: * COSTOS BAJOS * DIFERENCIACION * VALOR AGREGADO
		AREAS DE ATENCION	- COUNTER

		DIRECTA AL CLIENTE EXTERNO	- RESERVAS - TRAFICO – AEROPUERTO
		TURISMO: ORIGEN Y DESARROLLO	-HISTORIA -TIPOS DE TURISMO -ACTIVIDAD TURISTICA
	<b>TURISMO Y EMPRESAS DE TRANSPORTE AEREO COMERCIAL</b>	TRANSPORTE AEREO TURISTICO	-OPERATIVIZACION DE ACTIVIDADES AEREAS COMERCIALES -LINEAS AEREAS COMERCIALES
		ORGANIZACIÓN DE LINEAS AEREAS COMERCIALES	-ORGANIGRAMA FUNCIONAL -SISTEMA DE ORGANIZACIÓN INTERNA - OBJETIVOS Y FUNCIONES DE DPTOS. DE COUNER, RESERVAS Y TRAFICO AEROPUERTO

Fuente: Elaboración Propia

Datos: Entrevistas personales

## 1.10.- METODOLOGIA

### 1.10.1. METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

#### a) TIPO DE INVESTIGACION

Durante el proceso de investigación del presente trabajo, se realiza en primera instancia una investigación de tipo exploratorio ya que requiere de un acercamiento a la realidad, en el tema aéreo comercial que ha sido poco estudiado en nuestro medio.

Es así que con el fin de obtener datos e información sobre la interrelación existente entre el personal de las áreas de atención al cliente externo (counter, reservas y tráfico aeropuerto) de una empresa aérea comercial y las funciones específicas de cada una de estas, se elabora una encuesta que contribuye al desarrollo del presente estudio.(ver Anexo 1)

Nuestra investigación es de tipo descriptiva, ya que describe como son y se manifiestan los fenómenos, es decir los elementos más importantes, tales como la participación del cliente interno, funciones y la calidad del servicio.<sup>5</sup>

#### b) DISEÑO DE INVESTIGACION

El diseño del presente trabajo de investigación es no experimental transeccional, ya que observa situaciones ya existentes, además tal como se dan en su contexto natural y en un momento dado.

<sup>5</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, Fernández C., Carlos, Baptista L., Pilar, "Metodología de la Investigación", Ed. Mc GrawHill, México 1998, pg 58-183

Así observamos al cliente interno y su desempeño dentro la empresa aérea y la calidad del servicio de atención al consumidor.

**c) METODO**

El método aplicado a la presente investigación es el analítico-deductivo, ya que a partir del análisis de la situación del sector aéreo y turístico y de la situación de la gestión de recursos humanos o del cliente interno en las líneas aéreas, es de donde se pueda deducir si es que la aplicación de políticas de gestión adecuadas al cliente interno contribuirán a mejorar el desempeño de los funcionarios de estas empresas.

**d) TECNICAS DE RECOPIACION DE INFORMACION**

La técnica utilizada es la encuesta, que se realizo para el personal de las líneas aéreas citadas, de las áreas de counter, reservas, tráfico aeropuerto y jefes de área con el fin de recabar información sobre funciones del personal de atención al pasajero.

**e) INSTRUMENTOS**

El instrumento utilizado es el Cuestionario que permite recolectar y medir los datos de la investigación.



## **Instrumento No1**

Realizamos un primer cuestionario con el objetivo de describir y especificar las funciones que desempeñan en cada área. Este primer Cuestionario estaba dirigido al Cliente Interno, de atención directa al pasajero como son Counter, Reservas ,Trafico Aeropuerto y Jefes de Aéreas, estos últimos son tomados en cuenta porque en la mayoría de las líneas áreas debido a que cuentan con poco personal cumplen doble función.

Este primer cuestionario tiene dos preguntas abiertas que permite al encuestado describir las funciones que desempeña.

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACION  
CARRERA DE TURISMO**

**TEMA: EL CLIENTE INTERNO Y SU IMPORTANCIA EN LA CALIDAD DEL SEVICIO DE UNA EMPRESA AEREA COMERCIAL EN LA CIUDAD DE LA PAZ**

**NOMBRE DE LA LINEA AEREA:** \_\_\_\_\_

**AREA DE TRABAJO:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

El siguiente cuestionario se realiza para ampliar la investigación que se lleva a cabo y conocer aspectos importantes del cliente interno. Su colaboración será de mucha utilidad.

1.- Describa brevemente las funciones que realiza en su área de trabajo.

-----  
-----  
-----

2.- Como se interrelaciona su departamento con las otras áreas de atención directa al Cliente externo?

-----  
-----  
-----

## Instrumento No2

Este instrumento también esta dirigido al Cliente Interno (Counter, Trafico Aeropuerto, Reservas y Jefes de Area), teniendo como objetivo determinar la participación, vinculación, motivación y nivel de instrucción del Cliente Interno. El cuestionario consta de 11 preguntas cerradas, este es:

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACION**  
**CARRERA DE TURISMO**

**TEMA:** EL CLIENTE INTERNO Y SU IMPORTANCIA EN LA CALIDAD DEL SEVICIO DE UNA

EMPRESA AEREA COMERCIAL EN LA CIUDAD DE LA PAZ

**NOMBRE DE LA LINEA AEREA:** \_\_\_\_\_

**AREA DE TRABAJO:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

El siguiente cuestionario se realiza para ampliar la investigación que se lleva a cabo y conocer aspectos importantes del cliente interno. Su colaboración será de mucha utilidad.

**Instrucciones: marque con una cruz (X) las respuestas seleccionadas**

- |  |    |    |
|--|----|----|
| 1.- Se siente reconocido en su empresa, valoran su trabajo y es respetado por jefes y compañeros.  | SI | NO |
| 2.- En el desempeño de sus funciones puede estar en desacuerdo con alguna decisión sin temor a sufrir consecuencias negativas?   | SI | NO |
| 3.- La dirección de su empresa considera y toma en cuenta su opinión Al momento de realizar la toma de decisiones?   | SI | NO |
| 4.- El personal tiene claro cuales son las tareas y responsabilidades que Se espera de cada uno en el trabajo?   | SI | NO |
| 5.-La comunicación entre departamentos y empleados es clara, oportuna Y confiable?   | SI | NO |
| 6.- Considera usted que una buena comunicación entre departamentos Evitaría reclamos tales como: extravío de equipajes, sobreventas, Demora de vuelos, mltrato al pasajero, pérdida de conexión, etc.? | SI | NO |
| 7.- La empresa donde trabaja motiva al empleado con bonos, días libres, Sueldo al día, seguro social, viajes de familiarización, etc., para cumplir Con su trabajo en forma oportuna y eficiente?      | SI | NO |
| 8.- Para desempeñar sus funciones en el cargo asignado es requisito tener Un nivel de instrucción superior?  | SI | NO |
| 9.- La empresa donde trabaja le proporciona capacitación continua?   | SI | NO |
| 10.- Considera usted que la remuneración que recibe esta de acuerdo con el trabajo que realiza?  | SI | NO |
| 11.- La empresa donde trabaja le brinda oportunidad para desarrollar nuevas Destrezas y habilidad profesionales?   | SI | NO |

### **-Instrumento No 3**

Este tercer cuestionario está dirigido a los Jefes de RRHH de las doce líneas aéreas que corresponden a nuestro universo de estudio, teniendo como objetivo determinar la importancia que otorga la empresa a los RRHH.

El cuestionario contiene 5 preguntas de tipo de respuestas cerradas.

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACION  
CARRERA DE TURISMO**

**TEMA:** EL CLIENTE INTERNO Y SU IMPORTANCIA EN LA CALIDAD DEL SEVICIO DE UNA EMPRESA AEREA COMERCIAL EN LA CIUDAD DE LA PAZ

**NOMBRE DE LA LINEA AEREA:** \_\_\_\_\_

**AREA DE TRABAJO:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

El siguiente cuestionario se realiza para ampliar la investigación que se lleva a cabo y conocer aspectos importantes del cliente interno. Su colaboración será de mucha utilidad.

1.- ¿Cual es la importancia que su empresa le otorga a los Recursos Humanos?  
a) Muy importante \_\_\_\_ b) Importante\_\_\_\_ c) Poco importante\_\_\_\_

2.- ¿Con que frecuencia realiza capacitaciones, buscando mejorar el servicio y la calidad en la atención al cliente?  
a) Semestral\_\_\_\_ b) Anual\_\_\_\_ c) Bi-anual\_\_\_\_

3.- ¿Evalúa su empresa la calidad en el servicio que se presta a sus clientes?  
a) No evaluaciones\_\_\_\_ b) Evaluaciones parciales \_\_\_\_ c) Evaluaciones constantes  
\_\_\_\_\_

4.- ¿Su empresa realiza un diagnóstico, control y evaluación sobre el desempeño de los empleados que trabajan en relación directa con los clientes?  
a) No hay diagnostico de desempeño\_\_\_\_ b) Diagnostico según necesidad \_\_\_\_  
c) Diagnósticos constantes\_\_\_\_\_

5.- ¿Su empresa realiza algún tipo de acciones, actividades y/o políticas para realizar una gestión de recursos humanos, que permita mejorar la calidad en el servicio proporcionado por su empresa?  
a) Aplica políticas de RRHH\_\_\_\_ b) Aplica algunas políticas de RRHH\_\_\_\_  
c) Aplica pocas políticas de RRHH\_\_\_\_

### **1.10.2.- Fuentes de Información.-**

Para la recopilación y búsqueda de la información necesaria para realizar la investigación, se consideró tanto fuentes de información primarias como secundarias.

#### **a) Fuentes de información primarias**

- Se realizaron encuestas a funcionarios de empresas de transporte aéreo comercial tanto nacionales como extranjeras.
- Consulta de artículos de revistas relacionadas al ámbito turístico y económico, documentos relacionados al tema del turismo en Bolivia y al transporte aéreo.(ver bibliografía)
- Trabajos de investigación. (ver bibliografía)

#### **b) Fuentes secundarias**

Se investigó las fuentes secundarias como libros y tesis que contribuyeron al desarrollo del marco teórico.

- Consulta de bibliografía relacionada con el tema de investigación, documentación de carácter teórico doctrinario, libros de Turismo, Bibliografía sobre Transporte aéreo, Recursos Humanos, comportamiento y motivación del personal y otras áreas como marketing de servicios, calidad en el servicio y otras, como elementos de sustento en la ejecución de la investigación
- Consulta de publicaciones y documentación de Instituciones como ALA, IATA.

## CAPITULO II

### MARCO CONCEPTUAL

#### 2.1. RECURSOS HUMANOS

##### 2.1.1. GESTION DE RECURSOS HUMANOS

La Gestión de los Recursos Humanos (GRH), consiste en la aplicación de funciones y tareas que relacionadas con el reclutamiento, la selección, el entrenamiento y la formación de la fuerza de trabajo, incluye otros roles como la negociación con los sindicatos y la aplicación de las técnicas del personal que reflejan los aspectos legales y morales. Teniendo claro el nuevo enfoque gerencial de los Recursos Humanos, podemos hacer brevemente un paréntesis, para considerar y determinar ciertas diferencias actuales con respecto a la Gestión de los recursos Humanos tradicionales. A continuación se presenta un grafico comparativo de cada uno de estos criterios <sup>6</sup>

**GRAFICO 2 Comparativo Gestión de Recursos Humanos**

<b>Criterio</b>	<b>GRH orientados hacia la Calidad</b>	<b>GRH Tradicional</b>
Filosofía	Trabajo en equipo y compromiso compartido	Orientado individualmente. Recompensa por el trabajo individual
Objetivos de Calidad	Orientación hacia la calidad total en todas las áreas y niveles de actividad de la Organización	Orientado hacia la producción y el Control.
Implementación del Empleado	Cultura orientada hacia las personas	Cultura poco orientada al sistema
Formación y Entrenamiento	Orientación multidisciplinaria	Desarrollo de conocimientos para un trabajo específico
Estructura de recompensas	Es administrada por los directivos y por los trabajadores	Es administrada por los directivos.
Orientación Estructural	Descentralizada	Centralizada

Fuente: Elaboración Propia

Datos: LOBO Dugarte, William, Godoy, Ximena, "El Mercado Corporativo Interno"

Podemos observar que la gestión de los Recursos Humanos tradicionales esta orientada hacia los sistemas, y en cambio la Gestión de los RRHH que está orientada hacia la Calidad, hace énfasis en las relaciones humanas incluyendo aspectos de grupo y procesos organizativos, liderazgo y motivación.

##### 2.1.2. LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS (GRH) EN LA EMPRESA TURISTICA

<sup>6</sup> LOBO Dugarte, William, Godoy, Ximena, "El Mercado Corporativo Interno" Pág. 3

## **a) EVOLUCION DE LA FUNCION DE PERSONAL.**

El auge de la función del personal en las organizaciones se debe ver en estrecha relación con las fuerzas políticas, legales, económicas, culturales y tecnológicas de la sociedad.

Estas fuerzas siempre en constante cambio influyen y actúan en el accionar del desarrollo de muchos conceptos y prácticas gerenciales. En efecto en menos de cien años se han sucedido según Alpander, cinco corrientes o categorías principales representativas de las publicaciones sobre el tema, a saber estas son: <sup>7</sup>

### **I) MOVIMIENTO DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA**

Se desarrolló entre 1870 y 1914 debido al creciente interés por mejorar la manera como se manejaban las empresas fabriles. Durante el siglo XIX, la gerencia conseguía empleados para llenar vacantes de forma indiscriminada sin esforzarse mayormente por ajustar las características del empleado a los requerimientos del cargo.

Taylor y Babbage abogaron por un enfoque de ingeniería ante las responsabilidades gerenciales, con estudios sistemáticos de las técnicas y los procedimientos de las gerencias, los requisitos del cargo y las características de los empleados. La eficiencia se convirtió en la principal unidad de medición económica.

La Administración Científica afirmaba que para cada cargo había que escoger el individuo con las características mas apropiadas y que esta selección se debía basar en una serie de predicciones, entre otras las pruebas psicológicas. <sup>8</sup>

### **II) MOVIMIENTO DE LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION**

Taylor y la escuela de Administración Científica miraban la organización del trabajo hacia arriba, haciendo énfasis en el mejor diseño de los cargos y el cumplimiento de tareas.

En 1916, el industrial Henri Farol encabeza el movimiento de la ciencia de la Administración, concepto gerencial cuya gerencia general y la estructura

---

<sup>7</sup> ALPANDER, GG, "Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos", Ed. Mc GrawHill, México 1985

<sup>8</sup> MENDEZ, C, "Metodología de la Investigación.", 2ª Edición, Ed. Mc GrawHill, México 1985

organizacional, especialmente las relacionadas con planificación, organización y control de las actividades de producción.

Definió conceptos tales como unidad de mando, alcance del control, centralización de la toma de decisiones y autoridad gerencial. Desde su visión macro perspectiva estudió las fuentes globales de los gerentes y la estructura total de la organización.

El mayor aporte de esta escuela sobre la función de personal radicó en sus estudios sobre la ejecución de la función misma. La función de personal dividida en varias subfunciones, se centralizó en las organizaciones, al crearse departamentos de personal pequeños pero muy fuertes cerca de la cima de la jerarquía organizacional. Quizá por vez primera, surgió en las empresas más grandes un enfoque planeado de la función de personal, es decir, quien debía hacer qué y cuándo.

### III) MOVIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS

Desde finales de los años 30 hasta comienzos de los 50, imperó el movimiento de las relaciones humanas. En sus inicios fue una reacción contra los aspectos impersonales de la Administración Científica. Las Relaciones Humanas hacían hincapié en la importancia del individuo como recurso de la empresa y ponían el acento en las relaciones interpersonales, las comunicaciones y el don de mando como maneras de mejorar la productividad de la organización y de los empleados.

Con el advenimiento y la aceptación de la gerencia participativa como factor principal del éxito de una empresa, los recursos humanos coparon mayor importancia entre los insumos para la producción de bienes y servicios.

El rango de los departamentos de personal ascendió, especialmente en los años 40. Para mejorar la productividad del trabajo de los empleados, la función de personal en aquel entonces se centro en el empleado como individuo, o bien en el pequeño grupo de trabajo, así como en las prácticas gerenciales.

### IV) MOVIMIENTO REVISIONISTA

Demanda de la gerencia, decisiones racionales respecto a los empleados, es decir, que la gerencia coordina los planes de capacitación, la evaluación del desempeño, la administración de sueldos y salarios y muchas subfunciones de personal.

El apremio a favor de la planeación de la mano de obra, viene desde adentro de la organización, este movimiento considera además, el recurso humano como posible

cuello de botella en el progreso de la organización hacia sus metas, pues considera que los recursos más difíciles de manejar son los humanos.

#### V) LA ERA DEL BIENESTAR SOCIAL

Esta corriente no es solamente un producto de los años 70, sino que se viene desarrollando desde comienzos de siglo.

La principal limitación de esta corriente esta en que ha llevado a las empresas a una inflexible utilización de los recursos humanos, esta rigidez se refleja en la dificultad para contratar y despedir, donde una vez contratada la persona, no es fácil despedirla.

La falta de flexibilidad requiere como se sabe una cuidadosa planeación para adquirir y aprovechar los recursos humanos y en este caso como se hace difícil despedir a los empleados, las decisiones en el momento de contratarlos se torna de suma importancia.

#### **b) EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SIGLO XXI.**

##### **De la función de personal a la gestión de los recursos humanos.**

Como se mencionó anteriormente la dirección de personal, ha experimentado numerosas transformaciones, lo que se analizó desde una perspectiva histórica, que evidentemente va desde la expresión “Administración de Personal” hasta la moderna Gestión de Recursos Humanos.

Varias fueron las causas que motivaron la aparición de este departamento:

- El crecimiento en tamaño de las empresas y, por tanto, de su complejidad a medida que la empresa crece en tamaño. La política de “hombre orquesta” ya no sirve. Surge la necesidad de ir delegando actividades, de forma tal que la dirección pueda centrarse en su tarea principal.
- La creciente normativización del trabajo. El derecho es relativamente joven.
- La acción sindical. En cuanto se constituyeron y adquirieron el poder de ejercer su acción, se hizo evidente la necesidad de contar con especialistas en la negociación de convenios laborales.
- La humanización del trabajo. La tendencia humanizada del trabajo provino de varias fuentes.



Muchos son los elementos que demuestran que el recurso humano esta por encima de los demás recursos o bien pueden decidir el éxito o el fracaso de una organización. Todas las empresas tienen acceso a los recursos y otros, pero las determinaciones sobre la adquisición y utilización de esos recursos son tomadas por personas.

La respuesta de la administración de recursos humanos será por tanto el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable, mediante objetivos y acciones en las manos de esta dirección.

Con las perspectivas anteriores y retomando cuestiones ya enmarcadas, podemos plantear que los rasgos de la actual gestión de recursos humanos, pueden resumirse como se definen en el libro de (Cuesta, 1997) Tecnología de gestión de recursos humanos:

- Los recursos humanos y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- Los recursos humanos constituirán a inicios del siglo XXI el recurso competitivo más importante.
- La gestión de recursos humanos demanda concebirla con carácter técnico científico poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo y en los diseños de sistemas logísticos comprendidos en la denominación de tecnologías de tareas.

En los últimos tiempos se han desarrollado diversos modelos en el ámbito de la gestión de recursos humanos (GRH), que como fin común, se proponen o buscan el logro de la competitividad de las organizaciones, ante el desafío de diversos factores, internos y externos. Todos ellos exigen superar el Taylorismo, y de alguna manera, cambian los enfoques tradicionales de tratamiento de los recursos humanos, otorgándole el significado como el recurso más valioso de una empresa.

### **2.1.3. SISTEMA DE POLITICAS INTEGRADAS DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS PARA EMPRESAS DEL SECTOR TURISTICO**

#### **I. PROPUESTA DE POLITICAS INTEGRADAS DE GRH**

Inicialmente se presenta la propuesta de un conjunto de políticas que integran las actividades fundamentales de la Gestión de Recursos humanos para entidades del sector.<sup>9</sup>

El objetivo final del desarrollo de la producción lo constituye el propio hombre. Por esa causa es preciso analizar la eficiencia de la gestión no como eficiencia económica pura, sino como eficiencia socioeconómica llamada a elevar el nivel de vida de los empleados. Al expresar el grado de satisfacción del conjunto de necesidades a cuenta del producto creado, la eficiencia esta vinculada con el nivel de vida de la población, el contenido y las condiciones de trabajo, y la situación del medio ambiente, cuestiones que en nuestra realidad se han visto seriamente afectadas en los últimos años.

## **II. CARACTERISTICAS EN EL SECTOR TURÍSTICO**

Las características y peculiaridades del sector turístico se subordinan a un conjunto de particularidades que, a diferencia de las demás ramas de la economía de un país, establecen determinadas exigencias en los métodos, medios y formas organizativas, a saber:

- Se diferencia esencialmente de los demás en que con una profesionalidad de excelencia, mejora constantemente, aumenta su rendimiento y se minimiza su deterioro, requisitos fundamentales para lograr niveles de sostenibilidad.
- La necesidad de utilizar una tecnología diferente a la que se emplea en la industria, la que debe adaptarse a las particularidades del sector.
- La industria turística tiene un carácter ilimitado en extensión.

### **2.2. RELACIONES PÚBLICAS**

Las Relaciones Humanas son las interesadas en crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

---

<sup>9</sup> ALOFONSO Porraspita, Deysi, “Gestión de Recursos Humanos en el sector del Turismo”, Diplomado en Gestión turística, Módulo III, Pág. 6

Las Relaciones Públicas por su parte, buscan insertar a las organizaciones dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.

### **2.2.1. DEFINICION DE RELACIONES PÚBLICAS:**

La Internacional Public Relations Association proporciona la siguiente definición: "Las Relaciones Públicas son una función directiva de carácter continuativo y organizado, por medio de la cual organizaciones e instituciones públicas y privadas tratan de conquistar y mantener la comprensión, la simpatía y el apoyo de aquellos públicos con los que están o deberán estar vinculados a través de la evaluación de la opinión pública sobre la obra propia, a fin de concordar en todo lo posible las orientaciones y procedimientos propios y obtener por medio de una información amplia y difundida, una cooperación productiva y una realización más eficaz de los intereses comunes".

### **2.2.2. EL PÚBLICO Y LOS PÚBLICOS**

En ésta disciplina se entiende por público a todo grupo social con un interés determinado y, a veces también, con un nivel cultural específico.

Tradicionalmente los públicos de una organización se suelen clasificar en dos grupos: Públicos Internos y Públicos Externos.

- **PÚBLICO INTERNO**, a los grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa o institución. Así, por ejemplo: los accionistas; los directivos; los funcionarios; los empleados; etc.
- **PÚBLICOS EXTERNOS**, por su parte, son todos aquellos grupos sociales que tienen un determinado interés que vincula a sus miembros entre sí y que no forman parte del organigrama de la organización de que se trata.

### **2.2.3. DIFERENCIAS ENTRE RELACIONES HUMANAS Y RELACIONES PÚBLICAS:**

Relaciones Humanas son vinculaciones entre los seres humanos o personas. En las Relaciones Públicas se establecen relaciones entre las personas (individuo) o una organización (grupo).

Quiere decir, que en las Relaciones Públicas uno de los extremos de la relación es siempre un grupo. Mientras que en el caso de las Relaciones Humanas, en ambos extremos de la relación existe una persona individual.

Para llegar a las Relaciones Públicas es preciso primeramente pasar por las Relaciones Humanas, en efecto es muy difícil proyectar una imagen favorable de la organización si esta no conforma un grupo homogéneo, en el que impera un sentimiento de simpatía, colaboración y entendimiento entre sus miembros. Toda bien planificada campaña de relaciones públicas debe iniciarse con una intensa actividad de Relaciones Humanas.

### **2.2.4. OBJETIVOS DE LAS RELACIONES PÚBLICAS:**

Teniendo en cuenta la clasificación anterior de los públicos, los objetivos de las relaciones públicas se dividen en:

- Objetivos con los públicos internos.
- Objetivos con los públicos externos.

a) Objetivos con los públicos internos:

Lo que se prioriza fundamentalmente, con referencia a los públicos internos, es la formación o constitución del llamado "grupo empresa", es decir, que la totalidad de los integrantes de la organización, desde el más elevado directivo o ejecutivo hasta los empleados de menor nivel jerárquico, constituyan un grupo, en el auténtico sentido de la palabra "grupo" a un conjunto de personas que poseen un objetivo común e interaccionan entre sí.

Pero, es menester destacar que sólo merced a la comunicación puede establecerse el objetivo común, lo mismo que la interacción. Para que esto pueda realizarse es necesario

que se establezca entre ellas un sistema de comunicación, que es el medio básico indispensable para la formación del denominado grupo empresa en una organización.

Es indudable que éste no es el único objetivo de las relaciones públicas con referencia a los públicos internos, pues existen otros tales como; sentido de pertenencia a la organización, elevación del grado de satisfacción de los recursos humanos, creación de una cultura de venta en todas las escalas y dependencias, etc., pero, todos los demás objetivos devendrán como consecuencia de lograrse la formación del grupo empresa dentro de la organización.

#### **Beneficios aportados por el grupo empresa o público interno:**

Innumerables son los beneficios producidos por la implementación de un sistema tendiente a la formación del grupo empresa para cualquier organización:

- Eleva el rendimiento o productividad del trabajador, dado que éste se siente participe e involucrado en las decisiones adoptadas, pues ha participado en la elaboración de las mismas.
- Se produce una sensible disminución de los costos, debido a la eficiencia con que los recursos humanos cumplen sus respectivas labores.
- Se logra una capacitación permanente del personal, tanto de los jefes como de los subordinados. En las reuniones periódicas, por medio de las enseñanzas e indicaciones que los superiores hacen a sus subordinados.
- Se estimula la creatividad.
- Se crea un espíritu de pertenencia.

#### **b) Objetivos con los públicos externos:**

Básicamente son dos los objetivos a ser perseguidos por las relaciones públicas con referencia a los públicos externos:

- Proyectar una imagen positiva en dichos públicos haciendo que los mismos experimenten simpatía hacia nuestra empresa o institución y nos brinden su apoyo y comprensión.

- Lograr, por medio de un dialogo permanente, la concordancia de intereses entre la organización y sus diversos públicos para beneficio de ambas partes.

### **2.2.5. RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS**

En toda empresa, dentro de su público interno, existen y se forman grupos de afinidad que es conveniente tenerlos en cuenta en el programa de relaciones públicas que se elabore. Dichos grupos se constituyen por diversos motivos, tales como el sexo, el estado civil, el origen de nacimiento, el partido político al que pertenecen los trabajadores, etc.

La pregunta que surge de inmediato es si el profesional de relaciones públicas debe recomendar a la dirección de la organización que instaure una política que inhiba la formación y expresión de tales grupos en aras de la unidad e integración de la totalidad del personal, lo cual podría resultar beneficioso para la productividad de la empresa o, por el contrario, que la dirección empresaria permita la libre expresión de dichos grupos.

La respuesta al interrogante planteado está, evidentemente, en relación con el principio de que la empresa debe ser un medio para la autorrealización de todos y cada uno de sus integrantes y la de permitir la libre formación y actuación de los grupos que naturalmente surjan dentro de la entidad.

Es notorio que el rendimiento del personal está estrechamente anexado al íntimo sentimiento que éste tenga de que la empresa en la cual trabaja le permite hacer realidad sus aspiraciones y proyectos.

### **2.2.6. LAS RELACIONES PÚBLICAS Y EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL:**

Las relaciones públicas son unas de las palancas más poderosas para impulsar el desarrollo económico y social de una comunidad, en razón de que las mismas hacen posible:

- Que, las empresas e instituciones sean consideradas como un medio para el auto desarrollo de todos sus integrantes.
- Que, al existir canales de comunicación dialogadas entre todos los estamentos de la organización, y al estimular el aporte creativo de los subordinados, se consigue, el doble propósito de, en primer termino elevar el índice de satisfacción del personal y, por tanto, de su rendimiento y, en segundo lugar, se estimula en sumo grado la creatividad de los recursos humanos que aportan sus ideas para la mayor productividad de la empresa.
- Como consecuencia de la política enunciada, se logra una considerable disminución de costos, ya sea por la más alta productividad de los trabajadores, como por la desaparición de rozadura, pugnas, huelgas y paros.
- Que, asimismo en lo atinente a los públicos externos las relaciones públicas, al establecer canales de comunicación dialoguista entre la organización y éstos, hacen posible que la producción de bienes y servicios satisfaga mejor las necesidades y aspiraciones de los individuos. Además de que éstos tienen la posibilidad de expresar sus derechos y demandas.
- Las Relaciones públicas constituyen una actividad esencial, por medio de las cuales las empresas, las asociaciones y los organismos gubernamentales se comunican con los diversos públicos para:
  - Transmitir una imagen fiel y exacta de la Empresa.
  - Establecer un entendimiento mutuo
  - Hacer conocer su valor como fuente de trabajo, su aporte a la Economía Nacional y su prestigio en el orden internacional
  - Su contribución a la comunidad.

### **2.2.7. FINALIDAD ECONÓMICA Y HUMANA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS:**

Los partidarios de la finalidad económica, piensan que la función básica de las relaciones públicas es la de explicar al público las actividades económicas de la empresa, buscando así, ganarse la simpatía y la comprensión de este hacia las actividades de la misma.

La corriente humanista de las relaciones públicas considera que estas tienen como finalidad, la proyección de una buena imagen de la empresa con el propósito de crear en

los públicos actitudes positivas a su favor, el establecimiento de una comunicación dialogada con cada uno de sus públicos con el móvil de establecer una coordinación de intereses para beneficio de ambas partes.

### 2.3. CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Chiavenato , el Clima Organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.<sup>10</sup>

Para este autor, el clima organizacional se refiere a los sentimientos de las personas y a la manera de cómo interactúan entre sí, con los clientes y con los elementos externos.

EL Clima Organizacional es de gran importancia hoy en día, porque las organizaciones buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Dessler por su parte indica que la importancia del concepto de clima, es que tiene la función de vincular los aspectos objetivos de la organización y el comportamiento de los empleados.<sup>11</sup>

Según el mismo autor el clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, las características pueden ser internas o externas: <sup>12</sup>

- Referidas al medio ambiente de trabajo.
- Con repercusiones en el comportamiento laboral
- Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Percibidas directa o indirectamente por cada miembro de ese medio ambiente (cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve).
- Clima es un cambio temporal en las actitudes de las personas por varias razones.

---

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Adalberto. “Administración de Recursos Humanos” Op. Cit. Pg86

<sup>11</sup> DESSLER, Gary. “Organización y Administración” 1ª edición. Ed. Prentice-Hall. México 1996. pg181

<sup>12</sup> Ibidem. Pg25



- Se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima con las estructuras, características organizacionales y los individuos que la componen, forma un sistema interdependiente altamente dinámico.

### 2.3.1. DESCRIPCION DE VARIABLES O DIMENSIONES

Los estudios de Litwin y Stringer, postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización: <sup>13</sup>

- a) Estructura <sup>14</sup>
- b) Responsabilidad
- c) Recompensa
- d) Desafío
- e) Relaciones
- f) Cooperación
- g) Estándares
- h) Conflictos
- i) Identidad

## 2.4. MOTIVACION

Para Robbins la motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que esta condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”.<sup>15</sup>

Es toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, que provocan una tensión persistente que lleva al individuo a alguna forma de comportamiento

<sup>13</sup> LITWIN y STRINGER. Citados en Dessler, Gary “Organización y Administración”. Pg187

<sup>14</sup> a) Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones en el desarrollo de su trabajo. b) Sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. c) Es la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. d) Sentimientos que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. e) Percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre pares, jefes y subordinados. f) Sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados. g) Percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. h) Sentimiento de los miembros, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

<sup>15</sup> ROBBINS, Stephen. “Comportamiento Organizacional”. Ed. Prince-Hall Hispanoamericana. México 1994. pag. 212

o conducta. Estas fuerzas determinan la forma, dirección intensidad y duración de la conducta.

Participan en la motivación el esfuerzo, la perseverancia, los objetivos y el deseo de lograr el éxito. Resumida en una frase. Es aquella fuerza dentro de los individuos que los impulsa a la acción.

Temple Dale, sostiene que “cuando un Director dice que un empleado no esta motivado, lo que quiere decir en realidad es que el empleado no esta motivado para hacer lo que el director desea que haga, pero si esta motivado para hacer algo que el empleado quiere hacer, según los objetivos que pretenden alcanzar. Este concepto esta ligado a dos elementos, el primero es el intento o esfuerzo por rendir, el segundo implica el rendimiento actual de los resultados acumulados de los esfuerzos de los empleados”.<sup>16</sup>

#### **2.4.1. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION**

El mismo autor opina que: “Durante muchos años, la tensión de Académicos y Directores, así como gerentes, se ha desviado del rendimiento del empleado a la satisfacción del empleado. Las empresas han desarrollado programas en el área de compensación, diseño del trabajo y liderazgo del supervisor, todo ello encaminado a satisfacer al empleado con su trabajo y con sus jefes. Hay evidencias que demuestran que los esfuerzos de la industria a favor de la satisfacción de los empleados han tenido éxitos”.<sup>17</sup>

#### **2.4.2. PROCESO DE LA MOTIVACION**

Para Donnelly y otros la motivación es. “Una necesidad no satisfecha es el punto inicial en el proceso de la motivación. La deficiencia de algo dentro del individuo es el primer eslabón en la cadena de sucesos que dirigen la conducta, la necesidad insatisfecha produce tensión (física o psicológica) dentro del individuo llevando a adoptar algún tipo de conducta para satisfacer la necesidad y por consiguiente disminuir la tensión”.<sup>18</sup>

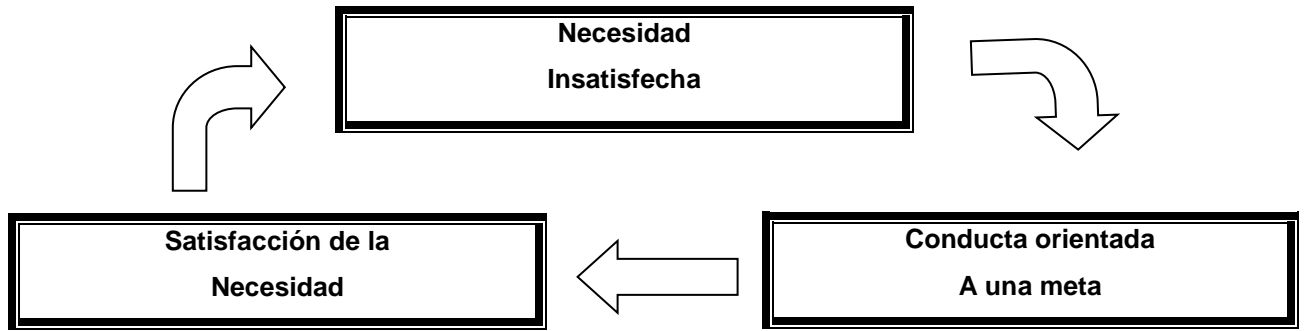
---

<sup>16</sup> TEMPLE, Dale. Op. Cit. Pg232-233

<sup>17</sup> Ibidem. Pg228

<sup>18</sup> DONNELLY, James, Gibson, James, Ivancevich, Jhon. “Fundamento de Dirección y Administración de Empresas”. Ed. McGrawhill. Colombia 1997. pg302

**GRAFICO 3**  
**EL PROCESO DE LA MOTIVACION**



### **2.4.3. TIPOS DE MOTIVACION**

Los diferentes tipos de necesidades humanas, serán convertidos por los empleados en motivaciones específicas dentro de la organización, las que son necesarias conocer para entender la situación. Según Fernández Seara en varios estudios se han encontrado algunos motivadores típicos dentro de la organización: <sup>19</sup>

a) PAGO: Ayuda a satisfacer las necesidades fisiológicas de seguridad y las relativas al ego de los individuos. El diseño de un sistema de recompensa es por si complejo y sirve para satisfacer múltiples necesidades.

b) SEGURIDAD EN EL TRABAJO: A causa de los cambios tecnológicos y el desarrollo que ellos entrañan para el trabajador, ese deseo de seguridad es uno de los que se valoran mejor de la lista de prioridades para muchos empleados.

c) RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO REALIZADO: Este anhelo resulta de las necesidades clasificadas en el ego y puede ser satisfecho por la dirección a través de la exaltación verbal de las bondades del trabajo realizado, los reconocimientos económicos por las sugerencias productivas, en reconocimiento publico.

d) ACEPTACION SOCIAL o STATUS: Este deseo descansa en la necesidad general del hombre y de aceptación del grupo al que se vincula el individuo. La dirección puede ayudar en este proceso, mediante programas de inducción cuidadosamente planteados y ejecutados, previsión de los medios de socialización a través de un periodo de descanso y programas recreativos, así como también grupos de trabajo.

e) AUTOESTIMA/AUTOCONCEPTO: Este deseo se entiende como la necesidad de valoración personal. Quiere decir que el sujeto esta en busca de valorar el concepto y la confianza en sí mismo.

f) PODER: Dicho deseo se entiende como la necesidad por conseguir dominar y dirigir de alguna manera a los demás. Quiere decir que el sujeto busca conseguir prestigio y éxitos profesionales y al mismo tiempo, busca los medios y condiciones para influir y dirigir a otras personas.

g) SEGURIDAD: Este deseo se entiende como necesidad de estabilidad tanto en la actividad profesional como en las relaciones afectivas. Quiere decir que el sujeto busca estabilidad sobre la base de circunstancias que le rodean como labores, familiares y sociales.

### **2.4.4. MOTIVACION LABORAL**

---

<sup>19</sup> FERNANDEZ SEARA, Luis, Test "Escala de Motivaciones Psicosociales" (MPS), Ed. Tea, Madrid España, 1996, pg. 2-6

Se entiende por motivación laboral al deseo de esforzarse para alcanzar metas, en este caso de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.<sup>20</sup>

El elemento de esfuerzo es una medida de intensidad. Cuando alguien esta motivado, suele poner todo su empeño. Pero los altos niveles de esfuerzo difícilmente dan resultados favorables en la realización del trabajo, a menos que se canalicen en una dirección que redunden en beneficio de la empresa. Por consiguiente se debe tener en cuenta la calidad del esfuerzo y también la intensidad.

Una necesidad significa algún estado que hace atractivos ciertos resultados. Que una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula impulsos en el interior del individuo.

Y que estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda tendente a encontrar metas especiales que, si se consiguen, satisfarán la necesidad y atenuarán la tensión.

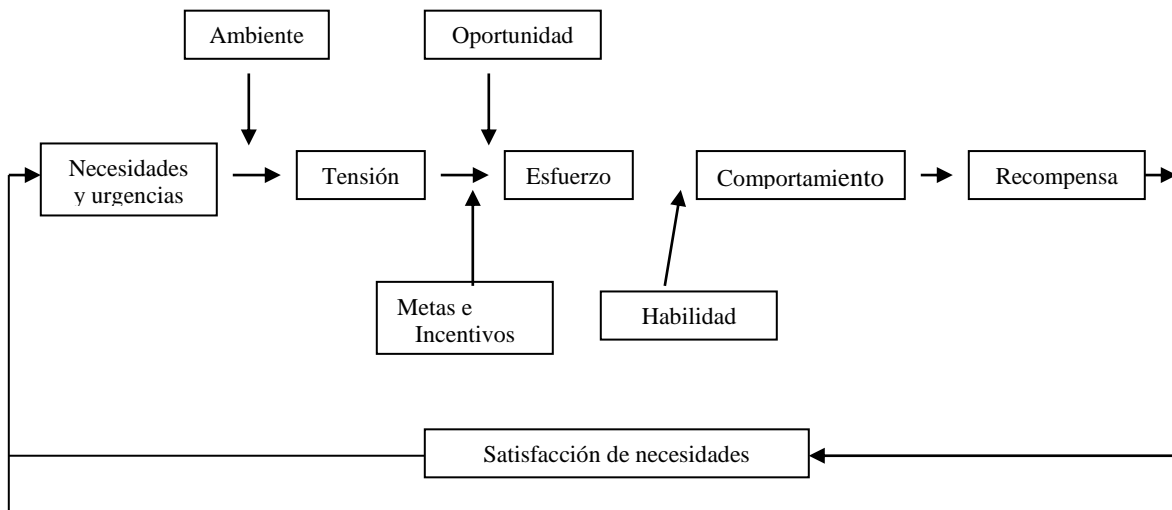
Por lo tanto, las personas motivadas se hallan en estado de tensión y cuando más intensa sea la tensión, mayor será el esfuerzo. Si este procura la satisfacción de la necesidad la tensión se reduce.

En cuanto al comportamiento de trabajo, el esfuerzo reductor de tensión debe dirigirse además a la obligación de las metas organizacionales. En consecuencia las necesidades del individuo deben ser compatibles y acordes a las metas de la empresa. Cuando no es así, es posible que el individuo realice un alto grado de esfuerzo que va contra los intereses de la organización.

---

<sup>20</sup> TEMPLE Dale, OPCIT, pg95-157

**GRAFICO No 4  
PROCESO DE LA MOTIVACION LABORAL**



Fuente: Basado en Davis Keith y Newton John, “Comportamiento humano en el trabajo”

#### **2.4.5. FACTORES DE LA MOTIVACION LABORAL**

Según Lazzati (1991) desde el punto de vista de la organización deberían tomarse en cuenta tres factores de la motivación:<sup>21</sup>

- La atracción de la tarea que desempeña la persona.
- Las condiciones de la organización que rodean la tarea.
- La influencia que la tarea y la organización tienen sobre la calidad de vida de la persona.

Sobre la atracción de la tarea señala que no solo entraña la naturaleza de la tarea en si, sino también las condiciones de trabajo que afectan directamente la tarea, por ejemplo, la disponibilidad de los instrumentos pertinentes, las condiciones físicas, etc. Además de

<sup>21</sup> LAZZATI, Francesco. “Claves de la decisión en la Empresa, método y participación”. Ed. Macchi. Argentina 1990. pag.30-45

ciertos aspectos vinculados con la tarea, pero que van mas allá de la organización, como ser las relaciones en el medio profesional respectivo.

En cuanto a las condiciones de la organización indica que pueden agruparse en tres campos fundamentales:

a) El estilo básico de liderazgo que principalmente el supervisor directo y en menor medida otros de la organización ejercen específicamente sobre la persona a cargo.

Este estilo básico de liderazgo atañe a las necesidades naturales de una persona que giran en torno al ejercicio de sus tareas dentro de la organización. En efecto, la mayoría de las personas necesita una orientación adecuada (en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, etc.) y esta interesada en participar en las decisiones que llevan a esa orientación. Además prefiere disponer de autonomía, especialmente para ejercer su creatividad e innovación. Pero sin perjuicio de la autonomía, demanda apoyo cuando es menester. Este apoyo implica la capacitación y la asistencia correspondientes.

Luego desea un feedback acerca de la tarea realizada. Mas no se conforma solo con el feedback, sino que pretende la recompensa apropiada, llámese remuneración, promoción, etc.

b) El clima general del sector y de la organización, que comprendería los siguientes aspectos:

- La cantidad y la calidad de la comunicación.
- El nivel de confianza mutua
- El espíritu de cooperación y cohesión
- La forma de manejar el conflicto y el cambio

c) Las políticas y demás aspectos de la administración del personal, las cuales abarcarían el proceso de.

- Búsqueda, selección e incorporación
- Capacitación y desarrollo
- Asignación, evaluación y promoción
- Remuneración y demás beneficios que se logran de la organización
- Desvinculación.

Finalmente indica que la calidad de vida esta relacionada con la medida en que las demandas de la tarea y de la organización pueden atentar contra la situación familiar, los objetivos personales, etc. Y el grado en que la organización es receptiva al planteo de los problemas personales.

En conclusión la motivación laboral es de suma importancia ya que repercute en la organización como en el individuo, en la organización porque un empleado desmotivado no brinda el esfuerzo necesario en su trabajo teniendo como resultado una mala calidad en el servicio; y en el individuo porque no se siente realizado en su trabajo.

#### **2.4.6. SATISFACCION LABORAL**

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo<sup>22</sup>.

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto de los fines que las reducen.

Es decir satisfacción es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos.

### **2.5. COMUNICACIÓN**

#### **2.5.1. DEFINICIÓN DE COMUNICACION**

Es un medio mediante el cual dos o mas personas pueden intercambiar frases e información a través de un proceso en el cual se ven relacionados el emisor que es la persona que envía el mensaje, el receptor que es la persona que lo recibe y que a su vez se vuelve emisor, el cual lo mandan a través de un canal por medio de códigos.

La comunicación es un recurso indispensable para el desarrollo social del hombre o de la comunidad, este desarrollo se llama progreso, sino se logra éste desarrollo se consigue un subdesarrollo.

El hombre es un ser social por excelencia, no hay hombre solo, necesita de la sociedad para comunicarse.

---

<sup>22</sup> Ibidem, pag.138



## 2.5.2. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Son tres los elementos básicos de la comunicación:



- **Emisor:** El que manda la información. Transmisor, remitente o comunicador I.
- **Medio :** El que hace posible llegue a donde se envíe. Vehículo de transmisión (carta, sonido, etc.).
- **Receptor :** El que recibe el mensaje. Destinatario, comunicador II; éste comunicará a otros.

Finalmente Comunicación significa: "PONER ALGO EN COMUN" ó lo que es común a todos.

También se identifica otros elementos de la comunicación, así como el emisor, el medio y el receptor forman el contexto social, el canal por donde viaja o va el mensaje es el medio.

El lenguaje o código; son los componentes del mensaje.

Las Habilidades Comunicativas; son la codificación y decodificación del mensaje (es la composición o descomposición de mensajes), el conocimiento del medio, la determinación del emisor / receptor, claridad de propósitos, manejo de técnicas, etc.

La realimentación; denominada también Feed-back, retroalimentación, rebote, respuesta, que promueve el flujo de los mensajes. Es el proceso de comprensión del mensaje y una respuesta.

El mensaje; producto físico de la comunicación, contenido de lo que se comunica.

El ruido; elemento no deseado, interferencia que no permite que el mensaje sea recibido, impide la pureza de la comunicación, distorsiona el mensaje.

### **2.5.3. HORIZONTALIDAD Y VERTICALIDAD DE LA COMUNICACIÓN**

La comunicación horizontal es esencialmente bidireccional y está sustentada por tres elementos interdependientes: el acceso, el diálogo y la participación.

Contrariamente, la comunicación vertical es unilateral y busca la preeminencia del emisor en el proceso sin que se de importancia a la participación activa de los demás sujetos intervinientes.

## CAPITULO III

### EL CLIENTE INTERNO Y LA CALIDAD DEL SERVICIO

#### 3.1. CLIENTE INTERNO

##### 3.1.1. ¿QUE ES UN CLIENTE?

El cliente es una persona muy importante para el desarrollo y crecimiento de la empresa, es la razón de ser de la empresa, sin clientes no se tiene empresa, por tanto se dice que, un Cliente es una persona importante, porque es el fin mismo de un trabajo, son seres humanos con sentimientos y emociones, que tienen sus necesidades y desean satisfacerlas.

Cliente es la Organización o persona que recibe un producto o servicio, existen los clientes externos y los clientes internos..

##### 3.1.2. ¿QUIÉN ES EL CLIENTE INTERNO?

“Cada una de las unidades operativas que reciben y/o suministran productos y/o servicios, y dentro de cada unidad funcional como integrante que genera procesos y servicios a otro u otros grupos de empleados” <sup>23</sup>

El trabajador que preste sus servicios y percibe una remuneración, es el “cliente interno”, así como hay un cliente (externo) que al comprar o solicitar un servicio pretende satisfacción, también hay un “cliente interno” que en su condición de persona, aspira igualmente a alcanzar idéntico estadio en su relación laboral con la empresa.

Hoy, buscar la satisfacción del cliente implica buscar la satisfacción del trabajador. Aquella no se puede alcanzar si esta no se materializa antes. La pregunta: “¿quién es más importante el cliente externo o el cliente interno o trabajador?” es imposible de responder. No porque sea un misterio o porque obligue a filosóficas lucubraciones, sino porque está, teóricamente, mal planteada.

---

<sup>23</sup> RICO, Rubén. “Calidad Estratégica total” Ed. Macchi. Argentina 1991. pag.3

La importancia de uno supone la importancia del otro. En ese sentido, si afirmamos que el cliente es importante estamos asumiendo que el trabajador también lo es. Entre ambos existe una relación simbiótica. Por ello, en la base de la propuesta que sugiere calificar a los trabajadores como “clientes internos” –y tratarlos como tales: “clientes”- se encuentra el reconocimiento de esa relación.

"El Cliente Interno implica reconocer al trabajador como el principal activo de la empresa, no como un coste. Supone apostar por una fuerza laboral estable y en constante proceso de formación, a la que se aplica el llamado salario emocional (valor que recibe el trabajador más allá del estrictamente monetario). Supone fidelizar al empleado reconociendo su valor u su posición dentro de la empresa". 22

### **3.1.3. RELACION ENTRE LA EMPRESA Y EL CLIENTE INTERNO**

Cada día los mercados se hacen más competitivos y la necesidad de “hacer bien las cosas”, de pasar de la palabra a la acción, al interior de las empresas, es hoy, más que nunca, importante. Dado que son los trabajadores quienes se encargan de poner en movimiento a la organización es indispensable que reflexionen permanentemente en mejorar la calidad de su trabajo.

La competencia es muy fuerte y la lucha por posicionarse en el mercado exige la búsqueda de nuevas maneras de satisfacer al cliente externo.

Frente a esa situación, las empresas deben aprovechar todas las fortalezas con las que cuentan. En especial, las que están relacionadas con el factor humano. Aquí, precisamente, reside el carácter central y estratégico que ha asumido la Gestión del Personal en la empresa moderna.

Solo en una circunstancia el trabajador puede mantener una actitud de mejora continua, no obstante que su nivel de satisfacción laboral sea bajo. Esto es, cuando está convencido que el desarrollo de la organización supone el suyo.

## **3.2. EL SERVICIO**

### **3.2.1. ¿QUÉ ES EL SERVICIO?**

Joseph Chias, cuando se refiere a Servicio, indica que es una palabra derivada del latín “Servictium”, que significaba esclavitud, adquiere en la actualidad un valor diferente. Primero, el servicio es el valor añadido al producto, que lo mejoraba frente al cliente, poniéndolo y manteniéndolo en disponibilidad de uso.<sup>24</sup>

Este enfoque complementario se da en la actividad económica industrial basada en el producto–bien tangible. Posteriormente el servicio fue una utilidad en si misma que a veces necesita presentarse a través de bienes tangibles, como transportes, alojamiento, etc. Y en otros a través de la comunicación entre prestador y cliente, como en el asesoramiento, enseñanza, etc.

El enfoque actual considera que el servicio es inherente a todos los procesos de intercambio y por tanto constituye el elemento central de la transferencia, que se concentra de dos formas; como servicio en si mismo o como servicio añadido al producto

Jaques Horovitz (1991) opina que servicio es “el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”.<sup>25</sup>

Las principales características del servicio son:

- Intangibilidad, no se los puede tocar, probar, oler o ver.
- Heterogeneidad, los servicios varían.
- Inseparabilidad, de producción y consumo, el servicio se consume mientras se lo realiza.

### **3.2.2. ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL SERVICIO**

Para fabricar un servicio, es necesario contar con tres elementos los cuales son:<sup>26</sup>

#### **a) PERSONAL EN CONTACTO**

Puede estar representado por la persona o personas empleadas por la empresa, cuyo trabajo requiere estar en contacto directo con el cliente; dependiendo de éste la imagen de la empresa.

El personal de contacto es la única cosa tangible aparente del soporte físico del servicio.

---

<sup>24</sup> CHIA, Joseph, “El Mercado son Personas”, Ed. Mc GrawHill, 1º Edición, México 1992, pg.3

<sup>25</sup> HOROVITZ, Jaques.”La Calidad de Servicios”. Ed. McGrawhill. España 1991. pg.1 y 3

<sup>26</sup> EIGLER, Pierre, Langeard, Eric. “Servucción: El Marketing de los Servicios”. Ed. McGrawhill. España 1989. pg13-15

#### b) SOPORTE FISICO

Esta reflejado en el soporte de material que se requiera para la producción del servicio, este puede estar dividido en dos categorías.

La primera abarca todos los instrumentos y materiales necesarios para el servicio (muebles, maquinarias con las que cuenta cada área).

La segunda clasificación abarca el entorno, el cual esta constituido por todo lo que se encuentra alrededor de los instrumentos (infraestructura).

#### c) CLIENTE-CONSUMIDOR

El cliente es la razón de ser de la empresa, por eso su papel es importante y decisivo en la creación y valoración del servicio.

### 3.2.3. TIPOS DE SERVICIO

A continuación mencionaremos una clasificación de servicios comerciales, tomando en cuenta que estos servicios son vendidos a consumidores hogareños o a usuarios industriales; de hecho, muchos son adquiridos por ambos grupos del mercado.

- Vivienda, incluye alquiler de hoteles, moteles, apartamentos, casas y granjas.
- Actividades hogareñas; incluye aparatos, reparaciones de las casas, de equipo casero, jardinería y limpieza del hogar.
- Recreación; incluye el alquiler y reparación de equipo empleado en participar en actividades recreativas de entretenimiento; también la admisión a todos los eventos de entretenimiento, recreación y diversión.
- Cuidado personal; incluye lavandería, tintorería, cuidados de belleza.
- Cuidado médico; incluye todos los servicios médicos, dentales, enfermería, hospitalización, optometría y todos los demás cuidados.
- Educación privada.
- Servicios comerciales y otros profesionales; incluye servicios de consultoría legal, contable, administración y de mercadotecnia.
- De seguros y financieros; incluye los seguros personales y sobre la propiedad, servicios de crédito y préstamos, asesoría en inversiones y el servicio de impuestos.
- Transportación; incluye flete y servicio de pasajeros en transportes comunes, reparaciones y alquiler de automóviles.

- Comunicaciones; incluye teléfono, telégrafo y servicios especializados de comunicación comercial.<sup>27</sup>

### **3.2.4. SERVUCCION**

La palabra *servucción* proviene de dos términos, es un término que se lo define como la fabricación o producción de servicios; el término *servucción* fue introducido por P. Eigler y E. Langeard, quienes lo definieron como, “la organización sistémica y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa, necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinadas”.<sup>28</sup>

Es cierto que siempre se percibe si determinado servicio fue bueno o malo, si la atención en el restaurante en el que estuvimos fue buena o si por el contrario al entrar a una tienda de zapatos no nos atendió nadie. Pero... ¿qué hay detrás de todo lo concerniente a la fabricación del servicio como tal, es decir, a todo lo que está escondido y no alcanzamos a percibir?

Puede definirse la *Servucción* como el proceso de elaboración de un servicio, es decir, toda la organización de los elementos físicos y humanos en la relación cliente-empresa, necesaria para la realización de la prestación de un servicio y cuyas características han sido determinadas desde la idea concebida, hasta la obtención del resultado como tal, el servicio.

Es importante mencionar que, el cliente-comprador de un servicio, participa de manera activa en la producción del mismo, sin él el mercado en su totalidad no existiría.

#### **La Servucción tiene los siguientes elementos,**

- Satisfacción
- Soporte
- Personal

---

<sup>27</sup> [www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/mercadotecnia2/tema5\\_3.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/mercadotecnia2/tema5_3.htm)

<sup>28</sup> EIGLIR Pierre LANGEARD Eric, *Servucción de Marketing de servicios*, editorial Mc Graw Hill, Paris, 1987, pag. 12

- Servicio Interno
- Competidores
- Diseño
- Innovación

La total satisfacción de las necesidades del cliente es el primer elemento en el sistema de Servucción, éste debe sentirse estimulado y motivado para solicitar el servicio que se vaya a prestar.

Seguidamente se encuentra el tener un soporte físico apto para la prestación del servicio. ¿Cuántas veces nos hemos abstenido de entrar a un lugar por el mal aspecto de la fachada? o ¿cuántas veces no hemos entrado a un restaurante porque su iluminación y su aseo son pésimos? Es importante, por lo tanto, como segundo punto, un soporte material excelente para la prestación de un buen servicio. La servucción es, todo el engranaje detrás de la prestación de un buen servicio.

Así mismo, siempre estaremos en contacto con alguna persona que será la responsable de la atención en determinado lugar. Este tercer punto es de vital importancia (el personal de contacto) ya que, ¿quién volvería a comprar un CD en la disco tienda donde el empleado nos trató mal? o ¿cuándo volveríamos a aquel bar donde el mesero tardó tanto en atendernos? La atención personalizada al cliente por lo tanto, es un punto de suma importancia en la Servucción; el personal encargado debe ser idóneo y estar preparado para satisfacer a cabalidad las necesidades de los consumidores.

Es bueno mencionar que el cliente no ve la Servucción sino su resultado. Él es el protagonista principal.

Como un cuarto punto se encuentra el servicio como tal ya prestado y el servicio interno en la empresa. Es indispensable que se realice una estrategia interna en la cual se identifiquen todos los puntos a mejorar y se deleguen funciones en departamentos y en personal calificado. Es importante comunicar todo lo que se va a hacer para que todos "jalen" hacia el mismo lado, hacia la consecución del objetivo final.

De otro lado, se encuentran los competidores cuyo comportamiento debe evaluarse también para determinar sus fortalezas y debilidades y poder aprender de las posibles ventajas que tengan en comparación con la propia empresa. Cabe recordar que sin competidores, simplemente no existirían estrategias para la Servucción. Es importante este



punto, ya que si se está sólo en el mercado, no se tendría una referencia directa en cuanto al servicio prestado.

Otro punto importante es la condición del local, debe ser un establecimiento moderno, vistoso, llamativo; esto hace referencia a la innovación que también debe existir siempre en la prestación de un servicio. Así mismo se tiene la opción de realizar las quejas sobre el servicio por medio de sugerencias o por intermedio de defensores del consumidor, quienes son los encargados de estar al tanto de todo lo que deseamos al ser atendidos.

Dicho de otra manera, “La servucción es un neologismo para designar el proceso de la creación del servicio considerando la existencia de fuertes analogías que existen entre la fabricación de los productos tangibles y de los servicios pero distinguiendo el hecho de que el cliente forma parte de este proceso; cabe recalcar que la servucción, obedece a la ley de los sistemas.”<sup>29</sup>

### **3.3. QUE ES CALIDAD?**

La definición que propone Horovitz, indica que “Calidad” es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad.

Según Crosby, la palabra calidad ofrece una serie de definiciones, todas ellas concisas y significativas. “Calidad es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que se refieren a su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o implícitas”.<sup>30</sup>

En conclusión se puede decir que Calidad es satisfacer o superar las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.

#### **3.3.1. CALIDAD DE SERVICIO**

Leonard Berry en su libro “Un buen servicio ya no basta”, menciona que Calidad de Servicio es proporcionar al cliente un servicio que exceda constantemente sus expectativas y necesidades.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Ibidem, pag. 12

<sup>30</sup> CROSBY, Philip, Skinner, Steven, Lorenzi, Meter, Ivancevich, Jhon, “Gestión, Calidad y Competitividad”. Tomo 1. Ed. Irwin. Colombia 1996. pg.12

<sup>31</sup> BERRY, Leonard. “Un buen Servicio ya no basta”. Ed. Norma. Colombia 1995. pg.23-27

José Pérez de Fernandez menciona que en función de la satisfacción de cada una de las necesidades, existen tres tipos de calidad, de acuerdo con la percepción que el cliente tenga sobre la satisfacción de cada una de ellas.<sup>32</sup>

- Calidad requerida. Nivel de cumplimiento de las especificaciones del servicio
- Calidad esperada: satisfacción de los aspectos no especificados o “implícitos”.
- Calidad Subyacente: relacionada con la satisfacción de las expectativas no explícitas que todo cliente tiene.

Cuando hablamos de servicio, un primer aspecto que debe atender nuestra atención, es el propio significado, características e implicancia del concepto mismo del servicio y calidad, para así poder entender el concepto de calidad de servicio.

### **3.3.2. COMPONENTES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO**

La deducción de lo anteriormente expuesto implica decir que calidad significa corresponder a las expectativas del cliente e incluso sobrepasarlas; los principales componentes de la calidad en el servicio según la organización de calidad son:

- **Fiabilidad:** Implica consistencia en la prestación de servicio, es decir que la empresa presta el servicio correctamente en el momento preciso cumpliendo su promesa.
- **Rapidez:** Se traduce en la capacidad de realizar el servicio dentro de los plazos aceptables para el cliente.
- **Competencia:** El personal debe tener la información y la capacitación necesaria para la realización del servicio. Para ello debe estar bien formado.
- **Cortesía:** Se expresa a través de la educación, la amabilidad y el respeto del personal hacia el cliente. La amabilidad puede adquirir carácter de estrategia comercial.
- **Credibilidad:** Es la honestidad de la empresa de servicios tanto en sus palabras como en sus actos.
- **Seguridad:** Ausencia de peligro, riesgo o dudas a la hora de utilizar el servicio.
- **Accesibilidad:** Facilidad con que el consumidor puede utilizar el servicio en el momento que lo desee.

---

<sup>32</sup> PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, José A. “ , pg.94

- Comunicación: Se debe informar al consumidor con un lenguaje que éste entienda, para poder ayudarlo a guiar su elección; exige escuchar y adaptarse a sus demandas.
- Responsabilidad: Supone la disposición a proporcionar el servicio. Esta disposición debe hacerse patente demostrando que la empresa se preocupa de los problemas de los clientes.
- Tangibles: Son la parte visible de la oferta de servicios; los clientes tienden a buscar las cosas tangibles asociadas al servicio que les ayuden a juzgar el mismo. Las cosas tangibles influyen en la percepción de la calidad de servicio, ya que dan idea de la naturaleza y afectan a la percepción en forma directa.

### **3.3.3 LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DE SERVICIO**

En el transcurso del tiempo se observa que el cliente es cada vez más exigente, existiendo diferencias de percepción de la calidad, varia de uno a otro cliente. Por otra parte la actitud del mismo con respecto a la calidad del servicio cambia en la medida en que va conociendo mejor el producto y mejora su nivel de vida.

En igualdad de precios, el cliente opta por la mejor calidad de servicios y por el contrario en igualdad de calidades prefiere el servicio mas barato.

Es importante anotar que cuando un cliente valora la calidad de un servicio, no disocia sus componentes, la juzga como un todo. Lo que prevalece es la impresión del conjunto y no el éxito relativo de una u otra acción específica.

Según Pérez, no existe la especialización del trabajo que prevalece en la organización, o lo que es lo mismo, la creación de áreas específicas para que se encarguen de la calidad; esto permite que la calidad sea una función desplegada en toda la compañía para lograr un mayor involucramiento de todo el personal.<sup>33</sup>

El autor define calidad de servicio como el “gap existente entre las necesidades y expectativas del cliente y su percepción del servicio recibido”.

Si se logran satisfacer las expectativas de los clientes entonces la empresa puede prestar servicios de calidad. Por tanto los gerentes reconocen que se pueden tener ventajas competitivas

---

<sup>33</sup> PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, José A. Op.Cit. pg94

sustanciales brindando un mejor servicio a los clientes, siendo que el mismo se ha convertido en un medio poderoso para que una empresa pueda diferenciarse de sus competidores.

### **3.3.4 CALIDAD DE SERVICIO, UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO COMPROBADA**

El servicio es uno de los pocos medios que una empresa de servicios tiene para diferenciarse suficientemente en el mercado. Puede ayudar a disminuir los costes y aumentar los beneficios a través del ensanchamiento de relaciones, relanzamiento de la productividad o reducción de errores.

Las empresas con una mejor oferta de servicio superan con efectividad aquellos con inferior calidad. Los beneficios que una empresa obtiene por una calidad superior son:

- Mayor lealtad del cliente
- Repetición de negocios
- Vulnerabilidad reducida a la guerra de precios
- Habilidad para disfrutar de precios relativamente mas altos sin que ello afecte su participación en el mercado
- Crecimiento de la participacion en el mercado

## **3.4. VENTAJAS COMPETITIVAS**

### **3.4.1. QUE SON LAS VENTAJAS COMPETITIVAS**

Las ventajas competitivas resultan principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. Esta ventaja puede ser en precios más bajos que los del competidor para beneficios equivalentes o a la provisión de beneficios exclusivos que sobrepasan más de un costo extra.<sup>34</sup>

### **3.4.2. TIPOS DE VENTAJAS COMPETITIVAS**

Las ventajas competitivas principales son las referidas a:<sup>35</sup>

a) Costos Bajos, la empresa tiene ventaja de costo, si su costo acumulado de desempeñar todas las actividades es menor que los costos de sus competidores.

El valor estratégico de la ventaja de costo depende de su mantenimiento, este estará presente si las fuentes de la ventaja de costo de una empresa son difíciles de replicar o imitar por los competidores.

---

<sup>34</sup> PORTER, Michael. "Ventajas Competitivas". Ed. Continental S.A. México 2001. pg17

<sup>35</sup> Ibidem. Pg114-138-228

b) Costos en Diferenciación, los servicios diferenciados y las cualidades compatibles con las expectativas de mercado, podrán proporcionar ventajas en relación con la competencia. Una empresa se diferencia de sus competidores si puede ser única en algo que sea valioso para los compradores, más allá de ofrecer un precio bajo.

# **CAPITULO IV**

## **EL TURISMO Y SU RELACION CON EL TRANSPORTE AEREO COMERCIAL**

### **4.1. ANTECEDENTES.-**

El transporte aéreo comercial comprende a la actividad aeronáutica desarrollada por las compañías aéreas que explotan transporte aéreo civil de pasajeros y mercancías. Las más representativas de los países se denominan **Línea Aérea Bandera** y son las que participan en la aplicación de los convenios internacionales.

La aviación comercial, esta muy vinculada a los avances referentes al desarrollo en la tecnología de fabricación de aeronaves, dedicadas al desarrollo de la tecnología aeronáutica existen empresas que son mundialmente reconocidas como la Boeing, McDonell, Douglas y Airbus las cuales invirtieron tiempo y capital, para proporcionar a los usuarios tecnología de punta aplicada al confort en los viajes aéreos sin descuidar de proveer los mayores índices de seguridad.

### **4.2. EL TURISMO**

#### **4.2.1. DEFINICIÓN DE TURISMO**

Una aproximación a la definición de turismo nos indica que es un conjunto de fenómenos y relaciones que se producen por el desplazamiento de grupos de personas, más o menos numerosos, fuera de su lugar de residencia, en busca de algún tipo de experiencia de tipo no lucrativo.

El turismo es un grupo de elementos que se interrelacionan, donde un elemento principal es el turista o persona que viaja a un lugar, que no es su residencia fija y permanece más de 24 horas en él, en busca del placer y disfrute del ocio, por motivos familiares o de salud, al igual que quienes acuden a reuniones, congresos, torneos deportivos, etc.

Otras definiciones simples, pero también definen con claridad al turismo son las siguientes:

- Afición de recorrer países por distracción y recreo.
- Organización de los medios conducentes a facilitar estos viajes de recreo.

#### **4.2.2. ORIGEN DE LAS PALABRAS TURISMO Y TURISTA**

Se puede aceptar que el vocablo “Turismo”, universalmente aceptado, define claramente un que hacer social claramente diferenciado y que su uso en ese sentido viene del inglés “Tour”, forma sustantivo del verbo “To Torn” de la misma lengua. Algunos se inclinan por una paternidad francesa “Tourner” con referencia al recorrido de acciones de descubierta alrededor de las torres de los castillos franceses de la época medieval.

Es en Inglaterra donde los términos “Tourist” que es Turistas, y “Touring” como Turismo, aparecen usados en forma etimológica “Torn” y “Tour”, en escritos que datan de la primera mitad del siglo XVI (1746 – 1760). También la mayoría de los buenos diccionarios le reconocen esa paternidad como definitoria del turismo, vale decir a la vieja lengua inglesa, enriquecida con todo término que sirviera para traducir noblemente su espíritu viajero y conquistador.

La literatura inglesa, hasta el siglo XII no registra la grafía “Tour” y se mantiene fiel a “Torn”, para designar a todo lo que se refiere a “girar”, dar vuelta en redonda, salir y regresar al punto de partida. “Tour” aparece por el siglo XVI y a partir del año 1760 su uso se hace frecuente.

Es a fines de la primera mitad del siglo XIX (1870) cuando aparecen las Guías de viajes cuando se comienza a utilizar el término como definitorio de la actividad turística.<sup>36</sup>

### **El Turista**

Se dice que turista es toda persona que realiza un viaje ya sea por placer, salud, negocios, científicos, de estudios o por cualquier otro motivo, fuera de su lugar habitual de residencia, por un tiempo que puede ser incluso menor a las 24 horas.

### **4.2.3. ORIGEN Y DESARROLLO HISTÓRICO DEL TURISMO**

Podemos decir que, el turismo nace con el hombre mismo ya que desde sus orígenes de la existencia del ser humano, éste se desenvuelve en un ámbito geográfico donde se encuentra como sujeto y todo el espacio en el que se moviliza como el objeto.

El hombre actúa sobre la tierra de diversas formas, pero principalmente lo hace para buscar en ella su sustento, y es entonces que la tierra o entorno geográfico muestra su doble aspecto, el espacio y la fuente de materia prima.

---

<sup>36</sup> De la Quintana Karen, Teoría y Técnica del Turismo, editado por Raúl Valdivia Q., La Paz – Bolivia, 1986, pag. 5

Es la tierra, como productora, la que condiciona la vida del hombre, proporcionándole animales para la caza o espacio, y fuentes para sus cultivos, o la energía mineral, hidráulica, petróleo, etc.

El ancho campo o medio físico, pese a su diversidad de clima y paisaje, no siempre determina el asentamiento humano por sus mejores características, sino más bien, por el grado de aprovechamiento y el grado de rendimiento de la tierra es lo que determina que el hombre en función de su economía se establezca, no raras veces, en lugares inhóspitos y adversos a su naturaleza misma.

El hombre en su desarrollo histórico es primero nómada, dependiendo su vida de la caza y luego de los pastos para los animales que consigue someter. Cuando el hombre se convierte en sedentario y desarrolla la agricultura, poco a poco en base al sedentarismo ya tejiendo la civilización, y en ella, la industria que luego, nos abre paso al mundo moderno que hoy conocemos. Ambos conceptos, de nómada y sedentario que encierran en sí dos conductas tan diferentes entre sí, son heredados por el hombre en forma subconsciente.

En este mundo moderno, donde el hombre se siente atrapado por su propia creación, torres de cristal, cemento y asfalto, luces de neón, acondicionamiento del aire, centros de trabajo y diversión masificados, etc., empieza a añorar la libertad antigua y la tierra perdida.

Es también el mundo moderno donde se manifiesta el turismo como un fenómeno social masivo y continuo, palpable como un algo que se inserta cada día más en el desarrollo de las sociedades, así como una necesidad inherente al ser humano.

Pero, si bien hemos dicho que el turismo es algo que siempre existió junto a la naturaleza del hombre, en el turismo como lo conocemos hoy, y en su evolución, han intervenido definitivamente las posibilidades de realizarlo y las grandes conquistas sociales y de comunicación a través de los medios de comunicación masivos.<sup>37</sup>

#### ❖ PERIODO INICIAL

Es el más largo e indefinido, se entronca con la denominada civilización Antigua, corre a través de toda la Edad Media y penetra con profundidad en la Época Contemporánea,

---

<sup>37</sup> Ibidem, pag. 6-8



desbordaba el siglo XIX y llega a un hito claramente definido en la primera década del siglo XX que señala los albores de la primera Guerra Mundial (1.914).

Muchos acontecimientos que jalonan los avances de la civilización en este delatado primer periodo de la Historia del Turismo han servido de una manera muy relevante y directa para facilitar su desarrollo y se han incorporado de manera tal que se han quedado ligados como propulsores condicionales de la actividad turística.

Así, el constante accionar de los legendarios dominadores de las Estepas del Asia Meridional, los inteligentes desplazamientos de Chinos e Hindúes, los incansables Fenicios surcadores del mediterráneo, nos enseña de que manera se ha ido modelando el destino de la inquietud humana.

El carruaje, que en su momento suplanta el caballo y la silla de mano, fue un poderosos aliado de estos viajes y desde luego contribuyó el espíritu general que domino el hacer en la relativa época de estabilidad que siguió el feudalismo medieval. La estabilidad política y social que ligó el siglo de Leonardo con su saber polifacético y agregó nombres como los de Galileo, Newton y tantos otros que prepararon las herramientas fundamentales para el gran salto hacia el progreso, que llegó sin duda en el siglo XVIII y su Revolución Industrial que tiene su acta de nacimiento en la Inglaterra de la Primera mitad del siglo XVIII, cuando se pone en movimiento el primer telar mecánico al que siguió la máquina para hilar algodón.

La Revolución Industrial que origina cambios en los métodos técnicos para fabricar, transportar, transmitir información, cambios en los métodos fabriles para organizar la industria, repercuten económica, social, política y culturalmente. Sin duda todo esto tiene mucho que ver con el turismo, en esta primera época de su historia, porque a partir de allí el mundo pudo contar con la máquina de vapor inventada por Watt, con el proceso Bassemer para producir acero, con la dínamo y con el motor de combustión interna y con otros elementos cuyo resultado fue una verdadera conmoción en el perfeccionamiento de los medios de transporte, elemento fundamental para la realización del turismo. Los buques a vapor acortaron los viajes, los hicieron económicamente accesibles y les dieron una tentadora seguridad.

En realidad, hasta los albores de la primera guerra mundial, sólo tuvieron acceso al turismo los grupos de alta condición social y económica y los conquistadores de los frutos de la industria y el comercio. La clase media en todas sus versiones, tuvo una participación excepcional y, las clases obreras ninguna.

A este primer periodo del turismo lo podemos llamar Turismo Tradicional o Turismo Clásico. Lo caracterizan las clases sociales que participan en él, una actividad de expansión espiritual y cultural que no conoció el deterioro psíquico de las tensiones sociales. Es un turismo individualista, condicionado por la moda y tendencias de la época, sin limitaciones de tiempo ni dinero.

De todas maneras, aquellas clases sociales privilegiadas por las estructuras políticas y económicas vigentes en la época, fueron las precursoras del turismo actual, porque en este período se producen los hechos que le fueron dando personalidad a la actividad turística. Es en este periodo en donde encajan los precursores del turismo, aquellas que canalizan hacia la actividad turística las conquistas de la ciencia y de la técnica. Ellos empezaron a levantar un criterio firme y definido sobre lo que se ha dado en llamar la infraestructura del turismo.

Es el momento de Thomas Cook y su tren especial de ida y vuelta de Leicester a Loughbrough en 1841. De Cesar Ritz y su concepción renovadora de la hotelería; de George Mortimer Pullman inventor del Wagon Lit o Coche Dormitorio; de Kar Baedeker y sus Guías de Turismo.

En conclusión, podemos indicar como características importantes de éste periodo histórico,

- Descubrimiento de América
- Revolución Industrial
- Las máquinas a vapor que facilitan los viajes intercontinentales
- Realización de un turismo para clases económicamente altas

#### ❖ SEGUNDO PERIODO

Este periodo se sitúa cronológicamente entre las dos guerras mundiales, es decir, durante una veintena de años (1918 – 1939)

En lo que a turismo se refiere, este es un periodo de transición entre lo que se ha llamado el Turismo Clásico o Tradicional, selectivo, reservado a las clases altas y, el Turismo que hoy se conoce como Turismo Moderno, generalizando para nuevas motivaciones y nuevos estímulos.

En este periodo advertimos dos fuertes matices,

- Dominio de la ansiedad de volver a los sitios vedados por la guerra
- Recuperación económica y financiera que generó nuevas ilusiones de tranquilidad y bonanza

La clase media europea, una vez establecida económicamente, se convierte en la columna vertebral de la población activa en casi todo el mundo e irrumpe multitudinariamente en la corriente del turismo, y los grandes centros del turismo receptivo, por entonces, se apresuran a crear nuevos servicios para estas nuevas manifestaciones y tendencias que son ahora impulsivas y exigentes.

El turismo es ahora inquieto, activo y de permanencia limitada, con pernoctaciones muy poco duraderas y con preocupación por cubrir la mayor cantidad de paradas en el menor tiempo posible.

El responsable en mucho de esta nueva modalidad de turismo es el automóvil, por su calidad de medio autónomo, que permite la aventura en nuevos caminos. Lo cierto es que el saldo en esta entrada al nuevo turismo fue una modificación demasiado notoria en los servicios para la atracción y el disfrute pleno de cortas temporadas. Es entonces donde ya surgen los primeros esfuerzos por crear los atractivos fuera de temporada.

En conclusión diremos que éste periodo es mucho más dinámico que el anterior, caracterizado por una mayor participación en el turismo y además, lo identificaremos junto a las siguientes características,

- Ansia de retorno a los sitios vedados por la guerra
- Recuperación económica de la clase media
- Cambio estructural de los grandes centros receptivos
- Cortas pernoctaciones, mayor número de lugares visitados

#### ❖ TERCER PERIODO

Este periodo comprende los hechos que quiere mostrar la expresión fenómeno social.

Los primeros años posteriores a la terminación de la segunda guerra mundial (1945), son típicamente retráctiles a la realización del turismo. El triste espectáculo de ciudades arrasadas, donde habían sucumbido irreparables monumentos de la civilización y de la cultura, no fueron ni serán nunca el mejor incentivo para solazar el espíritu.

Es así que, 5 años después de concluida y arreglada la nueva Paz, 12 millones de turistas registran su actividad en las fronteras.

Bien, en esta tercera etapa, el turismo ha marchado junto con la escalada de la ciencia y la técnica.

El turista de este periodo no ama la placidez, adora el dinamismo, no le interesa solo ver el paisaje, quiere el ciclo a través de los turbo jets supersónicos que ya no miden sus velocidades en tiempo kilómetros, sino en mach (340 mts. por segundo – 2800 Km. por hora), quiere conocer todos los pueblos, viajar en un moderno expreso ferroviario, o viajar en la cómoda butaca de un camello simple o doble, o en fin se decide por motivos especiales, o por mayor disponibilidad de tiempo se instala en un crucero en el reino marino.

Este es un turismo en el que la calidad ha cedido ante la cantidad y se ha vuelto multitudinario y multimillonario, entrecruzando modas, costumbres y formas culturales del mundo entero, un turismo que lleva y tras esa formidable presencia económica que lo ubica en la primera posición sectorial de los negocios universales.<sup>38</sup>

#### **4.2.4. TIPOS DE TURISMO**

El turismo puede ser,

##### **A) TURISMO NACIONAL**

Es el que se realiza dentro de un país por parte de los habitantes del mismo.

Es también llamado de circuito cerrado y es el que mueve grandes volúmenes de turistas en el mundo.

##### **B) TURISMO INTERNACIONAL**

Es el turismo que se realiza entre diferentes países, vale decir cuando los nacionales salen de sus fronteras.

##### **C) TURISMO INTERNO**

Es aquel realizado por los nacionales y extranjeros dentro de las fronteras de un determinado país.

---

<sup>38</sup> Ibidem, pag. 6-8

#### **D) TURISMO RECEPTIVO**

Es el turismo producido por la llegada de turistas extranjeros a un país determinado.

#### **E) TURISMO EXTERNO**

Es aquel producido por la salida de los nacionales hacia otro país.<sup>39</sup>

Existe una gran diversidad de clases de turismo, esto es debido a los cambios de tendencias en gustos y la cada vez más exigente especialización. Los tipos serán entonces de acuerdo al lugar, a la especialización, a la temporada, a la moda, etc.

Podemos mencionar como ejemplos, el turismo cultural, natural, extremo, de aventura, de observación, rural, para un sector definido como ser para adultos, para niños, en fin, como ya dijimos es de acuerdo al gusto del turista.

Dentro de la Ley 2074 de Promoción al Turismo, se puede encontrar algunas definiciones las cuales se detallan a continuación:

**Turista.-** Toda persona que se desplaza a un sitio distinto de aquel donde tiene su residencia habitual, que efectúa una estancia de por lo menos una noche y cuyo motivo principal de la visita no es el de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado.

**Actividades turísticas.-** Son aquellas derivadas de las interrelaciones entre los turistas, los prestadores de servicios turísticos y el Estado.

**Productos turísticos.-** Son aquellos recursos turísticos que cuentan con infraestructura y servicios que permiten el desarrollo de actividades turísticas.

**Turismo interno.-** Es el realizado dentro del territorio nacional por turistas domiciliados en el país.

**Turismo receptivo.-** Es la actividad realizada dentro del territorio nacional por turistas domiciliados en el exterior del país.

---

<sup>39</sup> MONTANER Jordi, ARCARONS Ramón, "Diccionario de Turismo" Edit. Cultural Madrid, España pag.11

**Prestadores de Servicios.-** Son las empresas legalmente establecidas en el país que se dedican habitualmente al negocio de las actividades turísticas.

Dentro del artículo 16º de la mencionada ley se estipula.- **PRESTADORES DE SERVICIO.-** Son prestadores de servicio:

- a) Empresas operadoras de turismo receptivo.
- b) Establecimientos de hospedaje turístico en todas sus modalidades y categorías.
- c) Empresas de viajes y turismo en todas sus modalidades y categorías.
- d) Empresas de transporte turístico.
- e) Empresas arrendadoras de vehículos
- f) Restaurantes turísticos y peñas folklóricas.
- g) Empresas organizadoras de congresos y ferias internacionales.
- h) Guías de Turismo
- i) Museos privados y centros artesanales.
- j) Aquellos servicios afines al turismo que adquieren la categoría de servicios turísticos a través de una reglamentación expresa.

### **ACTIVIDAD TURÍSTICA.-**

Para Enrique Pérez Bonnin actividad turística es “aquella que ejercen las personas físicas o jurídicas, privadas o públicas, e incluso la de los órganos de la Administración que, de una manera directa o indirecta se relaciona con el fenómeno turístico o pueden influir de modo preponderante sobre el mismo”.

Una definición algo mas completa implica la siguiente afirmación, “Conjunto de operaciones que de manera directa o indirecta se relacionan con el turismo o pueden influir sobre él, siempre que conlleven la prestación de servicios a un turista, ya sean realizadas en el lugar de origen del turista o en el de acogida. Por extensión, por actividad turística se entiende no solamente cualquier acción desarrollada por los agentes turísticos sino también por el propio turista, con el objetivo de satisfacer unas motivaciones o necesidades y realizar las acciones programadas en el tiempo libre vacacional.”<sup>40</sup>

### **ADMINISTRACION TURISTICA**

Para fines de esta investigación se puede mencionar que administración turística es el: “Conjunto de organismos públicos de un Estado que llevan a cabo las funciones correspondientes

---

<sup>40</sup> Ibid, pag. 12

reordenación, fiscalización, promoción, fomento, etc. del turismo, tanto en el exterior como en el interior del país.”<sup>41</sup>

### **OPERADORES TURISTICOS**

José Rodolfo Téllez en su libro Legislación Turística en Bolivia dice que operadores turísticos “Son aquellas empresas dedicadas a la prestación de servicios de turismo organizado desde los mercados de origen (exterior) hacia el territorio nacional y/o turismo interno”.

### **SERVICIO TURÍSTICO**

Es aquel servicio que es ofrecido o prestado por las empresas, instituciones y organismos relacionados con el turismo y los viajes a los clientes, consumidores o usuarios de turismo. Es el conjunto de elementos humanos y técnicos abocados a satisfacer los deseos y necesidades que demandan los usuarios turistas. Se puede decir que es una actividad del sector terciario de la economía, ya que el turismo es considerado como una industria de servicios.

### **SERVIDORES TURÍSTICOS**

Se puede indicar que servidor turístico es “la persona física o moral que habitual o periódicamente ofrece, distribuye, vende, arrienda o concede el uso o disfrute de bienes, productos y servicios turísticos”.

### **PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS**

Son Prestadores de Servicios turísticos las personas naturales o jurídicas que proporcionen, intermedien o contraten directa o indirectamente con el turista, la prestación de los servicios a los que se refiere la Ley de Turismo.

### **AGENTE TURISTICO**

Es aquel profesional, empresa, organización o institución que interviene de forma activa en las relaciones políticas, económicas, comerciales, sociales y culturales del mercado turístico.

---

<sup>41</sup> Ibid, pag.20

## **TURISMO SOSTENIBLE**

Son todas aquellas formas de turismo que están en armonía con el medio ambiente físico, social y cultural a largo plazo que están en contra de las agresiones que el gran turismo realiza a las zonas y atractivos turísticos.

Este turismo implica la conservación de los recursos naturales y culturales, para su uso continuado y disfrute hacia futuro.

El turismo sostenible se planifica, se gestiona y controla atendiendo la sostenibilidad ecológica, social, cultural y ecológica.

## **SERVICIOS TURISTICOS**

Los servicios turísticos son aquellos relacionados con la actividad misma, es decir, aquellos que utiliza el turista para lograr su objetivo. Estos servicios son, el transporte, el alojamiento, la alimentación, actividades diversas, información sobre la compra de algún paquete, etc.

Son los bienes y servicios producidos por las empresas e instalaciones turísticas que son consumidos y utilizados por los turistas.

### **4.3. TRANSPORTE TURÍSTICO**

El transporte en general se constituye en un elemento esencial, tanto para la utilización plena de cualquier persona, como de servicio turístico sustancial para esta actividad.<sup>42</sup>

El transporte que se encuentra entre los principales servicios turísticos, permite el desplazamiento del turista al destino para que pueda participar o disfrutar del motivo de su viaje.

El transporte aéreo en particular, según va creciendo y diversificándose los destinos turísticos, va expandiéndose a paso firme enfocándose a dar un mejor servicio para obtener una posición de liderazgo con una amplia participación de mercado, que conlleve los beneficios del transporte a bajo costo – baja tarifa.

### **4.4. LA LINEA AEREA**

---

<sup>42</sup> LANZA Borja, C Edgar, "Fundamentos de Derecho Aeronáutico", La Paz-Bolivia 1987, pag 85



#### **4.4.1. DEFINICION**

La convención de Chicago de 1944, menciona que línea aérea es: “Toda empresa de transporte aéreo que ofrezca o explote un servicio aéreo internacional” (Art. 96 inciso C) tal concepto si bien se refiere al campo internacional, puede ser aplicado también a las líneas aéreas de cabotaje nacional.<sup>43</sup> En ambos supuestos es condición indispensable que el servicio sea regular y permanente o por lo menos de larga duración, que se efectúe entre dos puntos de itinerario, punto de partida y punto de arribo.<sup>44</sup>

Según la clasificación elaborada por IATA pueden ser:

- De primer nivel: que explotan vuelos internacionales de larga distancia, utiliza aviones de gran capacidad.
- De segundo nivel: realiza vuelos nacionales de distancia corta o media de tráfico domestico. Son aviones de mediana capacidad.
- De tercer nivel: o regionales, efectúan vuelos cortos con aviones de corto alcance o pequeña capacidad.

#### **4.4.2. CLASIFICACION DEL TRANSPORTE AEREO**

### **I. TRANSPORTE AEREO DE PASAJEROS**

Las operaciones de transporte aéreo están controladas y reguladas por diversos organismos nacionales e internacionales. La Organización de la Aviación Civil Internacional se creó como órgano permanente de las Naciones Unidas en 1947. Desde entonces ha facilitado el establecimiento de normas mundiales sobre seguridad, fiabilidad y navegación. También ayuda a resolver cuestiones legales.<sup>45</sup>

### **II. TRANSPORTE DE CARGA**

Junto con el servicio de correo aéreo, en la década de 1920 empezó también el transporte de mercancías por aire. El negocio de la carga aérea se amplió en la década de 1930 cuando entraron en funcionamiento los grandes aviones de pasaje, pero, como fuente de ingresos, la carga aérea iba aún a la zaga del

---

<sup>43</sup> LANZA Borja, C Edgar. “Fundamentos de Derecho Aeronáutico”, La Paz-Bolivia 1987. pg85

<sup>44</sup> Ibidem, pag 85

<sup>43</sup> Ibidem, pg. 86

<sup>44</sup> OMT, “Introducción al Turismo”. Ed. Mundi-Prensa 1998, pg 105

transporte de pasajeros y correo. No obstante, demostró ser de gran utilidad para ciertos tipos de artículos compactos, ligeros y de gran valor.<sup>46</sup>

La carga aérea típica en la época anterior a la II Guerra Mundial eran joyas, flores, prendas de alta costura, rollos de película, productos farmacéuticos y repuestos y recambios urgentes para maquinaria. Incluso se transportaban animales vivos. Los aviones se empleaban también para hacer llegar grandes máquinas a zonas remotas.

Después de la II Guerra Mundial, cuando ya había aviones más grandes y eficaces, las líneas aéreas iniciaron sus operaciones de carga y nacieron diversas empresas dedicadas en exclusiva a este transporte. En aquellos años se transportaba casi cualquier cosa que pudiera meter dentro el fuselaje de un avión. En los años setenta adquirió importancia otro tipo de carga aérea: la entrega de cartas, paquetes e incluso objetos de mayor tamaño a la mañana siguiente.

Comparados con el transporte en camión, tren o por agua, los costes por milla del transporte aéreo siguen siendo elevados, por lo que aún representa sólo una pequeña parte del tonelaje que viaja de una ciudad a otra. No obstante muchos transportistas siguen creyendo que el transporte aéreo reduce los inventarios, las necesidades de almacenamiento y los gastos de manipulación.

# **CAPITULO V**

## **ESTADO DE LA CUESTION**

### **5.1. ANTECEDENTES.-**

Una línea aérea al igual que otra empresa cualquiera, se caracteriza por contar con varios procesos que interactúan entre si, con el objeto de prestar sus servicios en forma integral y al mismo nivel de calidad; estos procesos son:

#### **a) FUNCIONES PRODUCTIVAS**

Son las que generan ingresos a la línea aérea al prestarle al cliente externo o pasajero el servicio de transporte aéreo (reservas, counter, tráfico aeropuerto).

#### **b) FUNCIONES DE APOYO**

Estas permiten y contemplan prácticamente la operación de las funciones productivas (mantenimiento, seguridad, operaciones, planificación y compras).

#### **a) FUNCIONES ADMINISTRATIVAS**

Desarrollan las acciones sistemáticas que dan contenido y coordinación estructural y funcional (Administración, ventas, Contabilidad, Control valores, estadísticas).

En el presente trabajo de investigación solo se desarrollara las funciones productivas de la línea aérea, por el grado de complejidad y la importancia que representa esta actividad para la empresa.

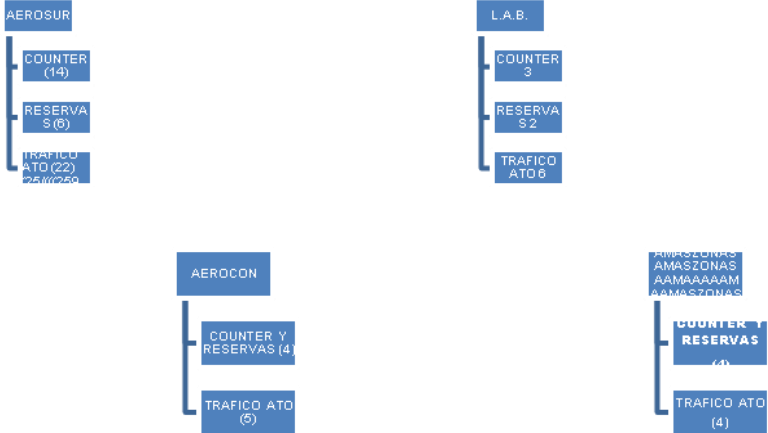
### **5.2.- ORGANIZACIÓN FUNCIONAL**

En las siguientes figuras se puede observar la organización actual de las líneas aéreas especialmente la ubicación de las áreas de atención directa al pasajero.

Las áreas donde se tiene la mayor interacción con los clientes, se puede decir que son las áreas más conflictivas dentro de una línea aérea, ya que el funcionario tiene bastante contacto con el público usuario, como se puede ver las líneas aéreas nacionales más grandes y con mayor participación en el mercado como AEROSUR Y LAB, son las que mantienen más cantidad de personal en estas áreas, dado el mayor flujo de pasajeros que manejan y la cantidad de frecuencias de vuelos que realizan diariamente. Las líneas aéreas de menor tamaño en vista del

escaso flujo e itinerarios limitados, utilizan una cantidad reducida de personal en estas áreas de atención directa con el público.

**a) ORGANIGRAMA LINEAS AEREAS NACIONALES: AREA ATENCION DIRECTA CLIENTE EXTERNO**

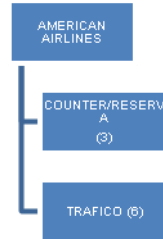


Fuente: Elaboración propia  
 Datos: Proporcionados por las empresas

**b) ORGANIGRAMA: LINEAS AEREAS INTERNACIONALES**

Merece destacarse el hecho de que, las líneas áreas internacionales, manejan un personal reducido tanto para el área de Counter, Reservas y Tráfico, sin embargo dadas las características de las frecuencias que mantienen estas empresas y el horario de sus vuelos, el personal que desempeña sus funciones en estas empresas está mucho mas capacitado y mas motivado para realizar sus actividades de manera mas eficiente.

Se puede observar la diferencia en el servicio prestado por estas empresas internacionales, que pese a contar con menor cantidad de funcionarios, brinda un servicio de calidad y de excelencia, esto según lo determinado por las encuestas y entrevistas, siendo que se encuentran altamente capacitados y motivados por sus respectivas empresas, un ejemplo claro de lo anteriormente señalado es la empresa LAN (LAN Chile), donde según lo manifestado por sus funcionarios, éstos se encuentran reconocidos y motivados por su empresa, que los mantiene en constante capacitación y actualización.



Fuente: Elaboración propia  
 Datos: Proporcionados por las empresas

**c) ORGANIGRAMA:  
 AGENTES GENERALES**

El servicio prestado por estos representantes de líneas aéreas internacionales, es reducido en comparación con las empresas que si tienen vuelos y frecuencias hacia y desde nuestro país. Aún así el servicio y la atención prestada por el personal de estos agentes es bastante bueno, sin embargo no existe un punto de comparación con las líneas aéreas nacionales e internacionales en cuanto al servicio prestado ya que éste es mucho mas completo y complejo en las líneas que operan en nuestro país y no así con estos agentes generales, que no prestan el servicio en aeropuerto que es una de las áreas mas criticas dentro del servicio ofrecido por una línea aérea.





Fuente: Elaboración propia  
 Datos: Proporcionados por las empresas

### 5.3.-AREAS DE ATENCION DIRECTA AL PASAJERO: COUNTER, RESERVAS Y TRAFICO EN AEROPUERTO

La forma de organización dentro de la generalidad de las líneas aéreas comerciales, incluye dentro de su composición orgánica a tres principales áreas de atención directa al pasajero, las cuales son:

- COUNTER
- RESERVAS
- TRAFICO-AEROPUERTO

- a) **COUNTER:** Presta un servicio de venta directa al cliente, la relación directa con el pasajero o cliente le permite tener una apreciación de las necesidades o requerimientos del mismo.
- b) **RESERVAS:** El principal método de atención al público se lo realiza vía teléfono, pese a que el contacto con el cliente o pasajero no es “cara a cara”, es tan importante como el que realiza el área de Counter, siendo además el lugar donde se realiza el inicio de venta.
- c) **TRAFICO-AEROPUERTO:** Se dice que es la antesala y el último contacto que tiene el pasajero o cliente en tierra, es la concreción de una venta realizada, por tanto es más importante que las anteriores secciones ya que mucho depende del trato que recibe el pasajero para que este decida volver a usar el servicio.

#### 5.3.1. FUNCIONES DEL AREA DE ATENCION DIRECTA AL PASAJERO<sup>47</sup>

##### 5.3.1.1. AREA DE COUNTER

Counter es un término inglés que literalmente significa “mostrador”, y que se utiliza para denominar a las personas que trabajan detrás de un mostrador hacia el público.

<sup>47</sup> Fuente elaboración propia en base a encuesta realizada al personal mencionado

Se ha hecho muy común utilizar la palabra counter en el ámbito de lo que es el turismo, ya que se denomina así a las personas que trabajan en las agencias de viaje dando información de itinerarios, tarifas y paquetes; lo mismo sucede con el personal que trabaja en una línea aérea, todos los que tienen una relación de atención al cliente directamente tienen este denominativo.

Por el uso extendido de este vocablo, es que actualmente se dice muy comúnmente que hay personas que han estudiado o están estudiando para ser counters, relacionando siempre esta palabra con el trabajo de agentes de viajes.

En las líneas aéreas, como se mencionó anteriormente, también se utiliza con mucha frecuencia este término, es en otras palabras un Agente de servicio al pasajero.

Un agente de servicio al pasajero es entonces, aquel que trabaja detrás de los mostradores atendiendo a los clientes.

Los counters en las oficinas comerciales tienen las siguientes funciones:

- Verificar el tipo de cambio para el día.
- Verificar si tiene el suficiente stock de boletos y otros documentos.
- Verificar que funcionen perfectamente todos los accesorios para realizar cobros, como la máquina para cobro con tarjetas de créditos, calculadoras, etc.
- Emitir y cobrar los boletos.
- Emitir y cobrar penalidades
- Envío de PTA (boleto pre – pagado)
- Envío de PTA con cobro de diferencia tarifaria
- Pasajero vendido a través de Internet
- Autorizaciones asociadas a regulaciones tarifarias
- Solicitudes especiales como UM (menor no acompañado), WCHx (Solicitud de silla de ruedas), comidas especiales, etc.
- Solicitudes de asiento
- Solicitudes de reservas para Grupos
- Dar información directa a los clientes
- Hacer Notas de Débitos por emisión boletos
- Realizar cambios de fecha
- Reconfirmación de vuelos

- Atención de reclamos de pasajeros
- Asesoramiento al cliente

### **5.3.1.2 AREA RESERVAS**

El personal de reservas debe cumplir con las siguientes funciones:

- Atención al cliente vía teléfono
- Hacer reservas
- Cambio de fechas
- Asistencia a las agencias de viajes
- Cotización de tarifas
- Atención de reclamos de pasajeros
- Confirmación de vuelos
- “Limpieza” de vuelos
- Reconfirmación de vuelos
- Cancelación de reservas a solicitud del pasajero
- Cancelar itinerarios
- Ver disponibilidades
- Sacar listados
- Reserva de asientos
- Confirmar listas de espera
- Atención de solicitud de servicios especiales

### **5.3.1.3 AREA TRAFICO - AEROPUERTO**

En esta área, las funciones más importantes que se pueden identificar son las siguientes:

Jefe de aeropuerto

El jefe de aeropuerto es el que administra los Recursos Humanos, Financieros y Materiales, asignados a la base.

Sus responsabilidades comprenden a las siguientes áreas:

- Operativa y técnica
- Comercial
- Administrativa y financiera.



En el área Operativa y Técnica, debe controlar, supervisar y dar cumplimiento a los procedimientos técnicos que la compañía determina para obtener un óptimo despacho operacional del vuelo, estableciendo para esto una adecuada coordinación con todas las áreas técnicas involucradas.

En el área comercial, debe velar por un estricto cumplimiento de los estándares de servicio e imagen establecidos por la compañía, a objeto de brindar una máxima satisfacción a los clientes.

En el área administrativa y financiera será un administrador de estos recursos.

#### Supervisor de tráfico

Sus principales funciones son las siguientes:

- Asignar responsables para realizar las distintas funciones durante la operación. Es importante mencionar que los agentes de servicio al pasajero realizan varias funciones y estas rotan constantemente.

- Debe completar una planilla de Resumen de Vuelo, en la que se destaca lo siguiente:

- Información de cada vuelo (si están en horario o tienen demora)

- Asignación de responsabilidades especiales

- Informar o reforzar procedimientos

- Reforzar imagen, actitud y servicio

- Entregar informaciones generales

- Debe ingresar información al sistema para que todo el personal que este en los mostradores pueda verificar todos los detalles de un vuelo, por ejemplo:

- Contactos telefónicos
- Número de agente a cargo del vuelo
- Servicios relacionados con el catering
- Cantidad de tránsitos involucrados en el vuelo

- Cantidad de trasbordos involucrados en el vuelo
- Información general en caso de contingencia
- Información relativa a bloqueo de asientos
- Verificar en el Flight Information FI (información de vuelo), matrícula del avión, configuración del avión, puertas de embarque.

### Agentes de servicio al pasajero (Counters de aeropuerto o tráfico)

Los agentes de servicio al pasajero deben realizar varias funciones, que además son funciones específicas día a día, las cuales se efectúan con rotación, así por ejemplo hay personas encargadas de preparar el vuelo, de seguridad o lobby, de check-in, de recepción y equipajes, y de embarque.

El agente encargado de preparar el vuelo deberá realizar las siguientes funciones:

- Imprimir información sobre el vuelo y tomar acción sobre:
- Desplegar operacionalmente el vuelo
- Verificar cantidad de pasajeros con reserva confirmada
- Verificar que el mapa de asientos coincida con la configuración del avión programado para el vuelo
- Verificar en la lista de pasajeros aquellas solicitudes y atenciones especiales que se hayan hecho
- Registrar en una planilla de resumen de vuelo lo anteriormente mencionado y también :
  - Solicitudes de cobros y multas
  - Envío de PTA (boleto pre – pagado)
  - Envío de PTA con cobro de diferencia tarifaria
  - Pasajero vendido a través de Internet
  - Autorizaciones asociadas a regulaciones tarifarias
  - Autorizaciones de UPG (up grading = subir de clase), esto se refiere a atender a pasajeros que compraron un boleto en clase económica y que tiene autorización a ser atendido en clase ejecutiva.
  - Autorización de exceso de equipaje
  - Autorizaciones de Salón VIP
  - UPG sujeto a espacio

- Solicitudes especiales como UM (menor no acompañado), YT (menor de 18 años viajando solo), WCHX (solicitud de silla de ruedas), comidas especiales, etc.
- Solicitudes de asiento
- Grupos de familiares sin reserva de asiento
- Grupos
- Pasajeros no elegibles para desembarque (VIP, CIP, UM, etc.)
- Lista de pasajeros con pase a Bordo Anticipado
- Lista de pasajeros reservados bajo código identificador CHD (menor) que figuren en el sistema
- Lista de comidas especiales
- Listado de pasajeros con boleto electrónico asociado
- Lista de pasajeros sujetos a espacios (pasajeros con boletos liberados).

El agente de seguridad o Lobby, es responsable de distintas instancias de información y control de pasajeros, sobre todo con el control de hora de llegada de pasajeros en vuelos sobre reservados o sobrevendidos.

El mostrador del agente de Lobby debe contar con todo el material necesario para cumplir con su trabajo específico, puesto que este agente debe controlar y etiquetar el equipaje de mano, controlar mercancías peligrosas dentro de los equipajes de los pasajeros, realizar preguntas de seguridad y controlar documentación.

Entre sus responsabilidades están:

- Preparar su mostrador
- Saludar y dar la bienvenida al pasajero
- Solicitar pasaje y documentación
- Control de identificación de equipaje
- Controlar equipaje
- Controlar equipaje de mano (medidas y peso)
- Retirar las etiquetas antiguas
- Formular preguntas de seguridad
- Controlar mercancías peligrosas y elementos corto punzantes prohibidos en cabina
- Preguntar si es socio de algún programa de pasajero frecuente
- Registrar tiempos de llegada, esto sobre todo cuando exista sobre ventas
- Detectar potenciales pasajeros problemas

- Completar información de Post-it ( formulario de referencia para los agentes de check-in)

El agente encargado de check-in (facturación de pasajeros y equipajes en un vuelo) tiene las siguientes funciones:

- Verificar el buen funcionamiento de las herramientas a ocupar: PC y sus sistemas operativos, impresoras de tarjetas de embarque e impresoras de etiquetas de equipajes.
- Verificar que cuente con todo el material de trabajo necesario durante el proceso de check-in: formularios, chapas, etc.
- Saludar al pasajero amablemente
- Solicitar su boleto, documentación de viaje y equipaje
- Si el pasajero cuenta con post-it adherido a su boleto, no repetir los controles realizados
- Verificar en voz alta el nombre y destino del pasajero
- Verificar que tenga el cupón del tramo que va a volar y la validez del mismo. Si el cupón a usar es un endoso de otra compañía asegurarse además que esté debidamente realizado
- Verificar la existencia de cobros por multas o diferencias tarifarias en el PR del pasajero
- Verificar que la clase de servicio de la reserva corresponda a la del boleto y si es necesario hacer DNG/UPG (bajar o subir de clase), cobrando las diferencias que se pudiesen producir, siempre y cuando, no sea un pasajero marketing en un vuelo code-share (vuelo compartido) ya que en algunos casos estos vendrán correctamente reservados en una clase distinta a la de su boleto.
- A los pasajeros pre chequeados asegurarse de cambiarle el API (información de pasaporte) por el correcto en el sistema
- Revisar documentación requerida tanto para salir del país de origen, como para ingresar al destino final y/o realizar posibles conexiones. El documento debe ser vigente y estar en buen estado
- Durante la facturación debe ingresar la información de pasaporte a todos los pasajeros embarcados e información de contacto.
- Verificar algún requerimiento especial solicitado por el pasajero, de no encontrarse la solicitud en el sistema, agregarla con su correspondiente código IATA
- Informar al pasajero si tiene asiento reservado, de lo contrario, ofrecerle uno de acuerdo a lo disponible

- Revisar visualmente el equipaje del pasajero con la finalidad de detectar daños, de ser así, se deberá completar la sección de Responsabilidad Limitada al reverso de la etiqueta del equipaje y solicitar que la firme. Si el pasajero se negara a firmar y aceptar las condiciones de transporte de su equipaje, éste equipaje no debe ser transportado.
- Cuando el equipaje no corresponda al tradicionalmente utilizado (maletas, bolsos), debe consultar su contenido y descartar el transporte de mercancías peligrosas.
- Agregar las etiquetas de clasificación de equipaje según corresponda: conexión, prioridad, etc.
- Controlar y facturar el equipaje en bodega de acuerdo a la ruta y clase a destino final del pasajero.
- Cuando el pasajero se encuentre facturado y realice cualquier modificación, por ejemplo: cambio de asiento, agregar código IATA de atención especial, etc., siempre se debe reemitir la tarjeta de embarque.
- Si corresponde cobrar exceso de equipaje, no debe enviar el equipaje hasta que se verifique el cobro.
- Destacar en las tarjetas de embarque: número de vuelo, hora de embarque, puerta de embarque y asiento.
- Entregar en mostradores, formularios para migraciones a los pasajeros que corresponda.
- Solicitar impuesto de salida a los pasajeros bolivianos o residentes en nuestro país.
- Cuando se trate de la atención de un pasajero especial como un menor no acompañado, un enfermo, etc., debe completarse los formularios correspondientes y dar aviso al supervisor de su aceptación.
- Despedirse cordialmente del pasajero.

El agente encargado de recepción tiene las siguientes responsabilidades:

- Previo a la recepción del vuelo:
- Informarse acerca de la hora estimada de llegada del vuelo y estacionamiento del avión.
- Informarse también acerca de la cantidad de pasajeros que arriban, pasajeros locales y atenciones especiales.
- Coordinar con el supervisor de servicio al pasajero si los requerimientos pueden tener atención simultánea o es necesario que el vuelo sea recepcionado por más de un agente.

- Preparar, asistencia en casos de silla de ruedas, camillas, confirmar asistencia de ambulancia y coordinar ingreso a rampa, vehículo para pasajeros VIP (pasajeros muy importantes), pasajeros primera clase y clase ejecutiva.
- Llevar formularios de equipajes: reclamos por daños, o por no haber llegado junto con el pasajero.
  
- Durante la Recepción del avión:
  - Contactar al Jefe de Cabina y recibir información y documentación del vuelo.
  - Dirigir a los pasajeros al sector de recepción.
  - Asistir a aquellos pasajeros con atenciones especiales.
  - Desembarcados todos los pasajeros, dirigirse a la sala de migraciones y aduana.
  - Controlar alternadamente el equipaje de los pasajeros.
  - Entregara retenciones y solicitar al pasajero que firme el formulario de misceláneo.
  - En el caso de UM (menores no acompañados) seguir el procedimiento señalado para su entrega.
  - En caso de reclamo de equipajes debe completarse el formulario correspondiente, y entregar las indemnizaciones correspondientes, si aplica.
  
- Posterior a la Recepción del Vuelo:
  - Entregar las Declaraciones Generales a quienes corresponda, aduana, migración, etc.
  - Llevar a la oficina todo el material que haya llevado a la recepción.
  - Guardar en el archivo de la estación toda la información y documentos del vuelo por un periodo mínimo de 2 años.

El agente de embarque tiene las siguientes responsabilidades:

**Antes del embarque:**

- Informarse acerca de hora y ruta del vuelo, tipo de avión.
- Verificar estacionamiento y/o puerta de embarque.
- Cantidad estimada de pasajeros.
- Atenciones especiales.
- Imprimir la declaración general, para ser entregadas a las autoridades locales y a la tripulación.
- Verificar que existan los materiales necesarios en el mostrador de embarque, tales como:
  - Letreros de las ciudades y horas del vuelo para los atriles.
  - Bolsa de retenciones, formulario para transporte de misceláneos.

- Etiquetas manuales de equipaje
- Manual de anuncios.
- Lista de pasajeros pre-chequeados.
- Control de documentos a la tripulación de cabina.
- Bolsas para equipaje de mano
- Sellos de seguridad
- Lista de pasajeros en tránsito
- Confirmar condición del avión y realizar anuncio de pre-embarque permaneciendo en el área todo el tiempo.

**Durante el embarque:**

- Hacer anuncio de embarque según manual de anuncios.
- Comenzar el embarque cortando por el pre-picado la tarjeta de embarque y entregando al pasajero el lado derecho de ésta.
- Llevar control de pasajeros embarcados por sistema.
- Retener equipaje de mano voluminoso.
- Informar a los departamentos involucrados cuando todos los pasajeros se encuentren en el avión y cuadre el total de pasajeros chequeados por sistema con las tarjetas de embarque.
- Verificar la existencia de retenidos de Seguridad de Aeropuerto actuando según exigencias de las autoridades locales.
- Llevar al avión:
  - Declaraciones Generales.
  - Lista de pasajeros.
  - Copias para la tripulación de formularios utilizados como UM, Medif (Certificado Médico para embarque), etc.
  - Lista de chequeo de embarque para que lo firme el jefe de cabina.
  - Retenciones de seguridad.

**Después del embarque:**

- Retirar letreros.
- Guardar todo el material utilizado
- Entregar los boletos adheridos a las tarjetas de embarque al encargado de cerrar el vuelo, al igual que las copias para la estación de los formularios utilizados.

Cajero de aeropuerto

El funcionario encargado de ventas, es aquel que tiene la posición de caja. Sus funciones principales son las siguientes:

- Verificar el tipo de cambio para el día.
- Verificar si tiene el suficiente stock de boletos y otros documentos como excesos de equipajes, etc.
- Verificar que funcionen perfectamente todos los accesorios para realizar cobros, como la máquina para cobro con tarjetas de créditos, calculadoras, etc.
- Emitir y cobrar los boletos.
- Emitir excesos de equipajes y facturas y cobrarlos.
- Emitir cualquier otro documento referente al transporte de pasajeros y sus equipajes: FIM (formulario de traspaso entre líneas aéreas), Endosos, etc.

### Maleteros (operarios)

Los operarios o maleteros, son las personas encargadas del manipuleo de los equipajes en los counters.

Este personal no necesariamente es de la misma empresa, es decir, puede tratarse de personal de alguna empresa que presta este servicio.

## **5.4. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE COUNTER, RESERVAS Y TRAFICO AEROPUERTO**

### A) COUNTER:

- SUPERVISORA: Supervisa y controla el trabajo realizado por el personal de Counter.
- COUNTERS: Su función es la venta de espacios disponibles de todos los vuelos y destinos con los que cuenta la línea aérea.
- CAJERO: Encargado del cobro de los boletos o espacios vendidos por el personal de Counter.

### B) RESERVAS

- SUPERVISOR DE RESERVAS: persona encargada de controlar el buen funcionamiento del área. Es responsable de que los vuelos originados en su lugar de residencia cumplan con los requisitos para que se pueda considerar revisado. Es decir que las listas de los pasajeros de todas y cada uno de los vuelos tengan toda la información básica necesaria.



- AUXILIAR DE RESERVAS): El personal de reservas como su nombre lo indica se encarga de hacer las reservas solicitadas por el cliente o pasajero, dando además toda la información requerida por este, información como horarios de vuelos, precios, etc.

### C) TRAFICO- AEROPUERTO

- JEFE DE AEROPUERTO: la responsabilidad es mayor que en los anteriores casos, ya que su responsabilidad es que además de la supervisión y control de la buena atención que se debe dar al pasajero, también se encarga de coordinar todo el trabajo relacionado con cada salida de vuelo.

Adicionalmente es responsable de las demás secciones como son equipajes (Losa ADN Found), Carga, Rampa.

- COUNTERS: Se encargan de la atención al pasajero, hacen el chequeo respectivo para que el cliente pueda concretar el viaje inicialmente solicitado.

- CAJERO: El que se encarga del cobro o venta de boletos, cobro de exceso de equipaje, etc.

## **5.5.- MODELO DE ORGANIGRAMA ACTUAL DE LINEA AEREA SUCURSAL LA PAZ (EMPRESA AEROSUR)**

### **5.6. PROPOSITO DE LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS LINEAS AEREAS**

#### **5.6.1 NIVELES DE ORGANIZACIÓN:**

a) Nivel de alta dirección.

Está constituido por la junta de Accionistas, Consejo Administrativo, Delegados, Director General. Tienen el poder de dedición sobre la planificación, organización, coordinación, motivación y control.

b) Nivel Medio.

Está constituido por jefes de área, tales como jefe operativo, jefe ejecutivo, jefe de departamentos. Actúan sobre aspectos operacionales.

c) Nivel de Operación.

Son los encargados de realizar tareas, poner en práctica los planes diseñados por la Alta Dirección.

#### **5.6.2 RED ADMINISTRATIVA EN LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS.**

Se basan en la evaluación del empleado, respecto a la producción de un individuo relacionado con la sensibilidad y comportamiento personal.

Su fin es el combinar interés por la producción e interés por el personal que logra el uso de la energía creativa para ser competitivo e innovador.

“La atención a las necesidades de los individuos de tener una relación que los satisfaga crea un ambiente amistoso, confortable y, en consecuencia buen ritmo de trabajo”.

#### **5.6.3 OBJETIVOS DE LA RED ADMINISTRATIVA**

- Crear clima amistoso para resolver problemas
- Otorgar responsabilidades y toma de decisiones
- Crear confianza entre los empleados
- Resaltar las habilidades para alcanzar las metas de la empresa.

#### **5.6.4 PROCESO COMUNICACIONAL**

“La Comunicación es el intercambio de ideas y hechos que originan propósitos, intereses y esfuerzos en un grupo de individuos organizados para lograr una misión determinada”.

El objetivo para lograr comunicación con los empleados es el de alcanzar confianza y comprensión entre jefes y subordinados para el éxito de la empresa.

Deben existir oportunidades y canales adecuados para hacer efectiva la comunicación. Estos canales pueden ser:

- Reuniones frecuentes.
- Encuestas periódicas.
- Buzones de sugerencias.

Debe existir una red de comunicaciones que permita a los empleados estar permanentemente informados.

Es importante escoger un medio de comunicación adecuado, de acuerdo a la predisposición y tendencias de las personas. Para determinar estos canales se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- 10% de las personas recuerdan lo que oyen
- 30% de las personas recuerdan lo que ven
- 50% de las personas recuerdan lo que ven y oyen
- 70% de las personas recuerdan lo que dicen
- 90% de las personas recuerdan lo que hacen

Los canales que se consideran son:

**a) Escritos**

- Políticas, procedimientos e informes
- O & M (Organización y Métodos)
- Boletines
- Publicaciones para los empleados
- Pizarrón con anuncios

**b) Orales**

- Reuniones periódicas de información
- Orientación
- Asignación de Tareas
- Evaluaciones de desempeño
- Asesoramiento

**c) Asignación de tareas.**

Se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- El empleado debe estar calificado para el puesto que ocupa
- Las tareas asignadas no deben sobrepasar sus capacidades
- Explicar al empleado las formas adecuadas para alcanzar los objetivos
- Informarle sobre los límites de ser autoridad para la toma de decisiones
- Revisar su trabajo para encontrar problemas de coordinación

**d) Capacitación**

La capacitación de los empleados es importante para mantener una fuerza de trabajo efectiva.

Es necesario considerar los principios básicos del aprendizaje:

- Motivación: deseo de aprender
- Objetivo: conocer el propósito de lo que se quiere aprender
- Práctica: llevar a la práctica lo que se enseña. Aplicar conceptos
- Autenticidad: mientras más real sea la situación, el proceso de aprendizaje será más efectivo
- Experiencia: El aprendizaje es mejor si se basa en conocimientos o experiencias pasadas
- Apreciación: el aprendizaje se facilita al mostrar al estudiante que lo que se le enseña tiene aplicación en la vida diaria y en su trabajo

La capacitación de los empleados debe comenzar con la orientación, tomándose en cuenta los siguientes aspectos:

- Breve historia de la empresa
- Filosofía de operación y políticas
- Descripción general del trabajo, relaciones del trabajo, nombre del supervisor y de los demás empleados.
- Información acerca del sueldo y día de pago, horas de trabajo, vacaciones, etc.
- Descripción de la organización y la red de comunicación
- Hacer una visita al establecimiento y presentarse con los compañeros.

Los programas de capacitación deben incluir:

- El objetivo de la capacitación que se espera del empleado y los procedimientos que deben seguirse.
- Llevar a cabo la instrucción por medio de demostraciones.
- Aplicar información
- Evaluación

La capacitación es una inversión, aumenta la eficiencia, mejora el desempeño, disminuye el número de accidentes, aumenta la producción.

Se debe aplicar la capacitación cuando se presentan las siguientes condiciones:

- Cuando se contrata a nuevos empleados
- Cuando se asignan nuevas funciones y procedimientos
  - Cuando hay cambios organizacionales.
  - Para actualización de tecnología

**e) Técnicas para aplicar la información o las habilidades:**

- Desempeño de grupo
- Practicas independientes que permitan al empleado ejecutar una tarea
- Analizar casos concretos.

**f) Pasos para enseñar nuevas tareas:**

- Explicación descriptiva
- Demostración, como hacer el trabajo paso a paso
- Aplicación, explicar los pasos y permitir que el empleado realice el trabajo mientras se corrige errores.
- Practica, supervisar constantemente el trabajo.

**g) Evaluación del desempeño:**

Generalmente se lo realiza de forma anual, junto con la revisión de salarios.

- La decisión en cuanto al aumento de sueldo se basa en la evaluación del desempeño en el trabajo.
- Los empleados necesitan ser evaluados para saber que tan satisfactorio es su desempeño.
- El análisis de la evaluación del desempeño permite que se tomen medidas correctivas, su propósito es mejorar las relaciones interpersonales del desempeño.

**h) Teoría de la Motivación de los empleados**

Teoría “X” contra teoría “Y” Douglas McGregor es conocido por su teoría “X” y su teoría “Y”, se trata de las dos posturas fundamentales que sostienen los administradores acerca de la forma de ser de las personas que determinan su estilo administrativo.

Un administrador teoría “X” cree que las personas tienen aversión al trabajo y que lo evitaran si es posible, evaden responsabilidad, no tienen ambiciones y les preocupa su seguridad.

Estos empleados solo responden a las amenazas de castigo, control estricto y supervisión rigurosa.

El administrador "Y", tiene una actitud positiva hacia las personas, cree que el trabajo es una actividad natural y placentera que los empleados aportaran su propia motivación para lograr los objetivos de la organización no evitan responsabilidades sino que las asumen y las buscan.

La mayor parte de las empresas y administradores no aprovechan su imaginación y creatividad.

El empleado tipo "Y" posee motivación propia y la mejor manera de satisfacer sus necesidades es trabajando para alcanzar las metas de la organización.

### **i) Teoría del Desarrollo Organizativo:**

Este desarrollo intenta integrar las necesidades individuales de desarrollo y superación con las metas y objetivos de la empresa.

Entre las teorías que apoyan el desarrollo organizativo se puede mencionar:

- El trabajo organizado donde se satisfacen las necesidades de las personas y se logran los requerimientos de la empresa, tiende a dar mayor productividad y la calidad de producción.
- Al quedar satisfechas las necesidades básicas de los individuos, estos no buscan un medio tranquilo y seguro, les interesa el trabajo el esfuerzo y la responsabilidad. Esperan tener reconocimiento por su trabajo y relaciones interpersonales que le satisfagan.
- Las personas tienen el impulso de desarrollarse y realizarse.
- Cuando las personas forman parte de grupos, cuyos procesos administrativos son de creciente apertura cerca de los sentimientos tanto positivos como negativos, se desarrolla una fuerte identificación con la meta del grupo y con los miembros del mismo. El grupo adquiere una capacidad creciente para tratar en forma constructiva problemas destructivos en potencia.

- Una relación honesta, desinteresada y sin manipulación, facilita el desarrollo personal.
- El cambio positivo fluye de grupos que sienten identificación común y capacidad para tener influencia sobre el medio en que se mueven.
- Uno de los factores que favorecen a una buena gestión de Recursos Humanos es el ambiente de trabajo. El entorno empresarial es muy importante para el desempeño de los empleados ya que muchas veces es determinante para un o mal rendimiento.

El ambiente de trabajo es dado por las relaciones entre los jefes y sus subordinados y por la relación entre los empleados de los diferentes departamentos.

## **CAPITULO VI**

### **MARCO LEGAL DEL TRANSPORTE AEREO EN BOLIVIA**

## **6.1. MARCO LEGAL DEL TRANSPORTE AEREO**

### **6.1.1. DERECHO AEREO COMERCIAL**

El Convenio de Chicago es el que establece los derechos o las llamadas “libertades del Aire”, mediante el Acuerdo de Transporte Aéreo Internacional, donde se hace mención a las cinco libertades del aire con carácter inicial técnico, que luego postuló derechos de contenido comercial.<sup>48</sup>

### **6.1.2. LA AVIACION COMERCIAL**

La aviación comercial comprende a la actividad aeronáutica desarrollada por las compañías aéreas que explotan transporte aéreo civil de pasajeros y mercancía, siendo que las denominadas líneas bandera son las más representativas de cada país, que también son las que participan en la aplicación de los convenios internacionales.

Un hecho importante en la aviación comercial internacional fue la desregulación, que consistió en anular las barreras que enfrentaban otras compañías y un hecho importante fue la privatización de las empresas estatales.<sup>49</sup>

La expansión y empleo del espacio aéreo a escala nacional y luego internacional hizo plantear a un conjunto de países la necesidad de establecer leyes y regulaciones que permitan un tráfico aéreo eficiente y seguro, esta convicción obligó a firmar convenios y protocolos internacionales que garantizaran la regularidad de los vuelos. De esta forma en fecha 7 de diciembre de 1944 se firmó La Convención de Chicago formándose la OACI (Organización de Aviación Civil Internacional) conformada en la actualidad por cincuenta y dos países.

En esa misma fecha se aprueba el Acuerdo de Tránsito y el Acuerdo de Transporte que regulan las cinco Libertades del aire.

---

<sup>48</sup> 1ª Libertad: derecho de paso sobre un territorio de un Estado sin aterrizar. 2ª libertad: derecho de aterrizar para fines comerciales. 3ª Libertad: derecho de desembarcar pasajeros, carga y correo tomados en el territorio del Estado cuya nacionalidad posee la aeronave. 4ª Libertad: derecho de embarcar pasajeros, correo y carga con destino al territorio del Estado cuya nacionalidad posee la aeronave. 5ª Libertad: derecho de embarcar pasajeros, correo y carga con destino al territorio de cualquier Estado y de desembarcar pasajeros, correo y carga provenientes de cualquier Estado.

<sup>49</sup> Algunas de esas medidas importantes fueron: Derecho de Cabotaje, cualquier compañía aérea europea puede realizar vuelos domésticos entre dos aeropuertos de un mismo país, siempre que sea una ampliación del servicio con origen o destino en el país de la compañía aérea. Libertad de Tarifas, tanto internacionales como domésticas. Libertad de Servicios Aéreos, otorgación de licencias para la explotación de rutas, considerando la densidad de tráfico, frecuencias y horarios.



Posteriormente, para mejorar y facilitar las operaciones de las aerolíneas comerciales entre países se ha recurrido a una serie de tratados bilaterales o multilaterales de transporte aéreo civil y/o militar siguiendo la política de ***cielos abiertos***.

### **6.1.3. LEGISLACIÓN AERONAUTICA BOLIVIANA**

Existen varias normas jurídicas que regulan la actividad pública y privada en materia de turismo. Así tenemos en transporte aéreo:

-El Código Aeronáutico Boliviano, que entro en vigencia el 16 de febrero de 1974, en su enunciado señala el principio de soberanía sobre el espacio aéreo nacional, después postula los principios de circulación, despegue y aterrizaje en territorio y espacio aéreo boliviano. También se garantiza una cobertura continuada en los riesgos de navegación aérea y mantiene la vigencia de los seguros obligatorios mientras se efectúa el vuelo y hasta la terminación del mismo.

-La Política Aeronáutica, se definió con el Decreto Supremo N° 10422 de agosto de 1972, cuyas bases jurídicas permiten orientar y planificar el desarrollo integral de la aviación. Esta política en ámbito internacional esta dirigida a promover nuestra vinculación aerocomercial con los demás países de mundo y cooperar con los propósitos de integración en la comunidad latinoamericana. El establecimiento y explotación de servicios aéreos comerciales, atribuye a la autoridad aeronáutica, el ejercicio de facultades de fiscalización sobre aspectos técnico-operativo y financiero, con el propósito de que los servicios se desarrollen dentro del marco de seguridad y eficiencia necesarias.

-Ley de Aeronáutica Civil, aprobada en el Honorable Senado Nacional por Ley N° 2902 de octubre de 2004, esta nueva ley entrelaza las normas de derecho público y normas propias del derecho privado. Contiene las instituciones más importantes del Derecho Aeronáutico como: ambiente, espacio aéreo, circulación e infraestructura; Cosa, la aeronave; Recurso Humano, personal aeronáutico; Parte dinámica de la aviación civil. Esta Ley incluye las tendencias acerca de los contratos de utilización de aeronaves, el sistema computarizado de reservas, y en seguros la posibilidad de contratarlos en el exterior.

### **6.1.4. ORGANISMOS INTERNACIONALES RELACIONADOS AL TRANSPORTE AEREO**

#### **a) LA ASOCIACION DE TRANSPORTE INTERNACIONAL (IATA.)**

AIR INTERNATIONAL TRANSPORT ASSOCIATION, la Asociación de Transporte Aéreo Internacional creada el 18 de diciembre de 1945, con sede de la oficina central en Montreal-Canadá. Los fines específicos son: fomentar para beneficio de todos los pueblos del mundo el transporte aéreo en forma segura, regular y económica; estimular el comercio aéreo y estudiar los problemas relacionados con dichas actividades, crea además los mecanismos de colaboración entre empresas de transporte aéreo dedicadas directa o indirectamente al servicio internacional de pasajeros.<sup>50</sup>

La industria del transporte aéreo, es el área del comercio que utiliza aviones para transportar pasajeros, carga y correo.

Las empresas de transporte aéreo ofrecen servicios programados y otros no programados o chárter, en rutas locales, regionales, nacionales e internacionales.

Los aviones que emplean estas empresas van de pequeños aparatos de un solo motor hasta aviones a reacción de varios motores.

#### b) ASOCIACION DE LINEAS AEREAS (A.L.A.)

Es una asociación empresarial, constituida al amparo de la Ley 19/1977 del 1 de abril, si bien desde el año 1952 venia funcionando como asociación civil, al amparo de las leyes entonces vigentes. ALA esta debidamente inscrita en los registros correspondientes, teniendo su ámbito para todo el territorio nacional.

El fin primordial de A.L.A. es representar a sus asociados defendiendo sus intereses ante toda clase de organismos y autoridades, así como velar por la seguridad y calidad de servicio en los transportes aéreos, pudiendo instrumentar para ello cuantas acciones, medios y elementos fueran precisos para la consecución de estos fines.

Desde su constitución A.L.A. ha conseguido para sus asociados importantes logros tanto en el aspecto operativo como en relación con las tasas y tarifas que se les exige, siendo de destacar que en julio de 1997 se llevo a un convenio con AENA, con el fin de regularizar las

---

<sup>50</sup> [www.iata.org](http://www.iata.org)

situaciones producidas como consecuencia de los recursos interpuestos por ALA en el año 1988 contra las referidas tasas y tarifas, en virtud del cual se ha conseguido la devolución a las compañías pertenecientes a ALA de la suma de 33 millones de euros.

### **c) LA ORGANIZACION DE AVIACION CIVIL INTERNACIONAL (O.A.C.I.)**

Nace con el convenio de Chicago en 1944, que comenzó a funcionar en Abril de 1949. Sus principales objetivos son el desarrollar principios y técnicas de la navegación aérea internacional y fomentar la organización y el desenvolvimiento del transporte aéreo internacional.<sup>51</sup>

La OACI fue creada para lograr el desarrollo seguro y ordenado de la aviación civil internacional en todo el mundo turístico; promover la seguridad de vuelo en la navegación aérea internacional en todos sus aspectos; satisfacer las necesidades de los pueblos del mundo respecto a un transporte aéreo seguro, regular, eficaz y económico. Asegurar que se respeten plenamente los derechos de los estados y que cada uno de ellos tenga oportunidad equitativa de explotar empresas de transporte aéreo internacional; evitar el despilfarro económico producido por una competencia excesiva; evitar discriminación entre estados contratantes.

Entre las obligaciones y funciones más importantes del Comité Jurídico de la OACI, se puede mencionar: asesorar al consejo sobre los asuntos que a este le compete, estudiar asuntos relativos al derecho Aéreo Internacional, estudiar problemas del Derecho Aéreo Privado que afecten a la Aviación Internacional.

La OACI también cuenta con algunos anexos sobre temas aeronáuticos así como recomendaciones técnicas, que los países signatarios y adheridos al Convenio, toman en cuenta para homogeneizar el tratamiento de esta disciplina.

Impedían la libre competencia entre compañías aéreas, que concluyó en libertad de tarifas, rutas, desaparición de monopolios.

## **6.2 SITUACION ACTUAL DE LAS LINEAS AEREAS QUE OPERAN EN BOLIVIA**

---

<sup>51</sup> [www.icao.com](http://www.icao.com)

### **6.2.1 AEROSUR S.A.**

Antecedentes:

AeroSur S.A. fue creada en abril de 1992 como una línea aérea regional con sede en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra. Su vuelo inaugural fue a “La Villa Imperial”, Potosí en un avión Bimotor Metro, el 24 de agosto del mismo año.

En 1998 AeroSur fue designada Línea Bandera Boliviana mediante Decreto Supremo No. 25257 nombrándola Co-ejecutora de los convenios bilaterales y multilaterales internacionales.

En julio del 2002, la línea Bandera es certificada como Gran Operador regular Nacional e Internacional de pasajero, carga y correo otorgado por la Dirección General de Aeronáutica Civil..

Rutas:

En la actualidad, AeroSur comunica ciudades y pueblos de la variada geografía nacional con destinos a La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Sucre, Tarija, Cobija y Puerto Suárez y Uyuni.

AeroSur internacional realiza vuelos a Buenos Aires, San Pablo, Madrid, Miami, Lima, Asunción, Salta y próximamente con nuevos destinos como: Cuzco, Caracas, Santiago de Chile, La Habana, y México.

Servicio:

La presencia de AeroSur marcó un hito de excelencia en el mercado aéreo nacional porque fue la primera aerolínea en ofrecer el servicio “Clase Ejecutiva” a bordo del avión inglés BAE 146. La calidad del servicio ubicó rápidamente a la compañía en la preferencia de los usuarios.

Flota:

AeroSur tiene una flota de 12 aeronaves: 6 Boeing 727-200, 1 Boeing 727-100, 1 Boeing 737-300, 1 Airbus 319, 1 Boeing 737-200, 1 Boeing 747-200 y 1 Boeing 757-200.

### **6.2.2.- AMASZONAS**

Antecedentes:

Comienza sus operaciones el año 2001, desde entonces se ha dedicado a ofrecer un servicio diferenciado. Operando con una versátil flota de aeronaves de última generación,

certificadas para operar en aeropuertos de gran altura y pistas no preparadas. Su tripulación cuenta con gran experiencia de vuelo dentro de la particular topografía boliviana y esta altamente calificada con entrenamientos periódicos en prestigiosos centros de enseñanza como FLY SAFETY INTERNACIONAL.

Rutas:

Dentro de los destinos de Amazonas se encuentran poblaciones de gran interés turístico, cultural y natural siendo su base de operaciones las ciudades de La Paz y Santa Cruz de la Sierra.

Amazonas llega a las ciudades de Rurrenabaque, San Borja, Trinidad, Riberalta, Guayaramerin Cobija, Puerto Suárez, Sucre, Tarija y su próximo destino será el Salar de Uyuni.

### **6.2.3.- LLOYD AEREO BOLIVIANO**

Antecedentes:

Debido a la extensión territorial de Bolivia y por la falta de caminos que conectan al país, la colonia alemana, encabezada por el Ing. Dr. Hans Grether, obsequió al gobierno boliviano un avión para organizar la primera compañía de transportes aéreos.

El 16 de agosto de 1925 se entrega oficialmente el avión al futuro LAB por el presidente Bautista Saavedra; un mes más tarde el 15 de septiembre el señor Guillermo Kyllman expuso el proyecto de fundar una compañía con un capital autorizado de Bs. 1.000.000, allí nace la empresa Lloyd Aéreo Boliviano, con el propósito de iniciar, desenvolver y nacionalizar el servicio aéreo.

El 15 de septiembre de 1926 llega el segundo avión. A fines de julio de 1930 inician vuelos internacionales, haciendo pool con la empresa brasileña Sindicato Cóndor Ltda.

En marzo de 1970 obtiene su primer boeing 727-100, lo que le permite a la empresa desarrollar aún más sus comunicaciones aéreas, transportando más pasajeros, carga y volar directamente a ciudades importantes como Río de Janeiro, Sao Paulo, Buenos Aires, Santiago y otras ciudades.

Rutas:

El LAB, si bien se inició con el propósito de llegar a algunos lugares donde no había acceso por vía terrestre como línea aérea nacional, poco a poco incursionó en aires internacionales. A principios del 2007 dejó de operar debido a problemas económico-sociales que han venido aquejando a la línea aérea desde gestiones pasadas.

A fines de diciembre 2007, reinició vuelos Charter en la ruta troncal, siendo su intención operar con vuelos regulares en un futuro próximo.

#### **6.2.4.- AEROCON**

Antecedentes:

AEROCON, línea aérea boliviana con visión de futuro, crecimiento e integración Nacional.

De Acuerdo a resolución administrativa N° 12955 del Ministerio de Servicios y Obras Publicas – Viceministerio de Transportes, empezó a operar como línea aérea regular.

Rutas:

Aerocon vuela con naves propias a las ciudades de Santa Cruz, La Paz, Cochabamba, Gayaramerin, Riberalta, y Trinidad, integrando al resto del país a través del convenio interline firmado con AeroSur.

Servicio:

El objetivo de AEROCON es mostrarse como una EMPRESA DE SERVICIOS AEREOS NACIONALES que integrará a Bolivia como una empresa sólida, dinámica, joven y emprendedora, que llegara a todo sus destinos todos los días, a la misma hora incentivando así el desarrollo de actividades y negocios en las ciudades que opera.

#### **6.2.5.- LAN AIRLINES (EX LAN CHILE)**

Antecedentes:

Lan Chile, formada por capitales y personal netamente chilenos, el 5 de marzo de 1929 inició oficialmente sus actividades utilizando pequeños biplanos, comenzó el transporte aéreo de pasajeros y correspondencia entre la capital y el extremo norte del territorio chileno. En 1930 inició vuelos al sur del país. Ese mismo año, la compañía recibió material

de vuelo Ford 5AT-C, trimotores para 12 pasajeros, con lo que pudo cubrir el territorio nacional.<sup>52</sup>

**Rutas:**

En 1946, inicia sus vuelos a Buenos Aires, e incorpora en su flota los bimotores Glenn Martin 202, para 36 pasajeros y los de Havilland Dove DH104 para 12 pasajeros. En 1953 extiende sus vuelos hacia Lima y La Paz y, en 1955 obtuvo cuatrimotores Douglas DC-3 capaces de transportar hasta 80 pasajeros. Poco a poco aumentaron sus rutas internacionales, llegando a Nueva York, Río de Janeiro, Asunción y Cali.

En diciembre de 1983 se transforma la compañía en una sociedad de responsabilidad limitada que toma la denominación de Línea Aérea Nacional Chile Ltda.

En 1994, Lan Chile suscribe un acuerdo de cooperación con Air Zealand, que permite hacer conexiones inmediatas desde Papeete para viajar desde Australia a Chile y viceversa.

En la actualidad forma parte de una gran alianza de 8 líneas aéreas líderes en el mundo, con el objeto de proporcionar un mejor servicio a sus pasajeros; el nombre de esta alianza es Oneworld y la componen Lan Chile, American Airlines, Air Lingus, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia y Quantas.

Además de pertenecer a la alianza Oneworld, Lan Chile tiene Code Share con Aero México, Alaska Airlines, American Airlines, British Airways, Iberia, TAM Mercosur.

Tiene un vuelo diario con destino a Arica, Iquique y Santiago, y con este vuelo conexiones a cualquier punto dentro de Chile y conexiones internacionales.

**Servicio:**

Hasta 1945, Lan Chile cubrió gran cantidad de rutas con nuevas adquisiciones en aviones, incorporó a su flota de aviones los bimotores Lockheed Electra 10-A, los Lockheed Lodestar C-60.

Este año Lan crea su propio servicio de Auxiliares a Bordo para atender el creciente número de pasajeros transportados por la compañía.

---

<sup>52</sup> Pág. WEB [www.lan.com](http://www.lan.com)

En la actualidad cuenta con una flota de Airbus A320, Airbus A340, Boeing 727-300, Boeing 767.

## 6.2.6.- AMERICAN AIRLINES

Antecedentes:

American Airlines, comenzó a operar como línea aérea hace más de 76 años. Mantiene una flota de 987 naves, opera más de 4100 vuelos por día en cerca de 240 ciudades en 50 países.<sup>53</sup>

Rutas:

Desde La Paz con un vuelo diario permite conexiones a todo el mundo, siendo su itinerario La Paz – Santa Cruz – Miami – La Paz.

Servicio:

American Airlines es una de las empresas que más atención pone en lo que respecta a seguridad, y esto se ha incrementado después del atentado sufrido el 11 de septiembre de 2001

## 6.2.7.- TACA

Antecedentes:

Fuerza Aérea Canadiense, fundó Transportes Aéreos Americanos TACA, en Tegucigalpa, Honduras, con un aeroplano y un contrato del gobierno de Honduras para transportar bienes.<sup>54</sup>

En 1983 las bases de operaciones, reservaciones, mantenimiento y administración fueron trasladadas de Nueva Orleans a El Salvador.

A finales de esa década, Taca Airlines entró en un periodo de fortalecimiento y consolidación administrativa, operacional y financiera a través de la adquisición de capital en las aerolíneas de cada uno de los países centroamericanos. La combinación de las aerolíneas bandera ( AVITECA, LACSA, TACA Y TACA de Honduras) creó el sólido

---

<sup>53</sup> Pág. WEB [www.americanairlines.com](http://www.americanairlines.com)

<sup>54</sup> Pág. WEB [www.taca.com](http://www.taca.com)



concepto de Grupo TACA, el cual constituye uno de los más eficientes sistemas de transportación aérea del mundo.

Rutas:

Grupo TACA es la tercera línea aérea más grande de Latinoamérica, volando a más de 40 ciudades en 19 países. Opera modernos aviones Boeing 737, Airbus A320 y A319, ATR-425 y Cessna Grand Caravans.

Grupo TACA está formado por: AVIANCA de Guatemala; LACSA de Costa Rica; NICA de Nicaragua; TACA de Honduras, TACA de El Salvador y TACA de Perú.

Servicio:

Entre 1989 y 1992 se conforman una alianza de estas aerolíneas con el objetivo de mejorar su posición competitiva gracias a las economías de escala, que como grupo podía aprovechar. La administración consolidada bajo el concepto de GRUPO TACA, se hicieron realidad los beneficios económicos de la coordinación de vuelos, reservaciones y publicidad. En 1997, adoptó una nueva identidad corporativa representada por 5 guacamayas volando en unísono.

La guacamaya que bien representa a Centro América, ha estado presente en el logotipo de TACA desde 1931. El nuevo logotipo ha sido solo el primer paso en este cambio de imagen, la cual ha sido aplicada en productos como el programa de viajero frecuente Distancia y Clase Ejecutiva, inaugurada a finales de 1998.

## **6.2.8.- AEROLÍNEAS ARGENTINAS**

Antecedentes:

Nace en 1929, cuando se creó Aeropostal, como correo aéreo y cubriendo regularmente algunas poblaciones de Argentina. Al año siguiente se estableció el servicio a Comodoro Rivadavia y San Antonio Oeste y más tarde a Río Gallegos; entonces nacieron dos líneas, LASO (Línea aérea del Sud Oeste) y LANE (Línea aérea Nordeste), que derivaron en LADE (línea aérea del Estado) en 1945.<sup>55</sup>

En ese momento la aviación comercial Argentina dio un salto afirmatorio,

---

<sup>55</sup> [www.aerolineasargentinas.com](http://www.aerolineasargentinas.com)

llegaron los primeros DC 3, que se incorporaron a ALFA (Aviación Litoral Federal Argentino) y posibilitaron la creación de FAMA (Flota Aérea

Mercante Argentina), en 1946, con lo que comenzaron los vuelos intercontinentales de una línea Argentina. Esa proliferación de compañías aéreas, el crecimiento del tráfico y la necesidad de incursionar con mayor firmeza en el mercado internacional, fueron causales que se unieron para la aparición de la empresa que marcaría el rumbo e medio siglo de vuelo aerocomercial argentino: Aerolíneas Argentinas.

### **6.2.9.- AIR FRANCE**

Antecedentes:

Air France, es una de las dos compañías aéreas filiales de Air France KLM, es el primer grupo mundial de transporte aéreo con cifras altas.

El capital de la sociedad es el 1005 de Air France KLM, al 31 de marzo del 2006, este capital era de 269'385.518 de acciones de un valor nominal de 8.50 euros. Este se reparte de la siguiente manera.

\* Flotante : 65.8%

\* Sociedad : 18.6 %

\* Salarios : 14,1%

\* Autocontrol : 1.5%

La racionalización y flexibilidad de la flota juegan igualmente un rol importante en la creciente renta del grupo, gracias a esta estrategia, Air France ha dejado resultados beneficiosos en estos siete últimos años a pesar de los años en crisis, que le han permitido jugar hoy en día un rol de líder en la consolidación del sector.

Actualmente Air France cuenta con 71.600 empleados, 383 aviones (hasta el mes de marzo 2006).

Rutas:

1.800 vuelos diarios, 200 destinos en 88 países.

### **6.2.10.- ALITALIA**

**Antecedentes:**

Alitalia –Línea Aérea Italiana, opera en el mundo desde 1947.

Alitalia Servicio, participa en sociedad con Fintecna, operativamente desde el 1° Mayo del 2005, concentra la actividad de mantenimiento, servicio aeroportuario, servicio informático y de telecomunicación. La prestación que Alitalia Servicio otorga a Alitalia esta reglamentada

por un contrato específico que garantiza la calidad del producto final ofertado a la clientela.

**Rutas:**

En Italia, Alitalia opera en 28 aeropuertos, operando 1.414 vuelos semanales. En Europa en la región opera con 56 aviones con 1.407 vuelos semanales. En el resto del mundo Alitalia aterriza en 18 aeropuertos con 139 vuelos semanales.

Del 2001 Alitalia es parte integrante de la alianza internacional [SkyTeam](#) misma que comprende algunas de las más grandes compañías europeas y mundiales como son - Northwest, KLM, Air France, Aeromexico, CSA Checa Airlines, Continental, Delta, Korean Air -

**Servicio:**

Conforman un equipo de 22.000 personas que, pese a trabajar en un contexto diferente de trabajo, pero con un mismo objetivo, que es ofrecer al cliente un servicio de calidad conquistando día a día la fidelidad, representada por la gente de Alitalia motivo de gran orgullo.

**Flota**

Con un total de 179 aeronaves, la flota del Grupo Alitalia es una de las más jóvenes y eficientes en Europa. Cuenta con un B777-200 y un B767-300 de la versión Extended Range y del MD11 Cargo. Sobre la ruta nacional e internacional vuela con un A321, A320, A319, MD80, ERJ-145, ERJ -170 y ATR-72.

**6.2.11.- IBERIA**

**Antecedentes:**

Fue el 28 de junio de 1927 cuando Horacio Echeberrieta fundó Iberia. Ya desde los inicios, la aerolínea española se caracterizó por su carácter innovador. No sólo fue la primera aerolínea del país, sino también la primera compañía en volar entre Europa y América del Sur tras la Segunda Guerra Mundial, allá por 1946, anunciando tal vez su liderazgo en el mercado Europa-América Latina; la primera también en inaugurar el Puente Aéreo y en implantar un programa de fidelización internacional.

El 28 de junio de 1927 se firma la escritura de la constitución de Iberia, Compañía Aérea de Transporte. En esta primera década se establecen las primeras rutas: ciudades peninsulares, Islas Canarias y algunos puntos de la costa africana.

El despegue de Iberia el 14 de diciembre de 1927 el rey Alfonso XIII presidió el acto de inauguración del primer vuelo comercial de Iberia. La ruta, Madrid/Barcelona.

Iberia es un grupo internacional de transporte aéreo que, desde su fundación en 1927, ha permanecido ininterrumpidamente en el mercado. El transporte de pasajeros y mercancías es su principal actividad, aunque no la única: también realiza el mantenimiento de sus aviones y de los de cerca de 50 empresas más, incluidas las más importantes de Europa, y la asistencia a aviones y pasajeros (handling) en todos los aeropuertos de España, con más de 250 compañías aéreas como clientes, entre otras actividades.

Desde la fundación e inicio de los vuelos de la compañía, más de 600 millones de personas han viajado con Iberia, clientes que han contribuido a que la aerolínea sea considerada no sólo la empresa líder en España y en los mercados que unen Europa con América Latina, sino también la única compañía europea de red que lleva diez años consecutivos obteniendo beneficios, además de un modelo de compromiso social.

Además, desde 2002, un año después de su salida a Bolsa, Iberia forma parte del selectivo índice Ibex 35 de la Bolsa española.

La compañía es, asimismo, miembro fundador de oneworld, una de las mayores alianzas aéreas del mundo, que permite ofrecer a los clientes alrededor de 600 destinos con las mejores conexiones.

Rutas:

En la actualidad, el Grupo Iberia vuela sin escalas a un centenar de destinos y cerca de 90 en régimen de código compartido con otras compañías aéreas. Esta amplia oferta le sitúa entre las primeras aerolíneas europeas con 32,4 millones de pasajeros transportados a todo el mundo en 2005 y unos beneficios netos de 395,8 millones de euros ese mismo año.

**Servicio:**

Cerca de 25.000 personas trabajan en Iberia. Todas ellas tienen como objetivo final que el cliente esté satisfecho con el servicio recibido de la compañía, tanto en tierra, como en vuelo.

Para que esto sea así, todas las áreas de la empresa deben funcionar con la máxima eficacia: Serviberia, carga, mantenimiento, personal de facturación, chaquetas rojas, tripulantes de cabina de pasajeros, pilotos... y así, desde el primero hasta el último de los empleados

**6.2.12.- LUFTHANSA**

Antecedentes:

LUFTHANSA se consolidó entre las aerolíneas internacionales gracias a los muchos logros pioneros de la aviación que lograron, adquirieron fama internacional y es considerada fiable y equipada con aparatos modernos.

La primera ruta aérea recorre el trayecto desde Halle a Zúrich, pasando por Erfurt y Stuttgart. En mayo de 1920 se inaugura la primera ruta nocturna entre Berlín y Königsberg.

En particular, se estima que el tráfico del Atlántico Sur y el lejano Oriente son destinos lucrativos. También en estas rutas se consiguen logros pioneros. Poco después de la guerra Lufthansa intenta sentar las bases para el tráfico aéreo civil. No obstante, esto no se consigue hasta comienzos de los años 50. Rápidamente Lufthansa evoluciona de nuevo para convertirse en una empresa lucrativa y moderna, que representa a Alemania en el mundo.

La reconstrucción, el milagro económico y la guerra fría posibilitan que, en un periodo tan breve, se pueda volver a volar en Alemania. Aviones lucrativos, precios reducidos y buen servicio, combinados con gran fiabilidad, hacen que Lufthansa vuelva a producir beneficios rápidamente.

Rutas:

El servicio regular del Atlántico Norte comienza con pilotos de la TWA. Poco después se inaugura la escuela de pilotos de Lufthansa en Hamburgo.

El 21 de diciembre se funda la sociedad de vuelos charter *Deutscher Flugdienst GmbH*.

Servicio:

Los años 1960 están bajo el signo de la creencia en el desarrollo tecnológico y el crecimiento ilimitado. El avión reactor es el centro de interés. Sobre todo nuevas rutas de transporte aéreo aceleran, cuando es necesario, el transporte de mercancías. Vuelos regulares a los Países del Este superan fronteras ideológicas.

## **CAPITULO VII**

### **MARCO PRÁCTICO**

#### **8.1 ALCANCE DEL TRABAJO**

Para establecer el alcance del trabajo se realizó una investigación de fuentes directas primarias y un análisis interno de la Gestión de RRHH de las líneas aéreas.

Los aspectos anteriormente mencionados se basan en encuestas y observaciones que se realizaron al interior de las líneas aéreas. Estas encuestas se aplicaron a los clientes internos, es decir, personal de atención directa al pasajero y a los jefes de áreas, así mismo las observaciones se llevaron a cabo en los departamentos de counter, reservas y tráfico aeropuerto.

#### **8.2 DETERMINACION DEL UNIVERSO Y DE LA MUESTRA**

El universo identificado como se menciona en el capítulo I, se consideró a las doce líneas aéreas que operan en el Aeropuerto Internacional de El Alto, incluyendo a los agentes generales (GSA), que tienen oficinas representantes.

Para la muestra se tomó en cuenta al personal de atención al público y a los supervisores de cada área. Se encuestó al 100% del personal que trabaja directamente con el pasajero.

#### **8.3 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS**

A partir de la recolección de los datos obtenidos mediante la aplicación de un cuestionario al personal de las 12 líneas aéreas,<sup>56</sup> que corresponde al universo de estudio de la investigación, en las que se encuestaron a 69 agentes, 38 en el área de Counter, 20 en el área de Tráfico Aeropuerto y 11 en el área de reservas; se codificaron las respuestas y se las resumieron en una base de datos.

---

<sup>56</sup> Aerosur, Amazonas, Aerocon, Lloyd Aéreo Boliviano, American Airlines, Lan Airlines, Aerolíneas Argentinas, Taca, Alitalia, Air France, Lufthansa.

La información recopilada se sintetizó en cuadros estadísticos y gráficos, para su posterior análisis individual e interpretación de los datos. Se utilizó el análisis descriptivo para el análisis e interpretación de la información.

#### **8.4. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS**

##### **INSTRUMENTO No1**

El resultado de nuestro primer instrumento, la encuesta al Cliente Interno elaborado con el objetivo de recabar información sobre las funciones e interrelación entre áreas o departamentos se encuentra descrita en el capítulo V, pag....., por lo que los resultados no están incluirlos en este capítulo.

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACION  
CARRERA DE TURISMO**

**TEMA: EL CLIENTE INTERNO Y SU IMPORTANCIA EN LA  
CALIDAD DEL SEVICIO DE UNA EMPRESA AEREA  
COMERCIAL EN LA CIUDAD DE LA PAZ**

**NOMBRE DE LA LINEA AEREA:** \_\_\_\_\_

**AREA DE TRABAJO:** \_\_\_\_\_

**FECHA: -** \_\_\_\_\_

El siguiente cuestionario se realiza para ampliar la investigación que se lleva a cabo y conocer aspectos importantes del cliente interno. Su colaboración será de mucha utilidad.

1.- Describa brevemente las funciones que realiza en su área de trabajo.

-----



-----  
-----  
-----  
-----

2.- Como se interrelaciona su departamento con las otras áreas de atención directa al Cliente externo?

-----  
-----  
-----  
-----

**INSTRUMENTO No 2**

El cuestionario realizado al Cliente Interno, caso específico del personal de atención directa al Cliente consumidor como son Counter, Tráfico Aeropuerto, Reservas y Jefes de Área, describe detalladamente el resultado de cada pregunta, incluye un gráfico que nos muestra claramente el resultado obtenido, adicionalmente incluimos un comentario acerca de la pregunta.

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE TURISMO**

**TEMA:** EL CLIENTE INTERNO Y SU IMPORTANCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE UNA

EMPRESA AEREA COMERCIAL EN LA CIUDAD DE LA PAZ

**NOMBRE DE LA LINEA AEREA:** \_\_\_\_\_

**AREA DE TRABAJO:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

El siguiente cuestionario se realiza para ampliar la investigación que se lleva a cabo y conocer aspectos importantes del cliente interno. Su colaboración será de mucha utilidad.

**Instrucciones: marque con una cruz (X) las respuestas seleccionadas**

- |   |    |    |
|---|----|----|
| 1.- Se siente reconocido en su empresa, valoran su trabajo y es respetado por jefes y compañeros.   | SI | NO |
| 2.- En el desempeño de sus funciones puede estar en desacuerdo con alguna decisión sin temor a sufrir consecuencias negativas?  | SI | NO |
| 3.- La dirección de su empresa considera y toma en cuenta su opinión al momento de realizar la toma de decisiones?  | SI | NO |
| 4.- El personal tiene claro cuales son las tareas y responsabilidades que se espera de cada uno en el trabajo?  | SI | NO |
| 5.- La comunicación entre departamentos y empleados es clara, oportuna y confiable?   | SI | NO |
| 6.- Considera usted que una buena comunicación entre departamentos evitaría reclamos tales como: extravío de equipajes, sobreventas, demora de vuelos, maltrato al pasajero, pérdida de conexión, etc.? | SI | NO |
| 7.- La empresa donde trabaja motiva al empleado con bonos, días libres, sueldo al día, seguro social, viajes de familiarización, etc., para cumplir con su trabajo en forma oportuna y eficiente?       | SI | NO |
| 8.- Para desempeñar sus funciones en el cargo asignado es requisito tener un nivel de instrucción superior?   | SI | NO |
| 9.- La empresa donde trabaja le proporciona capacitación continua?  | SI | NO |
| 10.- Considera usted que la remuneración que recibe esta de acuerdo con el trabajo que realiza?   | SI | NO |
| 11.- La empresa donde trabaja le brinda oportunidad para desarrollar nuevas destrezas y habilidad profesionales?  | SI | NO |

### **INSTRUMENTO No 3**

Este último instrumento utilizado en el presente trabajo de investigación realizado a los Jefes de RRHH, al igual que en el caso anterior describe el resultado de cada pregunta, con su respectivo gráfico y comentario.

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE TURISMO**

**TEMA:** EL CLIENTE INTERNO Y SU IMPORTANCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE UNA EMPRESA AEREA COMERCIAL EN LA CIUDAD DE LA PAZ

**NOMBRE DE LA LINEA AEREA:** \_\_\_\_\_

**AREA DE TRABAJO:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

El siguiente cuestionario se realiza para ampliar la investigación que se lleva a cabo y conocer aspectos importantes del cliente interno. Su colaboración será de mucha utilidad.

- 1.- ¿Cual es la importancia que su empresa le otorga a los Recursos Humanos?

a) Muy importante \_\_\_\_      b) Importante \_\_\_\_      c) Poco importante \_\_\_\_

2.- ¿Con que frecuencia realiza capacitaciones, buscando mejorar el servicio y la calidad en la atención al cliente?

a) Semestral \_\_\_\_      b) Anual \_\_\_\_      c) Bi-anual \_\_\_\_

3.- ¿Evalúa su empresa la calidad en el servicio que se presta a sus clientes?

a) No evaluaciones \_\_\_\_      b) Evaluaciones parciales \_\_\_\_  
c) Evaluaciones constantes \_\_\_\_

4.- ¿Su empresa realiza un diagnóstico, control y evaluación sobre el desempeño de los empleados que trabajan en relación directa con los clientes?

a) No hay diagnostico de desempeño \_\_\_\_      b) Diagnostico según necesidad \_\_\_\_  
c) Diagnósticos constantes \_\_\_\_

5.- ¿Su empresa realiza algún tipo de acciones, actividades y/o políticas para realizar una gestión de recursos humanos, que permita mejorar la calidad en el servicio proporcionado por su empresa?

a) Aplica políticas de RRHH \_\_\_\_      b) Aplica algunas políticas de RRHH \_\_\_\_  
c) Aplica pocas políticas de RRHH \_\_\_\_

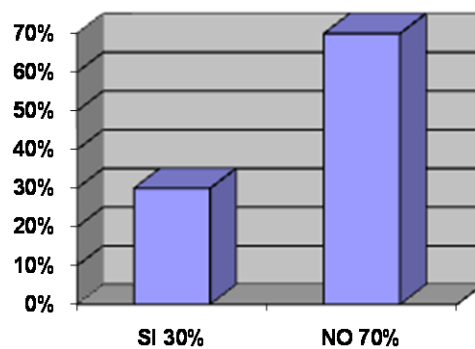
Luego de detallar cada una de las preguntas de cada cuestionario se realizo un flujo grama que nos permite tener una panorama general de los resultados.

## 8.6 INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

### 8.6.1 ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DE ATENCION AL CLIENTE INTERNO (COUNTER/TRAFICO/RESERVAS) Y SUPERVISORES DE AREA.

#### Pregunta No 1

-¿Se siente reconocido en su empresa, valoran su trabajo y es respetado por jefes y compañeros?



Se puede observar en el gráfico que el 70% de los funcionarios encuestados respondió que no se siente reconocido, valorado, ni tampoco respetado por jefes directos o supervisores y compañeros.

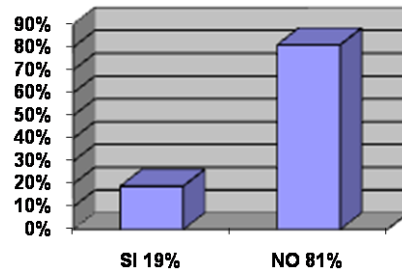
Por el contrario el 30% de los funcionarios respondió afirmativamente a la pregunta de que si se siente reconocido y valorado.

### COMENTARIO

Estos resultados nos demuestran que la mayoría de los empleados no se siente a gusto en su area de trabajo y por lo tanto ese malestar se refleja en el desempeño de sus funciones habituales. Por otra parte podemos apreciar que una minoria se siente satisfecho por las condiciones y el clima de trabajo con el que cuentan en sus respectivas empresas, notando que este porcentaje corresponde a aerolíneas internacionales.

### PREGUNTA 2

**- ¿En el desempeño de sus funciones puede estar en desacuerdo con alguna decisión sin temor a sufrir consecuencias negativas?**



El 81% de los encuestados indica que no puede estar en desacuerdo, y solo un 19% manifiesta que si pueden estar en desacuerdo sin temor a sufrir consecuencias negativas.

### COMENTARIO

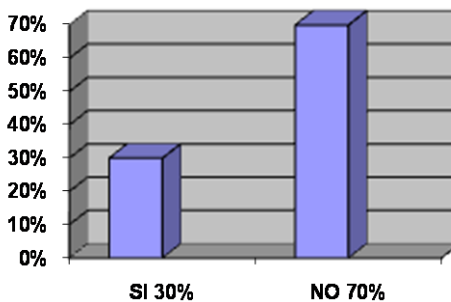
Un gran porcentaje de los funcionarios encuestados manifiesta que se siente cohibido al momento de expresar sus opiniones respecto de alguna situación referida a la empresa. Esto se debería a que en algunas empresas los directivos o superiores no permiten o no están abiertos a otras opiniones a favor o en contra, esto refleja un alto grado de verticalidad en la toma de decisiones en

estas empresas; en otros casos se trataría de que a pesar que son escuchadas las opiniones estas no son puestas en práctica.

Sin embargo hay una minoría que se siente en libertad de expresar su opinión ya que si son tomadas en cuenta.

### **PREGUNTA 3**

**3.- ¿La Dirección de su empresa considera y toma en cuenta su opinión al momento de realizar la toma de decisiones?**

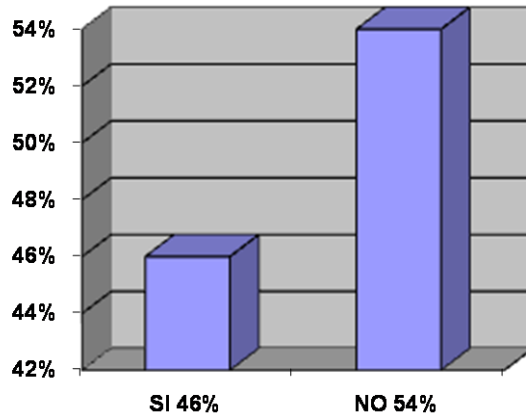


En la mayoría de las empresas (70%) las decisiones son tomadas desde la dirección de la empresa, no se considera la opinión de los funcionarios involucrados en las funciones o áreas afectadas.

Las decisiones por lo general son comunicadas y no puestas a consideración para captar opiniones que puedan contribuir a tomar una decisión que pueda ser de mayor beneficio para la empresa o para los trabajadores.

En algunas empresas (30%) si son considerados las opiniones de los involucrados para la toma de decisiones. Existen buzones de sugerencias, donde los empleados pueden emitir sus sugerencias sobre las distintas actividades y funciones de la empresa.

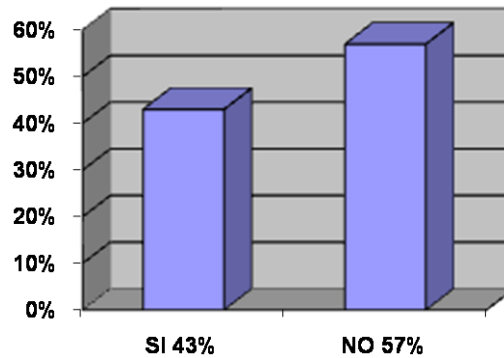
**4.- ¿El personal tiene claro cuáles son las tareas y responsabilidades que se espera de cada uno en el trabajo?**



En este punto se puede indicar que existe diferentes puntos de vista, algunos funcionarios (46%) manifiestan que cuentan con manuales de funciones, manuales de procedimientos, que le sirven de guías para desarrollar sus actividades, el 54% indican que no cuentan con un manual para conocer sus funciones y actividades que debe desarrollar dentro de la empresa.

En algunos casos indican que los manuales con los que se cuenta no están actualizados, por otra parte se menciona que deben ejecutar tareas que no son de responsabilidad del funcionario, sobrecargando sus funciones.

**5.- ¿La comunicación entre departamentos y empleados es clara, oportuna y confiable?**

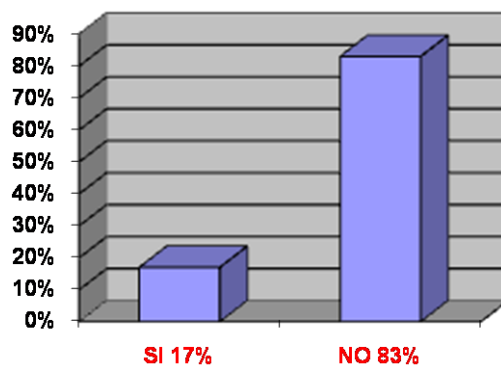


Según los resultados un 57% indica que la comunicación no es la adecuada y un 43% tiene opinión divergente respecto a la comunicación entre funcionario y entre departamentos, según los entrevistados existe mejor trato y compañerismo entre funcionarios de un mismo departamento por esa razón es que la comunicación entre ellos es mucho mejor, no ocurre así cuando la comunicación se da entre departamentos, donde se observa falta de confianza, compañerismo.

Algunas empresas implementan actividades que puedan lograr superar la falta de comunicación entre sus funcionarios, ya que este hecho influye notablemente en el buen desempeño de las actividades de los funcionarios al interior de la empresa, lo que ocasiona en algunos casos, bajo rendimiento y productividad de algunos funcionarios.

**6.- ¿Considera Ud. Que una buena comunicación entre departamentos evitaría reclamos tales como: extravío de equipajes, sobreventas, demora de vuelos, maltrato al pasajero, pérdida de conexiones, etc?**



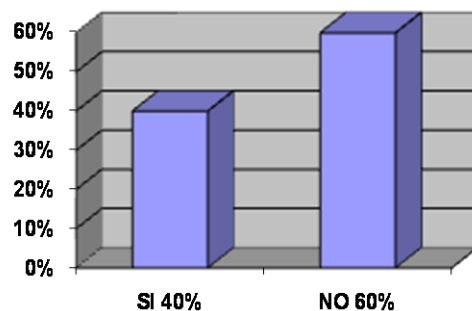


El 83% considera que mejorando la comunicación entre los departamentos de la empresa mejoraría de manera sustancial el servicio al cliente, disminuirían las quejas por parte de los usuarios y las operaciones de la empresa se verían favorecidas. Este hecho sería de gran beneficio para todas las áreas que se relacionan directamente con el cliente, mejorando la imagen de la empresa ante el público usuario.

La comunicación fluida entre los distintos departamentos de una empresa favorece de manera notable en las actividades diarias de los funcionarios, la mayoría opina que es un factor importante que se debería considerar.

El otro pequeño porcentaje 17% considera que es importante pero que no es lo único que afecta la imagen de la empresa y que además haya un buen relacionamiento entre departamentos.

**7.- ¿La empresa donde trabaja motiva al empleado con Bonos, días libres, sueldo al día, seguro social, viajes de familiarización, etc., para cumplir con su trabajo en forma oportuna y eficiente?**



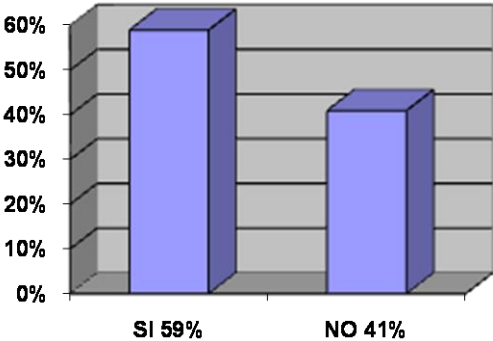
**Un 60% manifiesta que la empresa no motiva al empleado con bonos, días libres, pago de sualdos al día, viajes de familiarización. El otro 40% indica estar motivado de diferentes maneras.**

La motivación que encuentran los funcionarios de estas empresas, radica mayormente en los pasajes de uso libre que les proporciona la empresa, para su uso y el de su familia.

Por lo general, los bonos, días libres, viajes de confraternización, en la mayoría de las empresas (casi la totalidad), no realiza ningún de estos tipos de incentivo.

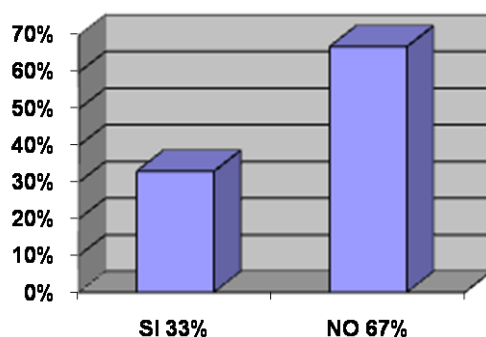
En algunos casos se observa incluso que las empresas no cumplen con el pago del sueldo en la fecha prevista, el seguro médico deja mucho que desear, es decir por lo general el funcionario no se encuentra motivado para realizar su trabajo de manera eficiente.

**8.- ¿Para desempeñar sus funciones en el cargo asignado es requisito tener un nivel de instrucción superior?**



Un 41% indica que las empresas seleccionan personal con formación superior, dependiendo de la función requerida en algunas ocasiones se recibe personal con la experiencia necesaria pero que no cuenta con un nivel de instrucción superior, y el 59% observa que las contrataciones y selección del personal se lo realiza por amistad o por algún parentesco con la dirección o algún funcionario de nivel jerárquico.

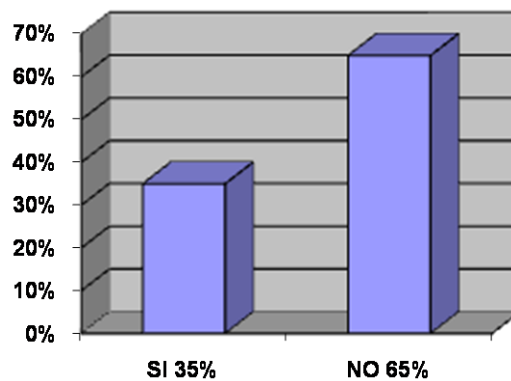
### 9.- ¿La empresa donde trabaja le proporciona capacitación continua?



El 67% de los funcionarios mencionan que no reciben capacitación de ningún tipo, por otro lado en las empresas donde si se llevan cursos de capacitación no se lo hace en forma sistematizada ni actualizada.

El 33% indica que si existe capacitación, especialmente en el caso de las empresas internacionales, donde si se otorga capacitación continua y actualizada como una herramienta para potenciar al capital humano y lograr los objetivos de la empresa.

10.- ¿Considera Ud. que la remuneración que recibe está de acuerdo con el **trabajo** que realiza?

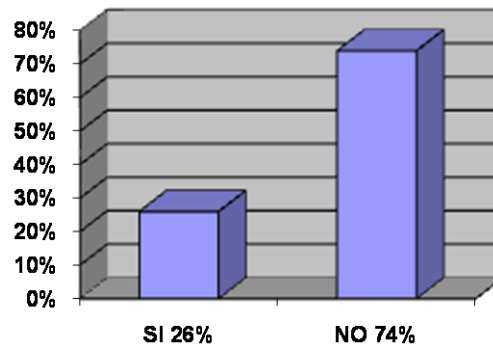


Un 65% indica no sentirse retribuido en el pago; en algunos departamentos las funciones y las tareas que debe realizar el funcionario son más complejas que otras pero el salario no refleja el esfuerzo realizado.

El 35% manifiesta recibir un sueldo de acorde a sus expectativas.

Resumiendo un gran porcentaje de los encuestados expresa que no esta conforme con el trato salarial por parte de su empresa.

**11.- ¿La empresa donde trabaja le brinda oportunidades para desarrollar nuevas destrezas y habilidades profesionales?**

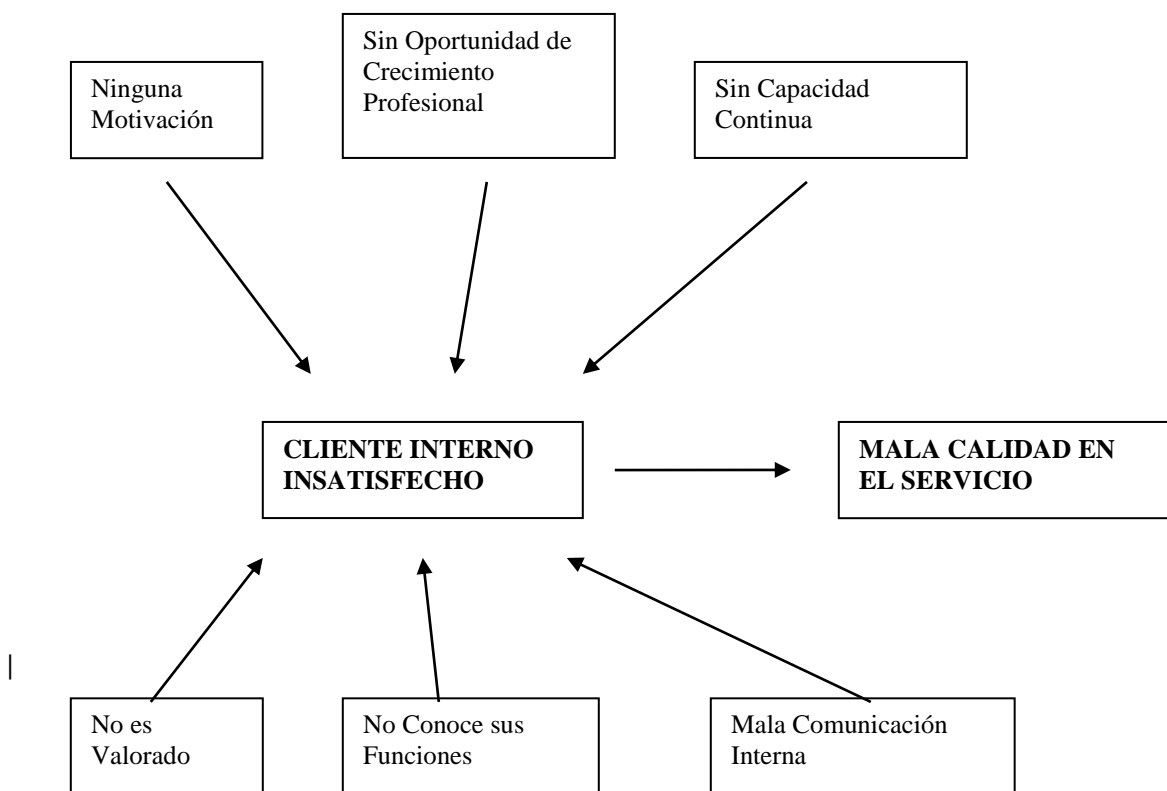


Son muy pocas las ocasiones en las que la empresa ofrece crecimiento y desarrollo profesional a sus funcionarios, eso es lo que expresan la mayoría de los encuestados el 74%, las empresas no dan las oportunidades para que un empleado pueda demostrar habilidades y destrezas que podrían resultar de gran beneficio para la misma. Sin embargo existe un 26 % se siente respaldado para lograr desarrollar sus habilidades profesionales-

Como se puede observar no existe un plan de carrera dentro de las empresas, tampoco se puede ver incentivo para la mejora del desempeño dentro de las empresas, de tal manera que no se nota innovación en las distintas áreas de la empresa, el trabajo se hace monótono y burocrático, y la productividad del funcionario disminuye, lo cual redundará en un mal servicio que a la larga repercuta en la imagen de la empresa además de ocasionarle problemas económicos y financieros.

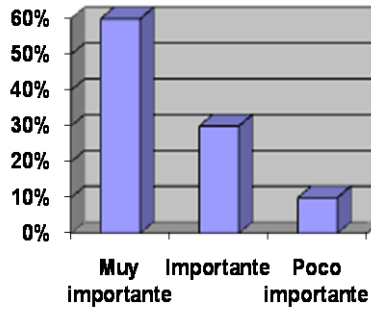
## DIAGRAMA N° 1

### DIAGRAMA INTERPRETATIVO DEL RESULTADO DE LAS ENCUESTAS AL PERSONAL DE ATENCION DIRECTA AL CLIENTE



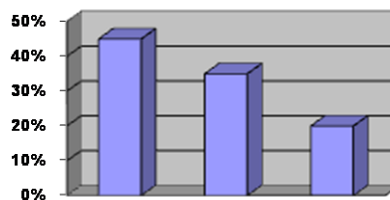
#### 8.7. ANALISIS E INTERPRETACION DE ENTREVISTA A JEFES DE RECURSOS HUMANOS

**1.- ¿Cual es la importancia que su empresa le otorga a los Recursos Humanos?**



Como se puede ver en el gráfico, los directores de Recursos Humanos de las empresas aéreas, consideran que sus funcionarios son parte muy importante para el accionar de su empresa, solo un porcentaje inferior manifiesta que existen aspectos más importantes que el recurso humano dentro de una empresa.

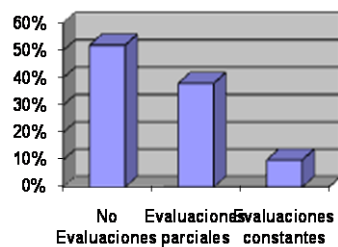
**2.- ¿Con que frecuencia realiza capacitaciones, buscando mejorar el servicio y la calidad en la atención al cliente?**



Generalmente las empresas realizan capacitaciones a sus funcionarios, una vez por año, sin embargo el mayor porcentaje de las empresas aéreas considera oportuno realizar capacitaciones cada dos años y muy pocas las que realizan capacitación semestral.

Esto demuestra que algunos directores de Recursos Humanos, no creen que capacitar al personal de manera constante pueda ser de beneficio para sus empresas.

### 3.- ¿Evalúa su empresa la calidad en el servicio que se presta a sus clientes?

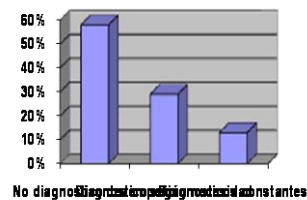


Algunas empresas realizan evaluaciones parciales, que les permite conocer en lo mínimo las fallas dentro del servicio que se presta al usuario, por el contrario es mínima la cantidad de



empresas que considera de gran importancia realizar evaluaciones sobre la calidad en el servicio, esto viene a demostrar que la calidad en el servicio no es un factor de gran importancia para la mayoría de las empresas.

#### 4.- ¿Su empresa realiza un diagnóstico, control y evaluación sobre el desempeño de los empleados que trabajan en relación directa con los clientes?

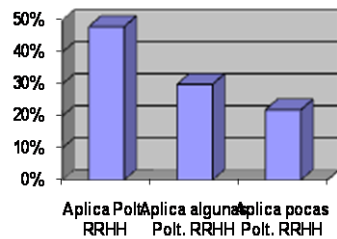


Un alto porcentaje de las empresas no realiza ninguna forma de diagnóstico ni evaluación de desempeño de sus funcionarios, de tal manera que no se enteran si es que sus funcionarios se desempeñan de manera correcta y eficiente en sus labores cotidianas.

Para otras empresas los diagnósticos se deben realizar según aparece una necesidad de conocer las fallas en un momento determinado.

No existe un control sobre el desempeño de las actividades de servicio de atención al cliente, de esta manera se puede justificar el mal trato del que se quejan los usuarios de los servicios de una Línea Aérea.

5.- ¿Su empresa realiza algún tipo de acciones, actividades y/o políticas para realizar una gestión de recursos humanos, que permita mejorar la calidad en el servicio proporcionado por su empresa?

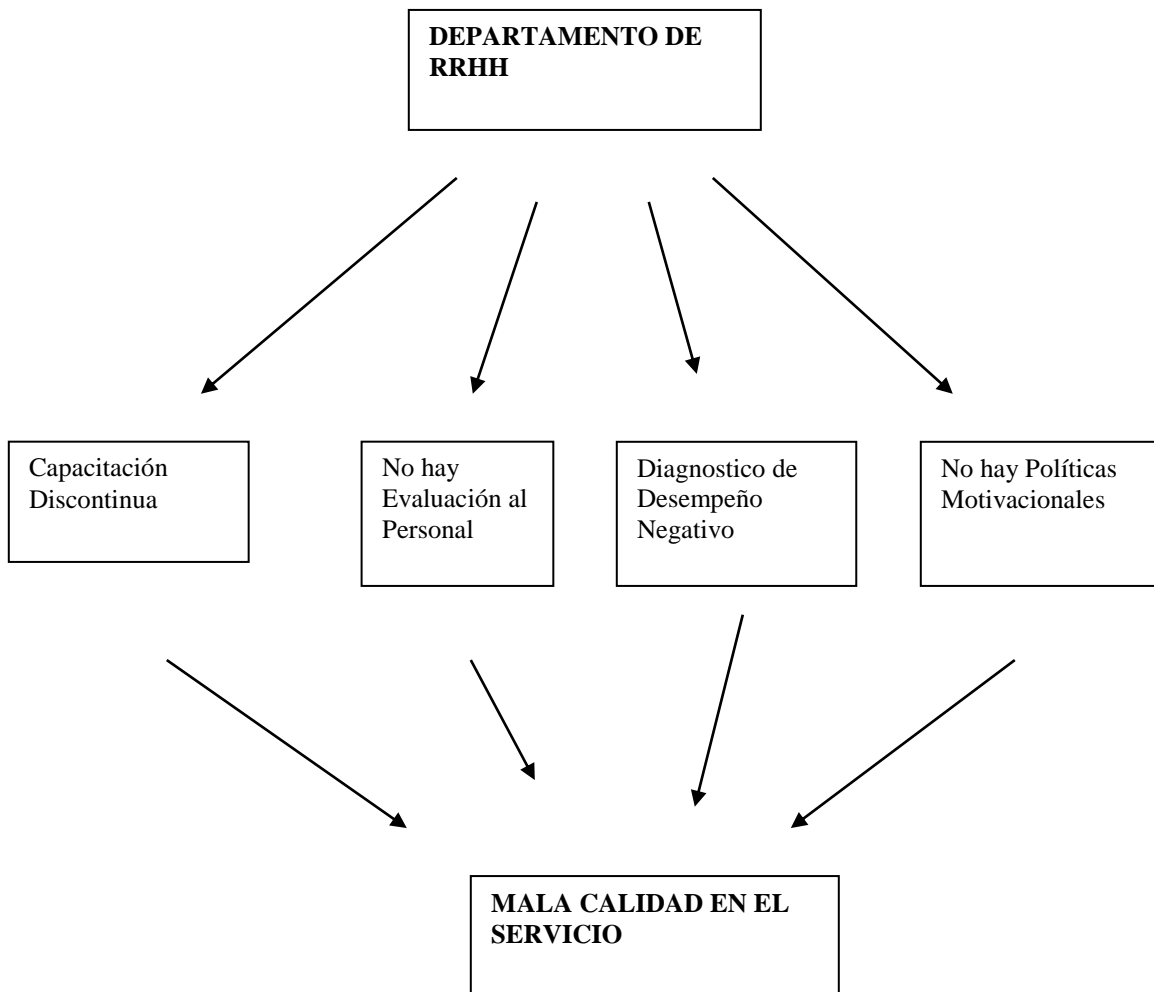


Se puede mencionar que las empresas indican que aplican políticas a la gestión de los Recursos Humanos, estas políticas son mínimas, en realidad solo aplican acciones paliativas.

Se puede observar que lo que las empresas aplican son acciones sobre recursos humanos, que no se convierten por si mismas en una adecuada política de gestión de los recursos humanos.

**DIAGRAMA N° 2**

**DIAGRAMA INTERPRETATIVO DEL RESULTADO DE LAS ENCUESTAS A LOS JEFES DE RRHH**



## CAPITULO VIII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 8.1 CONCLUSIONES GENERALES.

Al analizar la investigación destacamos los siguientes aspectos:

- El cliente interno no es considerado en toda su dimensión, como un factor determinante para la prestación de servicios de calidad.
- A pesar de los avances tecnológicos, existe un estancamiento en la valoración de los Recursos Humanos.
- Los temas de incentivos y motivación aun no han alcanzado la importancia debida.
- Los servicios que prestan las líneas aéreas tienen continuamente quejas y problemas por la atención que se brinda al cliente externo.

Por lo tanto de manera general podemos concluir que:

La motivación y la participación activa del cliente interno pueden lograr la Se espera, a partir de las acciones propuestas, un giro en la orientación estratégica de las líneas aéreas en su intención de brindar cada vez un mejor servicio.

Consideramos que los resultados irán en beneficio de las empresas, consiguientemente habrán grandes efectos en la reacción del cliente externo actual y potencial, frente a una mejora del servicio por parte de las líneas aéreas. De igual manera se lograra lealtad de los empleados, la captación de nuevos clientes, la fidelizacion y posterior relacionamiento con ellos.

excelencia en la calidad de los servicios siempre que tengan la atención necesaria dentro de la empresa y el reconocimiento de los directivos.

Al no contar con motivaciones los empleados no demuestran entusiasmo y tienden a deshacerse del cliente en lugar de atraer y lograr clientes satisfechos.

## 9.2 CONCLUSIONES ESPECÍFICAS.

- A través de la investigación podemos establecer que al cliente interno se lo debe considerar como un activo importante para la empresa, al ser motivado e incentivado cumplirá con sus funciones de manera eficiente, y esto se verá reflejado en la calidad del servicio prestado.

Esta afirmación lo podemos ver reflejados en los resultados obtenidos de las preguntas 1,2 y tres mismas que nos muestran que un gran porcentaje.

- Muchos funcionarios se sienten cohibidos al dar su opinión, debido a que algunos directivos o superiores no permiten o no están abiertos a otras opiniones a favor o en contra, reflejando un alto grado de verticalidad en la toma de decisiones en la empresa. Por mencionar alguno, los procedimientos realizados en las áreas que mantienen una relación directa con el cliente/pasajero, en algunos casos son burocráticos, lo cual ocasiona molestia tanto al pasajero como al funcionario, las sugerencias realizadas para mejorar estos procesos en la mayoría no son atendidos, mismos que si se tomaran en cuenta ayudarían a mejorar el servicio.
- El cliente interno dentro de una Línea Aérea, trabaja bajo constante presión, la relación directa con los pasajeros y clientes obliga a que el funcionario mantenga un buen nivel de atención al público usuario, pese a no contar con motivaciones que le impulsen a cumplir sus funciones en forma más eficiente, lo que lograría una ventaja competitiva frente a la competencia. Si bien las líneas aéreas tienen políticas motivacionales, están no cubren las expectativas de los empleados. El tratamiento salarial al personal en algunos casos es discriminatorio, ya que no reconocen el esfuerzo realizado por estos, por ejemplo, Counter o Tráfico-Aeropuerto, que son las áreas que se interrelacionan directamente con el público y son la imagen de la empresa ante el usuario y público en general.
- La comunicación no adecuada influye en la interrelación de los diferentes departamentos o secciones, generando mala atención y problemas que repercuten directamente en la calidad del servicio al cliente.
- En muchas situaciones, se observa que existe falta de capacitación por parte de los funcionarios encargados de la atención directa al cliente consumidor, en ocasiones donde se tiene mayor afluencia de pasajeros, se puede notar un bajo nivel de conocimiento de

sus funciones repercutiendo en el servicio al cliente, muchas veces incluso se observa mal trato por parte del personal hacia los pasajeros. Otro aspecto importante a destacar es falta de un manual de funciones que la empresa debiera proporcionar al empleado nuevo o cuando existe un cambio de área de trabajo

- Evaluar la calidad en el servicio prestado no parece tener importancia para la gran mayoría de los directores de las empresas aéreas, un porcentaje elevado indica que realizar evaluaciones sobre calidad en el servicio, les lleva mucho tiempo y perjudica el accionar de la propia empresa.
- Se ha identificado que las características de los empleados jóvenes que ingresan a trabajar en las líneas aéreas no tienen un nivel de instrucción académica y se conforman con percibir salarios bajos. Algunas funciones requieren contar con profesionales altamente capacitados, sin embargo, las empresas prefieren contratar personal que no esta en condiciones de desempeñar el cargo de manera idonea, por abaratar costos.

### **9.3 RECOMENDACIONES.**

- Consideramos importante ampliar el estudio, teniendo en cuenta el papel fundamental que juegan los Recursos Humanos, especialmente si se trata de una empresa de servicios.
- Conociendo además que el Turismo es una actividad de servicio y este implica el relacionamiento de personas, creemos importante ahondar en el estudio que nos permita dar a conocer la importancia de los clientes internos en cualquier tipo de empresa turística.
- En el mundo actual, caracterizado por las nuevas fuerzas de cambio hay que hacer las cosas bien, se dice que calidad es la capacidad de satisfacer y superar las necesidades y expectativas de los clientes, y quienes hacen que esto sea posible son las personas, por eso se debe tomar conciencia del papel fundamental que tienen los clientes internos en el éxito de una empresa, caso una empresa aérea que nos toco estudiar.
- A partir de esta investigación, sería importante hacer un estudio de las diferentes casos presentados en las empresas de turismo, cuyo principal producto es el servicio , para ayudar a determinar si existen Recursos Humanos calificados en el área, si son parte activa de la mismas y consecuentemente si los servicios que se ofrecen son de calidad.
- Recomendamos extender este estudio al área de hoteles y restaurantes donde el relacionamiento entre empleados es más complejo por la diversificación de actividades que cumplen.

## BIBLIOGRAFIA

ACERENZA, Miguel Ángel "Administración del turismo. Conceptualización y organización" Edit. Trillas turismo S. A., 4ta Ed., México D.F., México 1991

ALPANDER, GG, "Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos", Ed. Mc GrawHill, México 1985.

ALTÉS MACHÍN, Carmen "Marketing y turismo. Gestión turística" Edit. SINTESIS S.A., 3ra reimp Ed., Madrid, España 2001

BRAYTON BOWEN, R. "Sepa recompensar a su equipo". Edit. McGraw-Hill Interamericana de España, 2002, Madrid, España

CHANG, Richard Y. Granica, "Satisfacer primero a los clientes internos: Guía práctica para una mayor satisfacción de los clientes" 1996, Buenos Aires, Argentina

CHIAVENATO, Idalberto. "Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones". Ej. 2 McGraw-Hill / Interamericana S.A., 2002, Bogotá, Colombia

CROSBY, Philip, Skinner, Steven, Lorenzi, Meter, Ivancevich, Jhon, "Gestión, Calidad y Competitividad". Tomo 1. Ed. Irwin. Colombia 1996.

DESSLER, Gary. "Organización y Administración" 1ª edición. Ed. Prentice-Hall. México 1996.

FRIEDMAN, BRIAN; HATCH, JAMES; WALKER, DAVID M. PAIDÓS, "Atraer, gestionar y retener el capital humano. Cumplir lo prometido", Edit. McGraw-Hill Interamericana S.A.U., Barcelona, España 2000

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, Fernández C., Carlos, Baptista L., Pilar, "Metodología de la Investigación", Ed. Mc GrawHill, México 1998,

HOROVITZ, Jacques "Calidad Del servicio" Editorial Madrid, España Mc Graw Hill 1999,

KAPLAN, Robert S.; Norton, David P "Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles" Edit. Gestión 2000, Barcelona, España 2004

KOTLER, Philip; "Marketing para turismo" Edit. Pearson Prentice Hall, 3ra. Ed., Madrid, España 2004

LAZA ORMAYDA, Urbina, "Curso de gerencia y Gestión ", Escuela Nal., Cuba 2000.

LOBOS, Julio. "Cautivando al cliente externo e interno " Edit. Dlomen Santiago, Chile 1995

LUNDIN, Stephen C.; Paul, Harry "Fish!: la eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación "Empresa Activa 5ta Ed., Barcelona, España 2001

MENDEZ, C, "Metodología de la Investigación.", 2ª Edición, Ed. Mc GrawHill, México 1985.

MURRELL, KENNETH L.; MEREDITH, Mimi "Empowerment para su equipo". Edit. McGraw-Hill / Interamericana S.A.U., Madrid, España 2002

ORDOÑEZ, Miguel Nueva gestión de recursos humanos Edit.Gestión 2000 S.A., Barcelona, España 1995

PORTER, Michael. "Ventajas Competitivas". Edit. Continental S.A. México 2001.

RAMIREZ, Cesar "Gestión Administrativa para empresas Turísticas", Ed. Trillas, México 1993,

ROJAS SORIANO, Raúl, "Guía para realizar investigaciones Sociales", Ed. Plaza y Valdéz Editores, México 1999,

RUS Zeitthaml, VALERIE A.; BITNER, Mary Jo, "Marketing de servicios. Un enfoque a la integración del cliente a la empresa" Edit. México McGraw Hill Interamericana México D.F. 2001,

ZELLNER, Mike, Revista América Economía "Cielito Lindo", N° 97, Julio de 1996

#### **OTRAS FUENTES CONSULTADAS**

- VICEMINISTERIO DE TURISMO



- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO
- IATA
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA AVIACION COMERCIAL

## **PAGINAS DE INTERNET**

[www.amazonas.com](http://www.amazonas.com)

[www.lab.com](http://www.lab.com)

[www.lan.com](http://www.lan.com)

[www.americanaielines.com](http://www.americanaielines.com)

[www.varig.com](http://www.varig.com)

[www.taca.com](http://www.taca.com)

[www.aerolineasargentinas.com](http://www.aerolineasargentinas.com)