

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



**GESTIÓN OPERACIONAL Y SISTEMA DE CONTROL EN BOLIVIANA DE
AVIACIÓN (AEROPUERTO LA PAZ) DESTINADO A ASEGURAR LA MEJORA
CONTINUA SOBRE LOS RESULTADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE.**

Memoria Laboral para obtener el Título Académico de:

Licenciatura en Turismo

PETAENG 2024

POR: Univ. Angel Vladimir Lacoa Oros

TUTOR: Msc. Edith Pamela Escobar Lima

La Paz - Bolivia

2024

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

Memoria Laboral:

**GESTIÓN OPERACIONAL Y SISTEMA DE CONTROL EN BOLIVIANA DE AVIACIÓN
(AEROPUERTO LA PAZ) DESTINADO A ASEGURAR LA MEJORA CONTINUA SOBRE
LOS RESULTADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE.**

Presentado por: Univ. Angel Vladimir Lacoa Oros

Para optar al grado académico de Licenciatura en Turismo

Nota

Numeral.....

Nota

Literal.....

Ha

sido.....

Director Interino de la Carrera de Turismo: MSc. Erick Rómulo Rodríguez Lujan

Tutor: MSc. Edith Pamela Escobar Lima

Tribunal: MSc. Lucas José Hidalgo Quezada

Tribunal: MSc. Adalid Domingo Zamora Gutiérrez

Fecha: 28 de octubre de 2024

Agradecimientos

Primeramente, a Dios, por haberme dado fortaleza para seguir adelante, por guiarme en cada paso que doy a lo largo de mi carrera.

A mi tutor, quien me guió en el desarrollo de esta memoria con dedicación y sobre todo mucha paciencia

DEDICATORIA

A mi familia quienes siempre me apoyaron para poder seguir adelante y culminar esta etapa académica.

INDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCION | 1 |
| 1. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL | 3 |
| 1.1.1 <i>BOLIVIANA DE AVIACIÓN (BoA)</i> | 3 |
| 1.2 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA | 3 |
| <i>Organigrama Gerencial</i> | 4 |
| <i>Organigrama Autoridad/Dependientes del Supervisor</i> | 6 |
| 1.3 DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL EN LA INSTITUCIÓN. | 6 |
| 2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL | 8 |
| 2.1 DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LOS CAMPOS DE ACCIÓN EN LAS ACTIVIDADES LABORALES DESEMPEÑADAS..... | 8 |
| 2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS AGENTES, SECTORES DE ACTIVIDAD Y GRUPOS DE POBLACIÓN INVOLUCRADOS..... | 9 |
| 3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA | 11 |
| 3.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA..... | 11 |
| 3.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA..... | 11 |
| 3.3 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 13 |
| 3.4 UBICACIÓN DEL PROBLEMA EN UN MARCO TEÓRICO..... | 13 |
| 4. SOLUCIÓN DEL PROBLEMA..... | 20 |
| 4.1 CARACTERÍSTICAS | 20 |
| 4.2 PARTICIPANTES..... | 21 |
| 4.3 PROCEDIMIENTO DE SOLUCIÓN..... | 21 |
| 4.4 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS PARA EL DIAGNOSTICO | 26 |
| 4.4.1 ANÁLISIS Y CONCLUSIÓN DE DATOS | 29 |
| 5. RESULTADOS OBTENIDOS | 30 |
| 5.1 DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS | 30 |
| 5.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS | 32 |
| 5.3 DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS..... | 33 |
| 6. BIBLIOGRAFIA | 34 |

INDICE DE ANEXOS

| | |
|--|----|
| ANEXO 1: CERTIFICADO DE OPERADOR AÉREO..... | 37 |
| ANEXO 2: MEMORÁNDUM DE DESIGNACIÓN | 39 |
| ANEXO 3: MEMORÁNDUM DESIGNACIÓN COORDINADOR ALTERNO DE FACILITACIÓN ESTACIÓN LPB..... | 40 |
| ANEXO 4: FUNCIONES PERSONAL DE TRAFICO (CKECK-IN/VENTAS) | 42 |
| ANEXO 5: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE | 46 |
| ANEXO 6: AUTORIZACIÓN JEFATURA DE AEROPUERTO PARA LA REALIZACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN | 48 |
| ANEXO 7: PLAN DE CLASE | 49 |
| ANEXO 8: PLANILLA DE SEGUIMIENTO (MONITOREO)..... | 51 |
| ANEXO 9: INFORME DESARROLLO DE CURSOS DE CAPACITACIÓN | 54 |
| ANEXO 10: ACTA DE REUNIÓN CON RESULTADOS DE MONITOREO | 55 |
| ANEXO 11: KIOSKO SELF CHECK-IN EN AEROPUERTOS DE CIUDADES TRONCALES DE BOLIVIA | 57 |
| ANEXO 12 RECLAMOS RECIBIDOS EN OFICINA LA PAZ 2017 BOA | 58 |

INTRODUCCION

La presente memoria laboral pretende dar a conocer la síntesis de la experiencia profesional, llevada a cabo en el ejercicio del cargo como supervisor de aeropuerto en Boliviana de Aviación en el aeropuerto de la ciudad de La Paz, y generar de esta manera una propuesta para optimizar la calidad en la atención al cliente.

Nos encontramos en un periodo donde las opiniones y las recomendaciones se comparten con rapidez a través de las redes sociales y las expectativas de los pasajeros son cada vez más elevadas, la excelencia en la satisfacción y atención al cliente se ha convertido en una estrategia indispensable para el éxito de cualquier aerolínea. Esta excelencia no es solo una cuestión de cumplir con los estándares básicos, sino de ir más allá para crear una experiencia que no solo satisfaga, sino que supere las expectativas de los pasajeros.

Por lo señalado anteriormente el presente trabajo tiene por objeto implementar procedimientos que permitan mejorar la atención al cliente en Boliviana de Aviación (BoA) en el Aeropuerto de La Paz mediante la implementación de estrategias operacionales y sistemas de control que aseguren la mejora continua en los resultados.

El presente trabajo de investigación contempla los siguientes acápite:

Capítulo 1. Describe de la actividad profesional, donde se detalla la actividad de la empresa con la estructura jerárquica que actualmente compone. También se desarrollan las funciones y actividades operativas realizadas por mi persona durante el tiempo que fungía como supervisor de aeropuerto.

Capítulo 2. En la segunda parte del documento se presentan los campos de acción y roles desempeñados por todos los involucrados en la operación aeroportuaria, desde el jefe de aeropuerto hasta el personal de equipajes, todos encargados de la supervisión de seguridad y el cumplimiento de normativas en el aeropuerto.

Capítulo 3. Describe la identificación, antecedentes, determinación y análisis del problema, para luego dar paso a la propuesta de solución a la problemática.

Capítulo 4. Detalla las características, los participantes y los procedimientos de solución a la problemática planteada.

Capítulo 5. Se describen los resultados obtenidos a la solución de la problemática y posterior análisis tras de la intervención a través de las estrategias aplicadas. **Se** plantean una serie de conclusiones con relación al tema investigado que permiten sintetizar los resultados obtenidos de la investigación y mostrar que se ha logrado cumplir con el objetivo que se ha planteado en el trabajo.

El estudio concluye que la capacitación adecuada y continua del personal de BoA es fundamental para garantizar una atención al cliente de calidad y eficiente. Además, la implementación de mejores prácticas operacionales y de control puede mejorar significativamente la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa de la aerolínea.

1. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

1.1 Descripción de la Empresa o Institución

1.1.1 BOLIVIANA DE AVIACIÓN (BoA)

“Boliviana de Aviación es una Empresa Pública Nacional Estratégica, con personería jurídica de derecho público; de duración indefinida; patrimonio propio, con autonomía de gestión administrativa, financiera, legal y técnica, bajo tuición del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, creada mediante Decreto Supremo 29318 del 24 de Octubre de 2007. Sus estatutos son aprobados mediante decreto supremo 29482 del 19 de marzo de 2008. Inicia su labor operativa el 30 de marzo de 2009” (*Boliviana de Aviación. Plan Estratégico Empresarial, 2021, p7*).

MISIÓN Y VISIÓN

Misión

- Brindar servicio integral de transporte aerocomercial de alcance nacional e internacional con calidad, seguridad y gestión empresarial transparente. *Boliviana de Aviación. Manual de Organización y Gerenciamiento, 2023, p5*

Visión

- Contribuir significativamente a la consecución de los objetivos estratégicos del país y al bienestar de los bolivianos, a través de los servicios aeronáuticos de calidad. *Boliviana de Aviación. Manual de Organización y Gerenciamiento, 2023, p5*

1.2 Actividad de la Empresa

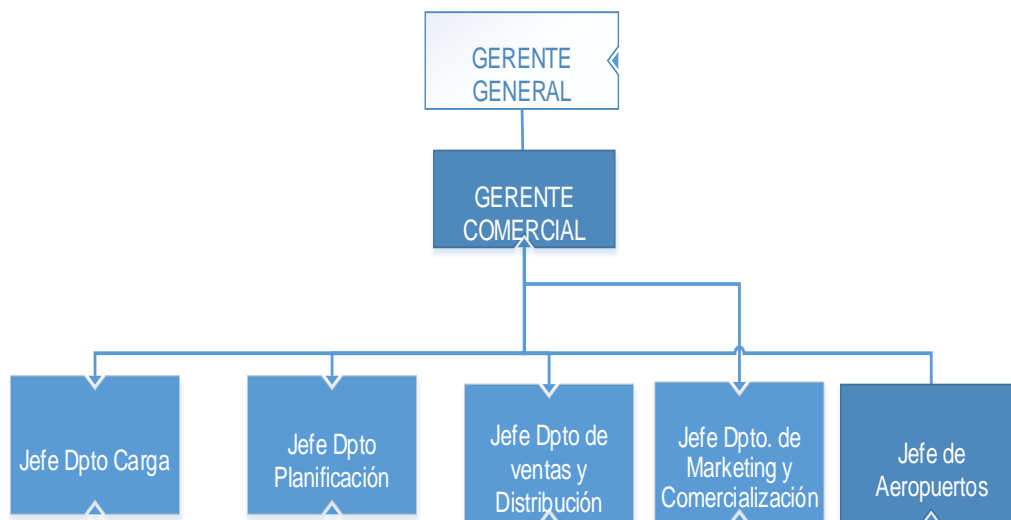
“Boliviana de Aviación (BoA) tiene por objetivo la explotación de servicios de transporte aéreo regular y no regular, interno e internacional, de pasajeros, carga y correo, así como la explotación de cualquier servicio colateral”. *Boliviana de Aviación.*

El 30 de marzo de 2009, BoA inicia sus operaciones con vuelos en el eje troncal del país (Cochabamba, La Paz y Santa Cruz), en fecha 19 de Junio de 2009 se iniciaron operaciones a la ciudad de Tarija, el 5 de septiembre de 2009 se inaugura la ruta a la ciudad de Sucre y el 2 de Diciembre de 2009 se apertura la ruta a la ciudad Cobija.

Continuando con el plan de ampliación de rutas el 14 de mayo de 2010 se inaugura la estación y ruta internacional a Buenos Aires-Argentina, el 20 de noviembre de 2010 se realiza la inauguración de la estación y ruta a Sao Paulo-Brasil, el 6 de Diciembre de 2012 se inaugura la estación y ruta internacional a Madrid-España, el 15 de mayo de 2014 de se inician operaciones en la ruta a Salta – Argentina y finalmente en el 6 de Junio de 2014 se inician las operaciones a Miami – Estados Unidos.

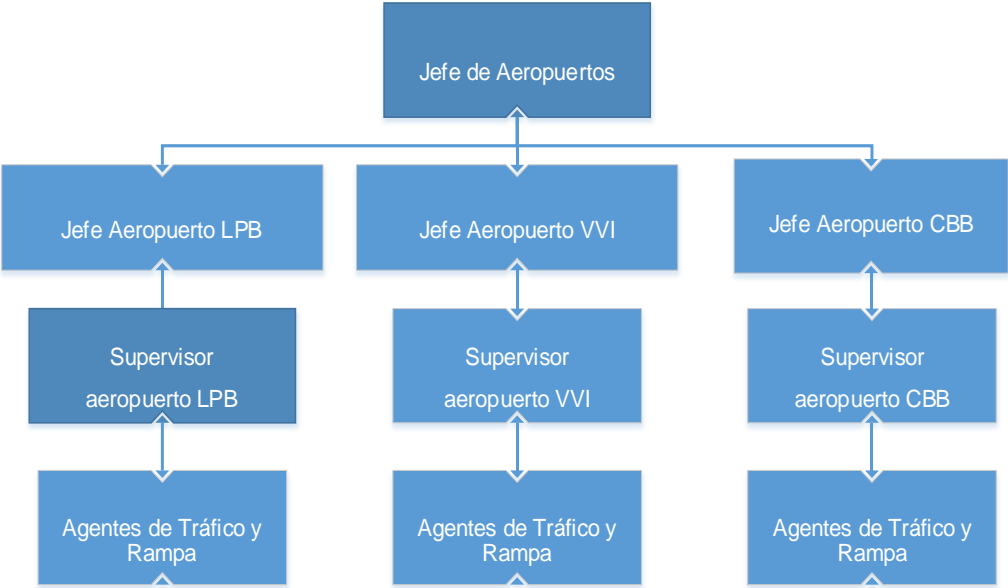
Para BoA la principal prioridad es la seguridad, por lo que se diseñaron, implementaron y mejoraron constantemente las estrategias y procesos para asegurar niveles adecuados de seguridad. *Boliviana de Aviación. Manual de Organización y Gerenciamiento. 2023, p02-03-05.*

Organigrama Gerencial



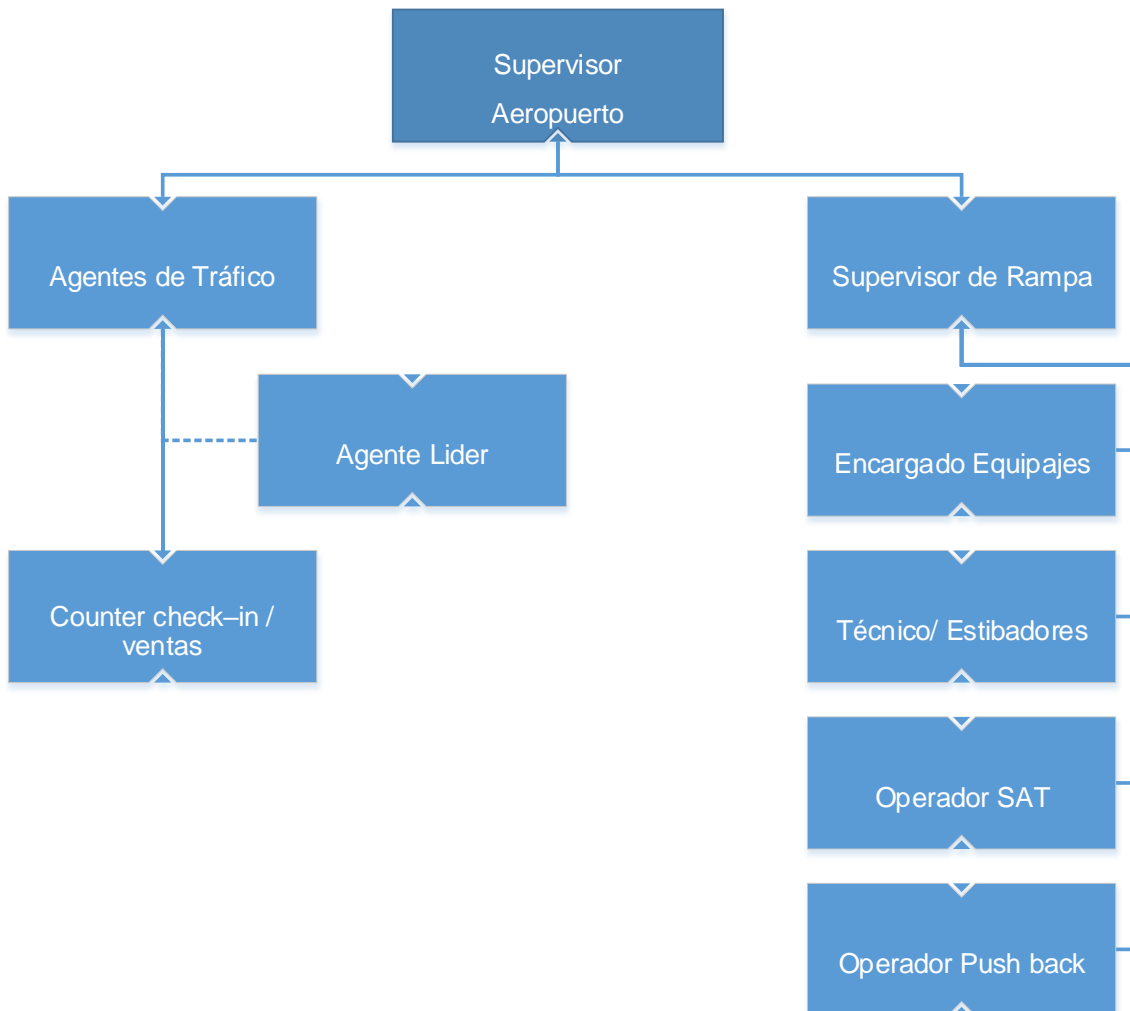
Fuente: Boliviana de Aviación (2018, 30 de Abril). *Manual General De Aeropuertos Administración Y Organización Estructura Organizativa – PARTE A* p.02-5

Organigrama jefatura



Fuente: Boliviana de Aviación (2018, 30 de Abril). Manual General De Aeropuertos Administración Y Organización Estructura Organizativa – PARTE A p.02-7

Organigrama Autoridad/Dependientes del Supervisor



Fuente: Boliviana de Aviación (2018, 30 de Abril). Manual General De Aeropuertos Administración Y Organización Estructura Organizativa – PARTE A p.02-8

1.3 Descripción del desempeño profesional en la Institución.

La **carrera de Turismo** se enfoca en formar profesionales capacitados para gestionar, promover y desarrollar la actividad turística de manera sostenible y competitiva. Esta disciplina abarca conocimientos en áreas como la planificación de destinos, la gestión de empresas turísticas (hoteles, agencias de viajes, aerolíneas), el desarrollo de experiencias turísticas, la hospitalidad y el mercadeo especializado en turismo.

La oferta académica de la **carrera de Turismo** combina una amplia gama de materias que preparan a los estudiantes para enfrentar los desafíos de la industria y ofrecer experiencias turísticas excepcionales.

Entre las materias clave que complementan la formación profesional, en atención al cliente, se encuentran **Relaciones Públicas, Hotelería y Mercadeo**, las cuales están estrechamente relacionadas con la atención al cliente, ya que todas se centran en la gestión de las relaciones y la satisfacción del cliente.

El trabajo se desarrolló en el área operativa con el cargo de supervisor de aeropuerto La Paz dependiente de jefatura de Aeropuerto, a continuación, se detallan las funciones y actividades operativas realizadas extraídas del manual de tráfico en el turno laboral asignado:

- 1) Supervisar actividades en aeropuerto realizadas por los funcionarios de Tráfico (ANEXO 4), instruyendo, entrenando e informando los procedimientos para el desarrollo de las funciones, con el objetivo de mantener elevados índices de eficiencia en la atención a los clientes, la puntualidad y la seguridad del vuelo.
- 2) Tomar decisiones junto con las áreas involucradas para que prevean la minimización de problemas, eventuales irregularidades operacionales como sobreventas, atrasos, cancelación de vuelos, cambio de equipos, etc., planeando con anticipación las acciones a tomar como acomodación en hoteles de pasajeros perjudicados, vuelos alternativos, alimentación, comunicación, transporte y otros.
- 3) Garantizar que las actividades de check-in se realicen de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos en el Manual General de Aeropuertos – MGA Parte B.
- 4) Controlar la asistencia del personal, la correcta presentación y el uso de uniforme.
- 5) Controlar y asegurar que la atención a los pasajeros se realice de manera profesional, ágil y eficiente.
- 6) Mantener buen ambiente de trabajo (Motivados) de los funcionarios con disciplina, higiene y orden, velando porque prime el profesionalismo.
- 7) Realizar el briefing¹ y de - briefing² antes y después de cada operación, revisando las irregularidades y tomando acciones correctivas y preventivas.

¹ Reunión informativa previa al inicio de las actividades.

² Reunión evaluativa realizada al finalizar las operaciones.

- 8) Prever, coordinar (e informar a los pasajeros acerca de) situaciones que afectan el normal desarrollo de su vuelo como demoras, cancelaciones, sobreventas (oversale³, overbooking⁴) y otros.
- 9) Coordinar las actividades de los funcionarios y elaborar sus turnos, descansos y vacaciones, garantizando el normal desenvolvimiento de las operaciones con personal suficiente sin que afecte el desempeño del turno.
- 10) Reemplazar al Jefe de Aeropuerto cuando así se lo requiera, en las tareas asignadas y actuar eventualmente como CSA⁵ alterno.
- 11) Orientar y asesorar al pasajero, buscando soluciones que satisfagan las expectativas de los mismos. De existir el llenado de un formulario ODECO, enviar una copia al departamento de servicio de atención al cliente (SAC), para su respuesta con la debida explicación del incidente.
- 12) Garantizar que el personal a su cargo se encuentre capacitado y con sus cursos en vigencia.
- 13) Supervisar y Controlar la presencia de personal de Check-in en sus puestos designados durante el cambio de turno, a fin de preservar la continuidad de servicio a los usuarios.

2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL

2.1 Descripción e identificación de los campos de acción en las actividades laborales desempeñadas

El trabajo del supervisor de aeropuerto abarca una amplia variedad de campos y roles, desde la excelencia en atención al cliente, la gestión de vuelos hasta la seguridad. Cada uno de estos roles desempeña un papel crucial en el funcionamiento seguro y eficiente de las operaciones aeroportuarias, las mismas son responsabilidad directa del jefe de aeropuerto o en su ausencia del supervisor de turno. A continuación, se detallan algunos ejemplos de campos de acción en aeropuerto:

Servicio al cliente interno y externo: Atención a pasajeros, proporcionando información sobre vuelos, ayudando con el check-in y la gestión de equipaje, resolución de problemas de viaje. Al igual que se espera brindar un trato impecable al cliente externo (los clientes fuera de la organización), también se debe proporcionar un excelente servicio al cliente interno (los

³ Concepto utilizado cuando el número de pasajeros reservados que se presentan al check in es mayor que el número de asientos en una aeronave.

⁴ Concepto utilizado cuando el número de pasajeros reservados es mayor al número de asientos de una aeronave.

⁵ Coordinador de Seguridad de Aeropuerto

compañeros de trabajo dentro de la organización) brindando apoyo en la resolución de problemas, empatía y comprensión en las necesidades y preocupaciones de los compañeros de trabajo.

Operaciones de vuelo: Coordinar con el Centro Control de Operaciones (CCO) la llegada y salida de vuelos, asignar puertas de embarque, y gestionar la hora estimada de llegada y salida de vuelos.

Coordinación con Centro Control de Operaciones de Emergencia (COE): Cuando el jefe de aeropuerto está ausente el supervisor forma parte de COE, el cual, junto con todas las instituciones involucradas en aeropuerto(Administrador Aeroportuario, FELCN, Policía Nacional, bomberos, otras aerolíneas, etc.), tiene el objetivo de coordinar y gestionar la respuesta a emergencias, tales como accidentes de aeronaves, amenazas de seguridad, desastres naturales, o cualquier otra situación o acto de interferencia ilícita que requiera una respuesta inmediata y coordinada.

Operaciones en tierra: Coordinar con el supervisor de SAT (Servicio de asistencia en tierra) el movimiento de aeronaves en tierra, verificar que el manejo vehículos de servicio en pista, carga y descarga equipaje y carga sean cumplidos de acuerdo a la normativa aeronáutica.

Seguridad: Supervisar y verificar la realización de controles de seguridad de parte de los funcionarios de counter en pasajeros y equipaje (preguntas de seguridad) el momento de realizar el check-in, supervisar que las áreas restringidas del aeropuerto (sala de espera de pasajeros y plataforma) garanticen el cumplimiento de regulaciones de seguridad.

2.2 Descripción de los agentes, sectores de actividad y grupos de población involucrados

El trabajo de un supervisor de aeropuerto implica la colaboración de diversos grupos de población que desempeñan roles específicos dentro del aeropuerto para garantizar el funcionamiento eficiente de las operaciones aéreas y la satisfacción de los pasajeros. Algunos de los grupos de población involucrados en el trabajo del supervisor de aeropuerto son:

Administrador de aeropuerto: En este momento a cargo de NAABOL dependiente del Ministerio de Obras Públicas, su responsabilidad principal es garantizar un funcionamiento seguro, eficiente y rentable de las instalaciones aeroportuarias, así como proporcionar servicios de alta calidad a las aerolíneas, pasajeros y otras partes interesadas (Facilitación). Esto implica

la gestión de la infraestructura, la seguridad, las operaciones, el desarrollo comercial y otros aspectos relacionados con el funcionamiento del aeropuerto.

Policía Boliviana: Este grupo se encarga de garantizar la seguridad de los pasajeros, la tripulación y las aeronaves de la aerolínea, implementando procedimientos de seguridad, colaborando con las autoridades de seguridad del aeropuerto. En el caso del Aeropuerto de La Paz, existen dos grupos de seguridad policial, uno exclusivo de la línea aérea y otro del aeropuerto en general.

FELCN (Fuerza Especial de Lucha contra el Narcotráfico): Tiene la función de realizar la inspección del equipaje y la carga, encargada de combatir el narcotráfico y otras formas de delincuencia organizada relacionada con sustancias ilícitas.

Personal de tierra de la aerolínea: Este grupo puede subdividirse en dos:

- **Tráfico:** Este grupo desempeña una variedad de funciones, como la gestión del check-in y la emisión del pase a bordo en los mostradores de la aerolínea, el manejo de equipaje, la coordinación del embarque y desembarque de pasajeros, y la asistencia a los pasajeros con necesidades especiales. Proporciona asistencia y orientación a los pasajeros, resolviendo problemas de reserva, brindando información sobre vuelos y servicios, y asegurando una experiencia positiva para los pasajeros.
- **Rampa:** Este grupo se encarga de la manipulación de los equipajes y la carga asegurando que estos se carguen y descarguen de manera segura y eficiente en las aeronaves.

Tripulantes de vuelo: Esto incluye a los pilotos y a los auxiliares de vuelo (también conocidos como TCP o TCP, por sus siglas en español) que operan dentro de la aeronave y se encargan de la seguridad y el confort de los pasajeros durante el vuelo.

Personal de Operaciones de vuelo: Dependientes del Centro Control de Operación (CCO) se encargan de coordinar y supervisar las operaciones de vuelo de la aerolínea en el aeropuerto, incluyendo la planificación de rutas, la programación y reprogramación de vuelos, la asignación de tripulaciones y aeronaves, y la coordinación con controladores de tráfico aéreo y autoridades aeroportuarias.

3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

3.1 Antecedentes del Problema

La industria de la aviación se enfrenta a desafíos constantes en la atención al cliente, especialmente en un entorno con altas expectativas en calidad de servicio por parte de los pasajeros. La coyuntura actual hace que, en el presente, Boliviana de Aviación sea la única aerolínea que opera a nivel nacional, motivo para que no exista un parámetro de comparación en temas competitivos, aun así, la experiencia del cliente, tanto en tierra como en el aire, juega un papel crucial en la percepción de calidad de una aerolínea. Esta situación no permite detectar la existencia de algunas deficiencias en el servicio al cliente, ya que el personal sin la formación adecuada podría no tener las habilidades necesarias para gestionar las necesidades de los pasajeros de manera efectiva.

Después del cierre de la aerolínea Aerosur en el año 2012 y con la limitante de Amaszonas de cubrir el mercado Nacional con una cantidad de 9 aeronaves con capacidad de 50 asientos cada una, se notó un incremento exponencial en demanda de pasajes aéreos y la ocupación de las aeronaves de Boliviana de Aviación lo que desencadenó en la contratación de personal para cubrir esa demanda.

Al no existir un perfil profesional para agente de check – in, o atención al cliente en aeropuerto y por las necesidades de la demanda del mercado, la empresa realizó la contratación de personal profesional, egresado y empírico de diferentes áreas, (ingeniería, administración de empresas, derecho) ocasionando una falta de habilidades de atención al cliente y/o resolución de problemas a pesar de tener la capacitación correspondiente.

3.2 Identificación del Problema

Durante el periodo de desarrollo del trabajo se hizo un diagnóstico y análisis en relación a la atención brindada al pasajero por parte de personal nuevo y la percepción en la satisfacción del cliente.

A través de este diagnóstico se logró evidenciar que el hecho de contratar personal sin una capacitación adecuada puede generar una serie de problemas que afectan tanto la operación interna como la experiencia del cliente y por tanto a la imagen que muestra la aerolínea en ese caso Boliviana de Aviación.

A continuación, se detallan algunos problemas identificados:

- **Demora en atención en mostradores de aeropuerto:** La atención por parte del personal que refleja el poco conocimiento en temas relacionados con el sistema de check – in y ventas, éstos llegan a generar problemas entorpeciendo y retrasando la emisión de los pases a bordo de los pasajeros, motivo por el cual se producen largas colas en los mostradores, los pasajeros pueden sentirse frustrados si experimentan esperas excesivas en los puntos de atención, las cuales se trasladan a los puntos de seguridad (detector de metales, revisión de equipaje, narcóticos, etc.). motivo por el cual el pasajero tarda en llegar a la puerta de embarque y produce retrasos frecuentes en los vuelos de salida, el cual a su vez desencadena en la demora de toda la línea de vuelo de la aeronave.
- **Insatisfacción del cliente:** La falta de una buena comunicación por parte del personal de BOA que sea de forma clara y verídica sobre retrasos de vuelos, cambios de puertas de embarque o cancelaciones puede generar molestias y confusión entre los pasajeros. También si existen actitudes descorteses, desatentas y/o falta de ayuda por parte del personal del aeropuerto ante consultas o problemas de los pasajeros pueden generar una experiencia negativa.
- **Vulneración a la seguridad aeroportuaria:** el hecho de desconocer los procedimientos de preguntas de seguridad sobre los objetos a llevar en su equipaje de mano y en su equipaje facturado puede ocasionar que el pasajero intente pasar por alto los procedimientos de escaneo de equipaje e introducir objetos prohibidos en áreas restringidas del aeropuerto y a la aeronave,
- **Gastos adicionales para la empresa:** Cuando el personal no está bien capacitado se pueden generar problemas que afectan tanto a los pasajeros como a la empresa, en ese sentido en el proceso de diagnóstico se evidenciaron e identificaron principalmente dos casos recurrentes:
 - Enviar a un pasajero a un destino internacional sin la documentación necesaria para su ingreso en destino (visa, documentos de residencia, etc.), puede ocasionar la deportación del mismo y multas por miles de dólares para la empresa.

- El desconocimiento de la codificación IATA⁶ de los destinos de la aerolínea puede ocasionar etiquetar de manera equivocada el equipaje de un pasajero y enviarlo a otro destino. Este error supone un gasto adicional para la empresa al tener que reencaminar el equipaje del pasajero y hacerlo llegar hasta su domicilio.

En ese sentido el problema se resume en que un mal check-in por desconocimiento o falta de capacitación puede tener un impacto negativo en la imagen corporativa de la empresa, al minar la confianza del cliente, causar frustración, afectar la lealtad del cliente, generar boca a boca negativo e incrementar los comentarios negativos en redes sociales. Por lo tanto, es importante para Boliviana de Aviación que los supervisores puedan gestionar eficazmente el proceso de check-in y abordar cualquier problema de manera rápida y efectiva para proteger su reputación y mantener la satisfacción del cliente.

3.3 Planteamiento y Formulación del problema

Por todo lo señalado anteriormente el problema principal abordado en la presente memoria se enfoca la contratación de personal empírico, el cual puede traer varios problemas que impactan tanto la operación diaria como la seguridad y la satisfacción del cliente.

Las operaciones en una aerolínea, tanto en tierra como en aire, son altamente reguladas por la DGAC y IATA y requieren de un conocimiento técnico profundo. La falta de capacitación al personal nuevo de Boliviana de Aviación y la contratación de personal empírico en atención al cliente ocasiona que el pasajero tenga una mala experiencia y una percepción negativa de la empresa.

El personal empírico, al no contar con una formación formal o certificación específica, puede carecer de la capacitación necesaria para manejar correctamente ciertos procedimientos críticos, lo que podría comprometer la seguridad de la aeronave y los pasajeros, pudiendo ocasionar incluso accidentes fatales.

3.4 Ubicación del problema en un Marco Teórico

La base teórica en relación a la memoria laboral, aborda conceptos y definiciones de las variables que se plantean en la problemática, así como conceptos de términos mencionados en este documento.

⁶ Estos códigos son ampliamente utilizados en la industria de la aviación para identificar de manera única a cada aeropuerto en todo el mundo.

Equipaje

Conjunto de artículos, efectos y otras propiedades personales de un pasajero, tales como todo lo necesario o adecuado para el uso, comodidad o conveniencia durante su viaje. Se considera tanto el de mano como el que se documenta. En inglés se le llama Baggage o Luggage. (Azero, 2008, p.15)

Sobreventa (OVER-BOOKING)

Es cuando una aerolínea tiene todos sus asientos vendidos y por política de la empresa se asigna un porcentaje de venta, sobre la capacidad de asientos de la nave. Esto previniendo que existirá un porcentaje de pasajeros no se presentarán el día y la hora del viaje. (Azero, 2008, p.15)

Capacitación

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de sus objetivos definidos.” (Chiavenato, 2009, p.386)

Estrategia

Existen diferentes puntos de vista en la definición de Estrategia. Para un acercamiento a nuestro contexto tomamos en cuenta las siguientes:

Henry Mintzberg (1998) señala que: *“El término Estrategia ha sido definido de múltiples formas, pero casi siempre resulta común en ellas que es un conjunto consciente y deliberado de orientaciones las cuales determinan decisiones hacia el futuro”* (p. 4).

“... una de las alusiones más evidentes a la palabra estrategia consiste en concebirla como un plan, el cual en sus palabras es una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía, con los cuales interviene o interactúa sobre una situación”. (Montoya Restrepo, 2009, p. 123)

Al respecto Arce Burgoa (2010) menciona: *“Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis; y que, al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo.”* (p. 53).

“Es el arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad”.(Stoner J., Freeman E., Gilber D., 1997)

Calidad de servicio

Según Cobra: “Una empresa de servicios debe establecer requisitos y especificaciones que permitan fijar meta en las diversas áreas de la empresa, en otras palabras, el consumidor es quien determina la calidad, en base a lo que satisface sus necesidades”

“Calidad de servicio es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos, cuantitativos y cualitativos, de servicio” (Larrea, 1991).

Seguridad

“La seguridad se refiere a la condición de estar protegido contra riesgos, amenazas o peligros que puedan causar daño o pérdida”. (Fernández, 2018).

Seguridad aeronáutica

Para la International Air Transport Association (IATA), 2020: La seguridad aeronáutica se refiere al conjunto de prácticas, procedimientos, regulaciones y medidas implementadas para garantizar la protección y la integridad de la operación aérea en todas sus facetas. Este campo de estudio y aplicación se centra en prevenir accidentes e incidentes relacionados con la aviación, proteger la vida y la propiedad, así como mantener la seguridad de la infraestructura y el medio ambiente.

Algunos aspectos clave de la seguridad aeronáutica incluyen:

1. **Seguridad operativa:** Abarca la seguridad de vuelo y la seguridad en tierra, incluyendo el mantenimiento adecuado de aeronaves, el entrenamiento de pilotos y tripulación, la gestión de riesgos operativos y la seguridad de los aeropuertos y las instalaciones terrestres.
2. **Seguridad de la infraestructura y el equipamiento:** Implica la protección de la infraestructura crítica de la aviación, como aeropuertos, torres de control y sistemas de navegación, así como la seguridad de las aeronaves, equipos y sistemas relacionados con la operación aérea.
3. **Regulación y cumplimiento:** Incluye el desarrollo y la implementación de regulaciones y normativas de seguridad por parte de organismos gubernamentales y organizaciones

internacionales, así como el cumplimiento de dichas regulaciones por parte de aerolíneas, operadores aeroportuarios y otros actores de la industria.

4. **Gestión de riesgos y seguridad en la aviación:** Se refiere a la identificación, evaluación y mitigación de riesgos en la operación aérea, así como a la promoción de una cultura de seguridad en toda la industria.

La seguridad aeronáutica garantiza que las operaciones aéreas se realicen de manera segura y eficiente, protegiendo a pasajeros, tripulación, personal en tierra, aeronaves y el público en general.

Seguridad operativa

Según la *OACI, 2015*, la seguridad operativa abarca una amplia gama de medidas diseñadas para garantizar la seguridad y la integridad de las operaciones aéreas, así como la protección de los pasajeros, la tripulación, el personal y los activos de la aerolínea.

Se refiere a las prácticas, políticas y procedimientos diseñados para garantizar la seguridad de las operaciones aéreas en todos los aspectos. Esto abarca desde la seguridad de vuelo y la seguridad en tierra hasta la seguridad de la infraestructura y los sistemas de tecnología de la información relacionados con las operaciones de la aerolínea.

Aquí hay algunos elementos clave de la seguridad operativa en una aerolínea:

1. **Seguridad de vuelo:** Esto incluye medidas para garantizar la seguridad de las aeronaves, como mantenimiento adecuado, inspecciones regulares, entrenamiento de pilotos y tripulación, cumplimiento de regulaciones de seguridad de la aviación y gestión de riesgos operativos.
2. **Seguridad en tierra:** Se refiere a la seguridad en los aeropuertos y otras instalaciones terrestres de la aerolínea, incluida la seguridad de las operaciones de carga y descarga, seguridad de la terminal, control de acceso a áreas restringidas y seguridad del personal terrestre.
3. **Seguridad de la infraestructura:** Esto implica proteger las instalaciones críticas de la aerolínea, como hangares, centros de operaciones, torres de control y sistemas de comunicaciones, contra amenazas como intrusiones, sabotaje, robo o vandalismo.
4. **Seguridad de la información y tecnología:** Se refiere a la protección de los sistemas de tecnología de la información utilizados en las operaciones de la aerolínea, incluyendo

la seguridad de los sistemas de reserva, sistemas de control de vuelo, comunicaciones, datos de pasajeros y sistemas de gestión de operaciones.

5. **Gestión de crisis y continuidad del negocio:** Implica la preparación para responder a emergencias y crisis, como accidentes aéreos, desastres naturales, ataques cibernéticos o situaciones de seguridad nacional, así como la capacidad para mantener la continuidad de las operaciones en tales situaciones.

Sistema

“Un sistema se define como un conjunto de componentes interrelacionados que interactúan entre sí para alcanzar un objetivo o realizar una función específica. Estos componentes pueden incluir personas, procesos, procedimientos, equipos, tecnología y recursos físicos o financieros” (Checkland, P., & Poulter, J., 1998. P 186).

Un sistema está diseñado para operar de manera coordinada y coherente para lograr un propósito determinado. Puede ser simple o complejo, dependiendo de la naturaleza de su función y los elementos que lo componen.

Según el Manual de Organización y Gerenciamiento de Boliviana de Aviación, en el caso específico de la seguridad aeronáutica, un sistema puede referirse a un conjunto de elementos que trabajan juntos para garantizar la seguridad de las operaciones aéreas, como un sistema de gestión de seguridad, que incluye políticas, procedimientos, controles y procesos diseñados para identificar, mitigar y gestionar los riesgos asociados con la aviación.

Sistema de control

Un sistema de control es un conjunto organizado de dispositivos, procesos y/o software diseñado para influir en el comportamiento o el funcionamiento de otro sistema, proceso o dispositivo. Su propósito principal es regular, dirigir o mantener ciertas variables dentro de límites específicos o en un estado deseado.

Estos sistemas operan mediante la medición de variables relevantes, la comparación con valores de referencia o criterios predefinidos, y la aplicación de acciones correctivas o ajustes según sea necesario para mantener el sistema bajo control. En esencia, un sistema de control supervisa y gestiona el rendimiento de otros sistemas para asegurar que operen de manera eficiente, segura y de acuerdo con los objetivos establecidos.

Los sistemas de control pueden ser de naturaleza mecánica, electrónica, informática o una combinación de ellas, y se encuentran en una amplia gama de aplicaciones, desde la automatización industrial hasta la electrónica de consumo, la ingeniería biomédica y más allá. (Benjamin C., 1991 p 274-275).

Gestión operacional

La OACI, 2009 refiere a la gestión operacional como: *“a las actividades relacionadas con la planificación, organización, coordinación y control de las operaciones aéreas de una aerolínea o de un proveedor de servicios de navegación aérea. Esto puede incluir la gestión de vuelos, el despacho de aeronaves, la planificación de rutas, la programación de tripulaciones, la gestión del tráfico aéreo, entre otros aspectos”.*

Se enfoca en garantizar que las operaciones aéreas se realicen de manera segura, eficiente y puntual, cumpliendo con los estándares y regulaciones establecidos por la ICAO y otras autoridades reguladoras.

Recursos Humanos.

Para Caldera, (2007) se denomina recursos humanos: *“al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.”*

“Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que depende de él para subsistir y alcanzar éxito personal.” (Chiavenato, 2009, pág. 4).

3.5 Marco Legal

A continuación se presenta a los actores involucrados en el transporte aéreo en base a la normativa vigente en el país.

La base legal se basa en la constitución política del estado en su art. 21 párrafo 7 que brinda a todo ciudadano la libertad de residencia, permanencia y circulación en todo el territorio boliviano, que incluye la salida e ingreso del país.

Organización de Aviación Civil Internacional (OACI)

Es una agencia especializada de las Naciones Unidas, establecida en 1944 mediante el Convenio de Chicago, con el objetivo de gestionar y regular las normas de la aviación civil internacional. Su misión principal es asegurar el desarrollo seguro y ordenado del transporte aéreo mundial, estableciendo estándares y reglamentos para la seguridad, eficiencia, regularidad y protección ambiental en la aviación. La OACI también coordina la cooperación entre los Estados miembros y facilita la navegación aérea internacional.(Drake, A. (2006)).

Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC)

En Bolivia, la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) constituida por el decreto supremo N° 28478 como la máxima autoridad del Sector Aeronautico Civil Nacional, es la autoridad principal que regula y supervisa las actividades relacionadas con la aviación civil. Esta institución es responsable de garantizar la seguridad, regular las operaciones aéreas y administrar la infraestructura aeroportuaria en el país (Ley N° 2902 Aeronautica Civil, 2004).

Reglamentación Aeronáutica Boliviana (RAB)

Es el conjunto de normas y procedimientos que regulan la actividad aeronáutica en Bolivia. Estas regulaciones están alineadas con los estándares internacionales, particularmente los establecidos por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), a la cual Bolivia es miembro. Las RAB establecen los lineamientos para el funcionamiento de la aviación civil, incluyendo el transporte aéreo comercial, la seguridad operacional, la certificación de aeronaves y aeropuertos, así como la calificación del personal aeronáutico.(Dirección General de Aeronáutica Civil (2023). <https://www.dgac.gob.bo/reglamentacion-aeronautica-boliviana-rab/>)

Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes - ATT

Esta entidad regulatoria está bajo tuición del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, es la encargada de regular, fiscalizar, y defender los derechos y deberes de los usuarios de los sectores de Telecomunicaciones, Las TICs, Servicio Postal, y Transportes; en el marco de las atribuciones y competencias de la normativa sectorial e institucional en vigencia. Es creada mediante Decreto Supremo N° 0071 de fecha 9 de abril de 2009, y es modificada en su denominación mediante Ley N° 164 “Ley General de Telecomunicaciones, Tecnologías de Información y Comunicación” en fecha 8 de agosto de 2011.(Plan Operativo Anual (2023)).

La ATT actúa concordante a la ley N°453 “Ley general de derechos de las usuarias y usuarios y de las consumidoras y consumidores, el cual tiene por objeto regular los derechos y garantías de las usuarias y los usuarios de los bienes y servicios ofertados dentro del territorio nacional (Gaceta Oficial. Estado Plurinacional de Bolivia).

Es importante comunicar que, Boliviana de Aviación, cuenta con el Certificado de Operador Aéreo (ANEXO 1) de manera indefinida, esta certificación es otorgada por la máxima instancia DGAC y acredita a Boliviana de Aviación a realizar operaciones aeronáuticas en condiciones seguras.

4. SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

4.1 Características

Reflexionar sobre la importancia de una atención al cliente eficiente en una aerolínea nos lleva a considerar la esencia misma del servicio y la experiencia del pasajero.

La satisfacción del cliente no es un objetivo menor; es la piedra angular sobre la que se construye la lealtad y la reputación de una aerolínea. Un pasajero que se siente escuchado y atendido con rapidez y empatía es más propenso a regresar y a recomendar la aerolínea a otros. En este sentido, la atención al cliente eficiente no es solo una función operativa, sino una estrategia clave para la fidelización y el crecimiento.

Una atención al cliente eficiente es fundamental para garantizar la satisfacción del pasajero. Cuando los clientes se sienten atendidos de manera rápida y efectiva, su experiencia general mejora considerablemente. Esta satisfacción no solo asegura fidelizarlos, sino que también promuevan nuestras ventajas entre sus redes. Es fundamental que el personal recién contratado comprenda el impacto de sus acciones y cómo pueden influir positivamente en la percepción de la aerolínea.

Para evitar los problemas que puede traer la contratación de personal empírico en una aerolínea, es esencial implementar soluciones que aseguren tanto la competencia técnica como la calidad del servicio, debido a que la contratación no es responsabilidad del área a mi cargo, debemos enfocarnos en aspectos clave para la mejora continua, como la capacitación continua y la supervisión o mentoría principalmente.

4.2 Participantes

A continuación, se detallan los roles y departamentos involucrados en el área operativa de aeropuerto los cuales de forma directa o indirecta influyen en la resolución del problema:

Agente de tráfico/ventas: Son el primer punto de contacto para los pasajeros que necesitan ayuda o asistencia. Responden preguntas, resuelven problemas y manejan reservas y cambios de vuelo en caso de demoras o cancelaciones de vuelo.

Supervisor de aeropuerto: Supervisa el trabajo de los agentes de check-in, proporcionan apoyo adicional cuando es necesario y manejan situaciones más complejas o conflictivas que los agentes de tráfico no pueden solucionar.

Jefe de Aeropuerto: Máxima autoridad y representante de la aerolínea en aeropuerto, es el responsable que todas las actividades operativas y administrativas desarrolladas en aeropuerto se realicen de acuerdo a las normas y reglamentos establecidos, siempre velando por los intereses de la compañía bajo criterios de optimización y economía, cumpliendo a su vez con la normativa de los derechos del consumidor.

Centro Control Operaciones (CCO): Coordina la programación de vuelos, el carguío de los buzones de la aeronave para un despegue seguro (manejo de equipaje), cambio de aeronave y cambio de tripulación en caso de demoras o cancelaciones.

4.3 Procedimiento de solución

Todo el proceso del análisis del estado de situación en distintas fases, dio como resultado propuestas sobre las estrategias y actividades a realizar para solucionar la problemática planteada.

A continuación, se detallan las fases desarrolladas:

Diagnóstico: En una primera instancia, se realizó un diagnóstico que permitió conocer la percepción del cliente sobre su atención en mostradores a través de una breve encuesta de satisfacción al cliente a través de una encuesta de satisfacción al cliente (ANEXO 5) siguiendo los siguientes parámetros de conocimientos y aptitudes del funcionario (ANEXO 4):

- Revisión del manual de funciones y análisis del cargo de Agente de tráfico relacionado con atención al cliente.

- Habilidades y aptitudes requeridos para el ejercicio del cargo.
- El análisis del desempeño de los trabajadores de mostradores.
- Los reclamos de los clientes, realizadas mediante Formularios de Reclamación (odecos) y redes sociales (ANEXO 12) .
- Entrevistas abiertas con los trabajadores nuevos sobre conocimientos de atención al cliente.
- Observación directa a través de una planilla de seguimiento (ANEXO 8) y su posterior monitoreo.
- Análisis de realización de tareas (ANEXO 10).
- Análisis FODA

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Línea Aérea Bandera de Bolivia. - Plataformas tecnológicas avanzadas para agilizar el check-in - Al tratarse de una empresa estratégica tiene patrimonio propio y autonomía de gestión. - Líder en vuelos domésticos. - Cuenta con vuelos a diferentes destinos Nacionales e internacionales. - Tiene más de 11 frecuencias en rutas troncales. - Posicionada en el mercado Nacional. - Fuerte presencia en el sector. - Ofrece a la Demanda vuelos solidarios. - Costos bajos en rutas nacionales (vuelos azules). - Línea aérea más importante de Bolivia | <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación previa utilizando plataformas digitales con cursos virtuales y presenciales. - Mayor y mejor inversión en capacitación. - Aprovechar la dificultad que tiene la competencia para consolidarse en el mercado. - Posicionada en el mercado, con la capacidad para llegar a otros destinos nacionales e internacionales. - Operación en aeropuertos estratégicos capaz de permitir la conexión hacia otros destinos. - Cuenta con un total de 20 aeronaves - Comentarios positivos sobre la amabilidad del personal, aunque con menciones de falta de capacitación |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> - Baja calidad en la atención y servicio al cliente - Tiempos de espera prolongados en mostradores. - Desconocimiento del personal nuevo de los procesos de comunicación. - Incapacidad para resolver problemas eficazmente. - Aumento de errores y problemas operativos. - Insatisfacción de la demanda por el servicio que brinda la línea aérea. - Impuntualidad en la salida de los vuelos locales e internacionales - Quejas frecuentes sobre el tiempo de espera y la necesidad de múltiples contactos para resolver problemas. | <ul style="list-style-type: none"> - Denuncias con fines políticos por tratarse de una aerolínea estatal. - Impacto negativo en la reputación internacional por las redes sociales. - Costos adicionales asociados con errores y problemas. - Políticas gubernamentales que afectan a los intereses de la demanda. - Selección del personal en base a recomendaciones y avales políticos. - Competencia de otras aerolíneas con mayor experiencia y calidad en servicios en rutas internacionales. - Factores climáticos que influyen en la salida y llegada de vuelos. |

Implementación: Con los resultados obtenidos del diagnóstico se logró coordinar una serie de reuniones periódicas con el inmediato superior, es este caso, el jefe de aeropuerto, para analizar las quejas recibidas por parte de los pasajeros y los problemas reportados. Como resultado de las mismas se pudo identificar una serie de necesidades, las cuales tuvieron que ser subsanadas para los clientes internos y externos, con la finalidad de asegurar una atención eficiente minimizando el impacto negativo en la experiencia del pasajero, las cuales se detallan a continuación:

Necesidades del cliente externo: Encontrar una solución eficiente a la resolución de su problema, percibido en términos de rapidez, conveniencia y facilidad en la obtención del servicio solicitado. Un cliente valora una experiencia eficiente cuando recibe asistencia de manera rápida y sin complicaciones. A continuación, se detallan algunos ejemplos en el contexto de la atención que se realizó constantemente en aeropuerto:

- **Un cliente aprecia que el proceso de check-in sea rápido y sin contratiempos**, muchas veces un boleto se encuentra mal emitido o tiene error en su boleto que impide la emisión del pase a bordo genera congestión y malestar en los pasajeros detrás de él. Ante estas situaciones el supervisor debe coordinar con el lobby la designación de una persona cuya función específica sea brindar soporte a esa fila y para evitar la congestión de pasajeros o que la espera por atención sea prolongada, de esta manera continua el flujo de atención y pasa desapercibido para los pasajeros que están en la fila que el counter se encuentra atorado con un problema.

- **Embarque organizado**, sin un orden adecuado al organizar las filas para el embarque en puerta de la sala de espera, el desorden se traslada a la puerta de la aeronave y genera congestión en el pasillo de la manga de ingreso y dentro de la aeronave entre pasajeros que quieren ingresar a los asientos del fondo y los que están acomodando su equipaje más adelante, generando demora en la acomodación y posterior salida del vuelo. Por eso es importante que los abordajes en puerta de embarque sean ordenados y por filas, para hacer fluido el ingreso de pasajeros a la aeronave

- **Vuelos que salgan y lleguen a tiempo**, en algunas ocasiones es necesario priorizar la salida de una aeronave para evitar que su línea de vuelo se demore. Una aeronave puede arribar con demora por temas ajenos a la aerolínea, pero es necesario priorizar el despacho, usando la mayor cantidad de recursos y medios, como por ejemplo, un parqueo para la aeronave lo más

cerca a la puerta de embarque o un área sin manga de abordaje⁷ para que los pasajeros puedan ingresar por ambas puertas y aminorar o recuperar la demora. Dependiendo la situación el supervisor tiene la autoridad de designar mayor personal al despacho para cumplir con el objetivo.

- Evitar extravío de equipaje y que llegue con él, si bien el proceso de aceptación y despacho de las maletas es responsabilidad del encargado de equipajes, el supervisor debe verificar, junto con el personal de rampa, que la cantidad de equipajes que han sido registrados en sistema sea la misma que se encuentra cargada en la aeronave, cuando existe diferencia se debe cotejar los registros con los equipajes físicos y solucionar el inconveniente, ya sea de mal etiquetado (bag tag perteneciente a otro pasajero) o error en la emisión del destino del pasajero para subir el equipaje a la aeronave correcta.

Necesidades cliente interno: Principalmente referido a los trabajadores de mostradores, los cuales tienen necesidades específicas que deben ser atendidas para garantizar su satisfacción, compromiso y rendimiento en el trabajo. Algunas de esas necesidades son:

Orientación y capacitación adecuadas: Proporcionar una orientación completa que introduzca al nuevo empleado en la cultura, los valores y los procedimientos de la aerolínea. Además, brinda una capacitación adecuada para que el nuevo empleado comprenda su rol y las expectativas de su puesto.

Mentoría y Apoyo: Asigna a un mentor o compañero experimentado que pueda guiar al nuevo empleado durante sus primeros días en la aerolínea. Esto ayuda al nuevo empleado a adaptarse rápidamente y a sentirse parte del equipo. En la medida de las posibilidades, rotar al mentor, para que el funcionario nuevo pueda manejar diferentes perspectivas de atención.

Integración en el equipo de trabajo: Facilita oportunidades para que el nuevo empleado se integre con su equipo y conozca a sus colegas a través de la organización de actividades sociales y capacitación en otras estaciones de trabajo lo que a su vez puede llevar a un ambiente laboral más armonioso y productivo, como por ejemplo:

- Almuerzos de confraternización o trabajo pueden fortalecer la relación entre los trabajadores creando un sentido de pertenencia y camaradería entre todos los miembros del equipo.

⁷ También conocida como puente de embarque, es una estructura móvil que conecta la terminal del aeropuerto con la aeronave. Su principal función es facilitar el acceso seguro y cómodo de los pasajeros al avión y viceversa, sin tener que transitar por la pista del aeropuerto.

- Eventos recreativos de equipo, realizando juegos deportivos con dinámicas enfocadas en trabajos grupales y resolución de problemas, para promover la interacción y el trabajo en equipo con el fin de fomentar la camaradería y mejorar el ambiente de trabajo de los empleados.
- Cursos en otras ciudades u otros aeropuertos del país para fortalecer los lazos entre trabajadores, además de generar empatía entre los compañeros de otros aeropuertos para inspirar en el trabajador la implementación de nuevos enfoques que impulsen el crecimiento profesional, es decir, implementar ejemplos de gestión en atención al cliente exitosos en otras ciudades.

Claridad en las expectativas: Establece claramente las expectativas en términos de desempeño, comportamiento y responsabilidades del puesto desde el inicio de sus funciones. Esto ayuda al nuevo empleado a entender lo que se espera de él y a trabajar hacia el cumplimiento de los objetivos trazados.

Feedback y seguimiento: Proporciona retroalimentación regular y constructiva al nuevo empleado para ayudarlo a mejorar y crecer en su rol. Realiza revisiones periódicas del desempeño y brinda oportunidades para discutir el progreso y las áreas de desarrollo.

Facilitación en acceso a recursos y herramientas de la empresa: Tener la seguridad de que el nuevo empleado tenga acceso a los recursos y herramientas necesarias para realizar su trabajo de manera efectiva. Esto puede incluir acceso a sistemas informáticos (firmas de sistema de check-in/ventas y acceso a correo corporativo), manuales de procedimientos (físicos y digitales), y cualquier otro material de referencia relevante para el ejercicio de sus funciones.

Apoyo en crecimiento profesional: Discute las metas y aspiraciones profesionales del nuevo empleado y brindarle apoyo para alcanzarlas. Esto puede incluir oportunidades de capacitación adicional, desarrollo de habilidades y potenciales avances dentro de la aerolínea.

La propuesta para solucionar las necesidades del cliente interno derivó en un proceso de capacitación, con el correspondiente plan de clase, presentado a jefatura de aeropuerto para cumplir las metas trazadas (ANEXO 7 y ANEXO 8).

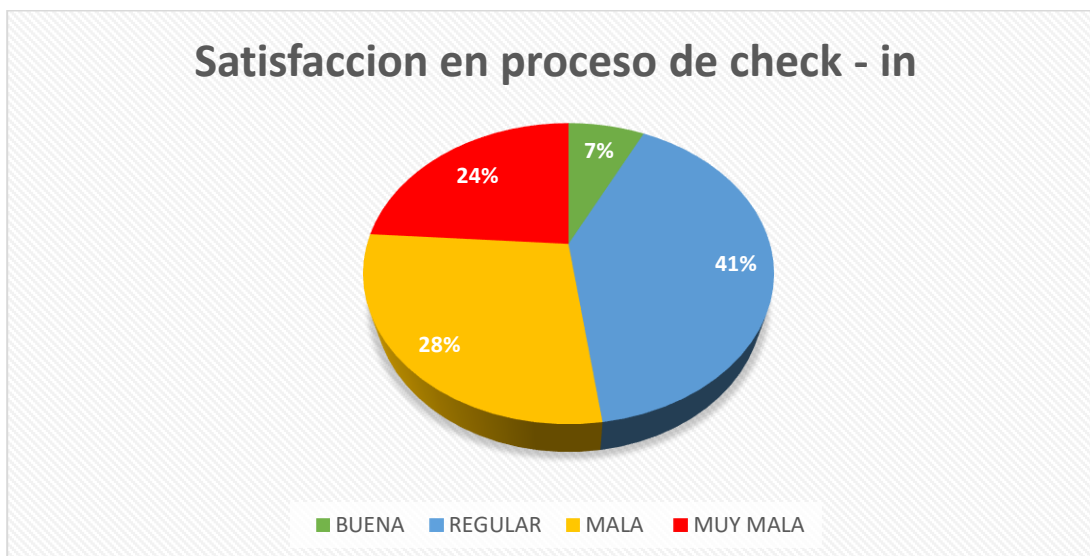
4.4 Interpretación de resultados para el diagnóstico

Los siguientes resultados de la aplicación metodológica de la encuesta realizada antes del planteamiento de la solución se describieron a continuación y representan el sustento de exposición de resultados en la presente memoria laboral.

Sobre la pregunta: “¿Como calificaría la rapidez en el proceso de check-in?” se pudieron obtener los siguientes resultados:

| | BUENA | REGULAR | MALA | MUY MALA | TOTAL |
|-----------------------------------|-------|---------|------|----------|-------|
| RAPIDEZ EN EL PROCESO DE CHECK IN | 10 | 56 | 39 | 33 | 138 |

FIGURA 1



Fuente: Elaboración propia

A partir de los datos de la encuesta sobre el proceso de check-in realizado a 138 personas, se puede interpretar lo siguiente:

Un porcentaje muy bajo de los encuestados (7%) consideró que la atención fue buena, lo cual indica que solo un pequeño grupo tuvo una experiencia positiva.

La mayoría de los encuestados, 56 personas, consideró que el servicio fue regular. Esto sugiere que el proceso de atención al cliente no cumplió completamente con las expectativas, pero tampoco fue extremadamente deficiente.

Un número significativo de personas tuvo una experiencia negativa, catalogando el servicio como malo. Esto es preocupante, ya que representa una gran parte de los encuestados.

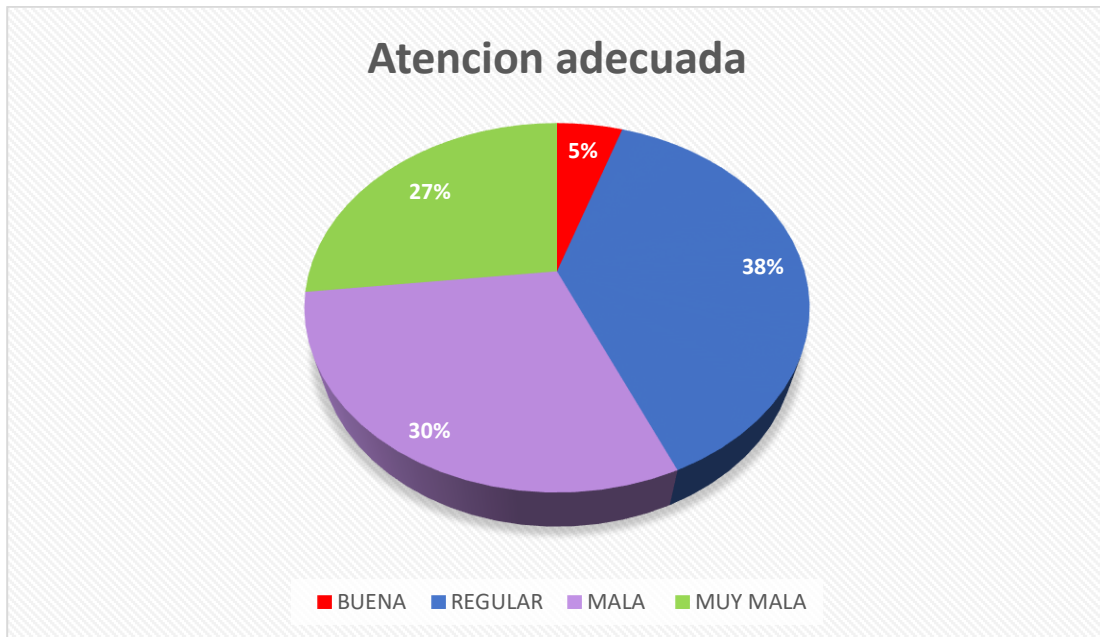
33 personas, que supone un 24% de los encuestados calificó el servicio como muy malo, lo que agrava aún más la percepción de insatisfacción con la atención brindada.

Conclusión: La mayoría de los encuestados tiene una percepción negativa o neutra sobre el proceso de atención al cliente, con un 52 por ciento de las respuestas totales indicando "mala" o "muy mala" atención. Solo 2 personas reportaron una experiencia positiva. Esto sugiere que se necesita mejorar significativamente el proceso para satisfacer mejor las expectativas de los clientes.

En el caso de la pregunta: “¿Recibió una atención adecuada por parte del personal de check-in?” se puede realizar el siguiente análisis:

| | BUENA | REGULAR | MALA | MUY MALA | TOTAL |
|-------------------------------|-------|---------|------|----------|-------|
| RECIBIÓ UNA ATENCION ADECUADA | 7 | 53 | 41 | 37 | 138 |

FIGURA 2



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados tiene una opinión negativa o neutra del proceso de atención adecuada, con un 56.52% calificándolo como "mala" o "muy mala". Solo un 5.07% de los

encuestados considera que la atención fue buena, lo que evidencia una percepción general desfavorable del servicio brindado.

Solo un 5% de los encuestados considera que el proceso de atención fue adecuado o satisfactorio. Esto significa que muy pocas personas experimentaron una atención que cumpliera con sus expectativas de manera positiva. Este porcentaje refleja una gran oportunidad de mejora en el servicio, ya que una experiencia positiva es clave para la retención y fidelización de clientes.

Casi el 40% de los encuestados considera que la atención fue "regular". Esto indica que aunque no experimentaron un servicio terrible, tampoco quedaron completamente satisfechos. El hecho de que esta sea la categoría más frecuente sugiere que la atención al cliente se percibe apenas suficiente para cumplir con las necesidades básicas.

Casi un 30% de los encuestados considera que la atención fue mala, lo que refleja un alto grado de insatisfacción. Este porcentaje es considerablemente preocupante, ya que indica que un tercio de los clientes tuvo una experiencia negativa. Una atención percibida como "mala" puede generar frustración y desconfianza, afectando la imagen de la empresa y provocando que los clientes busquen alternativas con mejores estándares de atención.

Más de una cuarta parte de los encuestados, un 26.81%, calificó la atención como "muy mala". Esta categoría representa el mayor nivel de insatisfacción, donde los clientes no solo tuvieron una mala experiencia, sino que consideran que el proceso de atención fue extremadamente inadecuado. Este nivel de insatisfacción suele resultar en que los clientes abandonen el servicio y lo compartan de manera negativa con otros, lo que puede dañar la reputación de la empresa.

4.4.1 Análisis y conclusión de datos

Las dos encuestas muestran un patrón claro de insatisfacción predominante y escasa satisfacción con los procesos de atención al cliente. Más de la mitad de los encuestados en ambas encuestas califican el servicio como deficiente ("mala" o "muy mala"), mientras que menos del 6% lo considera "bueno". Este resultado es preocupante porque refleja que el servicio no está cumpliendo con las expectativas de los clientes y necesita una mejora considerable.

La percepción predominante de atención "regular" también sugiere que muchos clientes no están completamente descontentos, pero tampoco impresionados por el servicio. Esta neutralidad puede ser peligrosa, ya que es más fácil para la competencia captar a clientes que no ven un valor claro en su experiencia actual.

Las respuestas en las encuestas muestran una clara necesidad de mejorar el proceso de atención adecuada. Con más de la mitad de los encuestados insatisfechos y solo un pequeño porcentaje que reporta una buena experiencia, la empresa debería enfocar sus esfuerzos en identificar los puntos débiles del servicio y buscar soluciones que mejoren la experiencia del cliente. Además, es importante actuar rápidamente, ya que los clientes insatisfechos pueden no solo abandonar el servicio, sino también compartir sus malas experiencias, lo que podría afectar aún más la reputación de la empresa.

5. RESULTADOS OBTENIDOS

5.1 Descripción de los resultados obtenidos

MEJORA EN LA EFICIENCIA OPERATIVA

Se implementó procesos y procedimientos llamado planilla de monitoreo (ANEXO 8) para realizar el seguimiento al desempeño del funcionario y verificar la mejora y aumento en la eficiencia en las operaciones del aeropuerto, como la reducción de tiempos de espera en el check-in (evitando la formación de largas filas de pasajeros esperando obtener su pase a bordo) y la optimización de la asignación de puertas de embarque (coordinando con anticipación con el administrador de aeropuerto el área de parqueo⁸ de la aeronave y la puerta más cercana para evitar que el pasajero tenga que caminar largos trayectos).

MEJORA EN LA SEGURIDAD

Como la seguridad de aeropuerto está a cargo del Administrador de aeropuertos (NAABOL) y la policía Boliviana, dentro de nuestro alcance al cumplimiento del resultado se solicitaron reuniones y/o cursos para implementar medidas que mejoren la seguridad en el aeropuerto, como la introducción de nuevos protocolos de inspección de seguridad y la capacitación del personal en técnicas de detección de amenazas a través de la realización de simulacros de actos de

⁸ Sección designada dentro del aeropuerto donde los aviones estacionan temporalmente.

interferencia ilícita teniendo la participación de miembros de la aerolínea para la ejecución de acciones que coadyuven el trabajo de los involucrados.

MEJORA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Se pudo cumplir con la implementación de los puntos desarrollados en el diagnóstico en términos de aumento en la satisfacción al cliente traducido en una atención rápida y eficiente mejorando la imagen y expectativa que tenía el pasajero en tres áreas consideradas críticas en términos de atención, las cuales se detallan a continuación:

Mostradores, contando con mayor cantidad de personal (principalmente funcionarios asignados a embarque) que puedan brindar soporte en lobby, optimizando el flujo de las filas de check-in y evitando prolongar el tiempo de espera para la recepción del pase a bordo, prestos para asistir a los pasajeros que necesiten ayuda durante el proceso de check-in, especialmente en horas pico o momentos de alta demanda, contando con mayor cantidad de personas en el área se pudo filtrar pasajeros que necesiten asistencia especial (mayores de edad, menores no acompañados, personas en situación de discapacidad), pasajeros sin equipaje que puedan hacer uso del kiosko de auto check-in direccionándolos directamente a esa área (ANEXO 11).

Sala de embarque, consolidando un procedimiento efectivo para minimizar los tiempos de embarque, ingresando las asistencias especiales como personas de tercera edad, sillas de ruedas o menores no acompañados con anticipación a un área cercana a la manga de abordaje, organizando la numeración de filas realizando priorizando las filas del fondo de la aeronave para ingresar primero y haciendo más fluido el ingreso a la aeronave, evitando congestión en la manga de abordaje.

Desembarque, en coordinación con el supervisor del personal de rampa se pudo desarrollar estrategias que permitan reducir el tiempo de espera del equipaje en cinta de desembarque, optimizando la distribución de personal y uso de equipos en plataforma para este fin.

También se brindó apoyo al encargado de equipajes, en caso el encargado de esta área tenga problemas con falta de equipaje o mal etiquetado del mismo, logrando cubrir la falta de personal disponible, para asistir a los pasajeros en el proceso de desembarque brindando orientación hacia las puertas de salida y conexiones.

REDUCCIÓN DE COSTOS OPERATIVOS

En coordinación con el jefe de aeropuerto y el responsable del área administrativa se adoptaron medidas que reduzcan los costos operativos del aeropuerto, como la optimización del uso de recursos (uso de papel reciclado para la presentación de informes y/o fotocopias de documentos), verificación minuciosa en el momento del registro del equipaje para evitar errores en el etiquetado de equipaje que suponga el traslado del mismo a domicilio del pasajero, en caso esto sucediera se realizó la negociación de mejores tarifas con transportadores.

GESTIÓN EFECTIVA DEL EQUIPO

Se logró el desarrollo de un equipo de trabajo altamente eficiente y motivado, mediante la implementación de programas de capacitación y refrescamiento impartidos por los supervisores de manera periódica, también se cuenta con ejercicios didácticos para la resolución efectiva de conflictos o la promoción de un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

CUMPLIMIENTO DE NORMATIVAS Y REGULACIONES

Con la planilla de monitoreo se logra asegurar el cumplimiento de todas las normativas y regulaciones locales e internacionales relacionadas con la operación del aeropuerto, incluyendo normas de seguridad, medio ambiente y servicio al cliente.

GESTIÓN DE CRISIS

Gracias a los cursos/simulacros realizados en aeropuerto, el cual consta de informe y visto bueno de jefatura de aeropuerto (ANEXO 9), se logró poner en conocimiento a todo el personal de aeropuerto la forma de manejar con éxito situaciones de crisis o emergencias, como accidentes de aeronaves, incidentes de seguridad o desastres naturales, garantizando una respuesta rápida y efectiva para minimizar el impacto en las operaciones y la seguridad del aeropuerto.

5.2 Análisis de los resultados obtenidos

A través de una evaluación periódica con el uso de la tabla de monitoreo (ANEXO 8) y el seguimiento respectivo con la firma de un acta de reunión que se traduce en un compromiso de mejora continua (ANEXO 10), se pudo constatar que el personal a mi cargo tuvo una recepción positiva a la implementación de procedimientos en atención al cliente, los cuales han sido en beneficio, no solo del turno a mi cargo, sino de otras estaciones que tomaron como ejemplo las iniciativas redactadas en el presente documento, con el fin de lograr la satisfacción del pasajero en la atención recibida.

En este sentido se puede medir la mejora en la atención desde la perspectiva del usuario con la baja en la cantidad de reclamos en aeropuerto, reclamos en redes sociales, quejas verbales en mostradores, etc.

Ciertamente mi persona se benefició de la experiencia que significa trabajar dentro de una de las aerolíneas más importantes del país, además de tener la oportunidad de realizar un trabajo como aporte al desarrollo de las actividades aeroportuarias, según las necesidades que fueron identificadas y solucionadas satisfactoriamente.

5.3 Discusión y conclusiones de los resultados obtenidos

Las aerolíneas alrededor del mundo enfrentan diariamente numerosos desafíos operativos, como cancelaciones de vuelos, retrasos o desvíos por varias razones, las más comunes son: condiciones meteorológicas adversas, problemas técnicos (mantenimiento no programado), razones de seguridad, congestión de tráfico aéreo, etc. A pesar de ser factores externos y ajenos a la aerolínea, los pasajeros se sienten perjudicados y frustrados por la situación que se les presenta, esta experiencia negativa puede tener un impacto duradero en la percepción de la aerolínea por parte del pasajero, ya que se debe reprogramar el horario de salida de su vuelo y puede perder conexiones, reuniones importantes o vacaciones planificadas.

A todo esto se debe sumar los factores internos o de responsabilidad de la aerolínea como el overbooking, cambio de aeronave y re-asignación de asientos por un tema comercial, pérdida o mal manejo del equipaje. La frustración aumenta si la comunicación por parte de la aerolínea es insuficiente, confusa o tardía.

Se ha logrado evidenciar a través de los resultados del monitoreo que capacitar al personal para manejar situaciones difíciles con calma, empatía y eficacia es esencial para conseguir la satisfacción en el cliente. Los clientes satisfechos son más propensos a volver a usar los servicios de la aerolínea y a recomendarla a otros.

Si bien Boliviana de Aviación tiene aproximadamente un 90% de participación en el mercado interno, con muy poca competencia a nivel nacional, es importante fidelizar al cliente y generar una imagen positiva a nivel internacional, en lugares como Madrid y Miami donde los clientes tienen múltiples opciones, la calidad del servicio al cliente puede ser un factor diferenciador clave. Un pasajero que se siente escuchado y atendido con rapidez y empatía es más propenso a regresar y a recomendar la aerolínea a otros. En este sentido, la atención al cliente eficiente no es solo una función operativa, sino una estrategia clave para la fidelización y el crecimiento.

Ante esta realidad en el análisis de este estudio surge el propósito principal que llevó a realizar este trabajo que consistió en identificar estrategias que permitan a los empleados estar equipados con las herramientas y el conocimiento para resolver problemas rápidamente y con sensibilidad, minimizando el estrés y la incomodidad para el pasajero. Una atención al cliente eficiente es fundamental para garantizar la satisfacción del pasajero y ayudará a manejar estas situaciones de manera más efectiva, minimizando el impacto negativo en los clientes, cuando ellos se sienten atendidos de manera rápida y efectiva, su experiencia general mejorará considerablemente, esta satisfacción no solo asegura que vuelvan a elegir nuestra aerolínea, sino que también promuevan nuestras ventajas entre sus redes sociales.

Con estas estrategias y procedimientos implementados se logra hacer entender al personal cómo su desempeño impacta en la operación general de la aerolínea. Resolver los problemas de manera ágil y evitar la acumulación de quejas mejora la eficiencia operativa y reduce costos.

Es fundamental entender que, a pesar de tener directrices y manuales sobre atención al cliente, el comportamiento de este ante situaciones adversas puede romper ese esquema previsto para el cual el personal fue capacitado, por lo cual se sugiere que cada factor interno debe ser evaluado y optimizado continuamente para adaptarse a las cambiantes demandas y expectativas de los clientes en la industria aérea.

6. BIBLIOGRAFIA

Arce Burgoa, L. G. (2010). *Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942454010>

Autoridad de Regulación y Fiscalización de telecomunicaciones y transportes. *Plan Operativo Anual*. (2023)

Azero, M. (2008). *Glosario De Términos Turísticos AIRIMP*.

Benjamin C. Kuo 1991 "Sistemas de Control Automático" editorial Prentice Hall

Boliviana de Aviación (2023). *Manual de Organización y Gerenciamiento*.

Boliviana de Aviación (2022). *Plan Estratégico Empresarial*

BoA institucional. Página web oficial.

<https://sms.obairlines.bo/BoaInstitucional/Home/Institucion/3>

Caldera Mejia, Rodolfo (2007) "El Recurso humano en las empresas". Editorial Estrategia y Consultoria – Mexico.

Centro de Documentos de BoA. Boliviana de Aviación.

Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia.

<http://intranet.obairlines.bo/IntranetDocumentos/Documentos>.

Checkland, P., & Poulter, J. (1998). "Pensamiento de Sistemas, Práctica de Sistemas". Editorial Paidós.

Chiavenato, A. (2009). Administración de ventas: Proceso de venta.

Cobra, M. (2000). *Marketing de Servicios*. Colombia: Mc Graw Hill.

Drake, A. (2006). *International Civil Aviation Organization (ICAO): An introduction to the international organization that regulates aviation worldwide*.

Fernández, A. (2018). Introducción a la seguridad: Fundamentos y aplicaciones. Editorial Seguridad Total.

Honorable congreso Nacional. *Ley N° 2902 Aeronautica Civil de la Republica de Bolvia, 2004.*

<https://es.wikipedia.org/wiki/Amaszonas>

IATA. (2020). Safety Report 2020. Montreal, Canada: International Air Transport Association.

ICAO, 2009 Doc 9859 - Safety Management Manual (SMM)

Larrea, P. (1991). *Calidad de Servicio del Marketing a la Estrategia*. Madrid: Diaz de Santos.

Mintzberg, H (1998). "El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Montoya Restrepo, A. I. (2009). www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf. Obtenido de <http://www.scielo.org.co>

OACI, 2015 (Organización de Aviación Civil Internacional) Aviation Safety Programs: A Management Handbook.

Página web oficial de Boliviana de Aviación

<https://sms.obairlines.bo/BoaInstitucional/Home/Institucion/2>.

Soraire, J. (2022). Manual General de Aeropuertos. (MGA). Administración y Control. Parte A

Soraire, J. (2022). Manual General de Aeropuertos. (MGA). Servicios al pasajero. Parte B

Soraire, J. (2022). Manual General de Aeropuertos. (MGA). Operaciones en tierra. Parte C

ANEXOS

ANEXO 1: CERTIFICADO DE OPERADOR AÉREO

| CERTIFICADO DE EXPLOTADOR DE SERVICIOS AÉREOS AIR OPERATOR CERTIFICATE (AOC) | | |
|--|--|---|
|  ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA | ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA BOLIVIA (PLURINATIONAL STATE) |  DGAC |
| DIRECCION GENERAL DE AERONAUTICA CIVIL CIVIL AVIATION AUTHORITY | | |
| AOC #: DGAC-DSO-AOC-119-01-005 | EMPRESA PÚBLICA NACIONAL ESTRATÉGICA BOLIVIANA DE AVIACIÓN (BoA) Base de Operaciones: Av. Simón López N°1582 Cochabamba – Bolivia Teléfono/Fax: (591)-4-414-0873 / 411-4614 E-mail: www.boa.bo | La información donde se puede ubicar a las autoridades de gestión operacional: Manual de Operaciones, Parte A-1, Capítulo 02 (Pag.2 de 8) Operational Points of Contact: Operations Manual, Part A-1, Chapter 02 (Page 2 of 8) |
| Fecha de Vencimiento: INDEFINIDA Expiry date: INDEFINITE | <p>Por el presente se certifica, que la EMPRESA PÚBLICA NACIONAL ESTRATÉGICA BOLIVIANA DE AVIACIÓN (BoA), está autorizada a realizar operaciones de transporte aéreo comercial según se define en las Especificaciones Relativas a las Operaciones (OPSPECS) que se adjuntan, de conformidad con el Manual de Operaciones, La Ley N° 2902 y la Reglamentación Aeronáutica Boliviana RAB Partes 119/121.</p> <p>This certificate certifies that EMPRESA PÚBLICA NACIONAL ESTRATÉGICA BOLIVIANA DE AVIACIÓN (BoA) is authorized to perform commercial air operations, as defined in the attached Operations Specifications (OPSPECS), in accordance with the operations manual, Bolivian Aeronautical Law N° 2902 and Bolivian Aeronautical Regulations RAB Parts 119/121.</p> | |
| Fecha de expedición: 22 ABRIL 2016 Date of issue: APRIL 22, 2016 | Nombre y Firma: Name and Signature:  Título: Title: Gral. Bolg. Al. Edgar Páez Osuna DIRECTOR EJECUTIVO a.i. Dirección General de Aeronáutica Civil | |
| <p><small>Este Certificado cumple con los requisitos del Anexo 6 de la OACI, Parte I, CAPÍTULO 6, 6.1.2 Y EL APÉNDICE 6 – CERTIFICADO DE EXPLOTADOR DE SERVICIOS AÉREOS (AOC), es intransferible y cualquier alteración de este certificado es pasible a sanciones de conformidad con la Ley N° 2902.</small></p> <p style="text-align: right;"><small>Form. DGAC-DSO-001-2014 (FEB. 2014)</small></p> | | |

Fuente: Memoria Anual Institucional 2022

ANEXO 2: MEMORÁNDUM DE DESIGNACIÓN

| | | | |
|---|-------------------|----------------------------|--------------------|
|  | MEMORANDUM | R-GG-08 Rev.01-Sep/2012 | |
| | | CITE: | OB.AH.MDI.047.2015 |
| | | Fecha.: | 29/01/2015 |

De : Ronald Salvador Casso Casso
GERENTE GENERAL

A : Angel Vladimir Lacoa Oros
CHECK IN ATO LPB

Asunto: Designación

La Gerencia General de Boliviana de Aviación – BoA a mi cargo, comunica a usted que a partir del 01/02/2015, ha sido designado como: **Supervisor ATO LPB** cargo dependiente de la Gerencia Regional La Paz.

La contratación se efectúa de acuerdo a la certificación presupuestaria OB.AA.AF.AP- N° 240/2014, Asignándosele el Ítem N° 197 con una remuneración mensual de Bs. 6.534.- (Seis Mil Quinientos Treinta y Cuatro 00/100 Bolivianos).

Asimismo, se le comunica que todas las demás cláusulas de su contrato de trabajo BoA/431/2009 se mantienen en vigencia.

Con este motivo, augurándole éxito en el desempeño de sus funciones, saludo a usted atentamente.


Ing. Ronald Casso Casso
GERENTE GENERAL
Empresa Pública Nacional Estratégica
Boliviana de Aviación - BoA

RCC/gag
C.C. AH



ANEXO 3: MEMORÁNDUM DESIGNACIÓN COORDINADOR ALTERNO DE FACILITACIÓN ESTACIÓN LPB

| | | | |
|---|-------------------|----------------------------|------------------|
|  | MEMORÁNDUM | R-GG-08 Rev.08-Ene/2013 | |
| | | CITE: | OB.KZ.ME.23.2022 |
| | | Fecha.: | 01/02/2022 |

De : Jose Luis Soraire C.
JEFE DE AEROPUERTOS

COPIA: Lic. Hugo Estrada R.
GERENTE COMERCIAL

Lic. Gabriela Antezana G.
JEFE DE RECURSOS HUMANOS

A : Vladimir Lacoa O.
SUPERVISOR AEROPUERTO / INSTRUCTOR LPB

Asunto: Designación – Coordinador Alterno de Facilitación Estación LPB

De nuestra consideración.

Mediante la presente comunico a usted que ha sido designado como Coordinador Alterno de Facilitación de su estación, en ausencia del titular, manteniendo su mismo ítem y nivel salarial, debiendo usted cumplir las siguientes funciones:

- Verificar que el personal, equipos, infraestructura, material y señaléticas se encuentran disponibles a fin de lograr que los servicios se efectúen en forma rápida y eficaz.
- Reportar cualquier anomalía o incidente con los usuarios o pasajeros al Coordinador Nacional de FAL.
- Asistir a las reuniones UAFAL de su estación e informar al Coordinador Nacional FAL los temas tratados.
- Capacitar, evaluar y controlar el cumplimiento del presente programa por los agentes de tráfico/seguridad/rampa y carga.
- Planear y coordinar las actividades de atención al cliente, de acuerdo con los procedimientos operacionales, en conjunto con todas las áreas involucradas en la operación
- Organizar y dirigir las actividades aeroportuarias para asegurar el normal desarrollo de las operaciones y el cumplimiento de la programación de vuelos.
- Garantizar que el servicio en tierra sea realizado con eficiencia y eficacia, que los equipos de trabajo cuenten con el personal y equipos requeridos.
- Intervenir en las situaciones conflictivas, conciliando los intereses de los clientes con los de la empresa.

MEMORÁNDUM

R-GG-08
Rev.08-Ene/2013

CITE: OB.KZ.ME.23.2022
Fecha.: 01/02/2022


- Representar a la Empresa ante las autoridades aeroportuarias, aeronáuticas, migración, aduana, policía y líneas aéreas en temas referidos con el aeropuerto, servicios y facilidades.
- Controlar la calidad del servicio en las actividades que implican relación directa de los funcionarios con los clientes/usuarios.
- Mantener a todo el personal informado acerca de las políticas, decisiones, actividades y servicios ofrecidos por la Empresa.
- Mantener en orden y actualizados toda la documentación, manuales, circulares y boletines de la empresa.

Agradeciendo su atención, saludo a usted atentamente.


Jose Luis Soraire Claire
JEFE DE AEROPUERTOS
Empresa Pública Nacional Estratégica
Boliviana de Aviación - BoA

JLS
C.C. RR HH

ANEXO 4: FUNCIONES PERSONAL DE TRAFICO (CCKECK-IN/VENTAS)

| | | |
|---|--|--|
|  | MANUAL GENERAL DE AEROPUERTOS ADMINISTRACION Y ORGANIZACIÓN ESTRUCTURA ORGANIZATIVA | MGA PARTE A CAPITULO 02 |
|---|--|--|

Funciones

1) Funciones check in

- 1) Atender a los pasajeros con amabilidad, prestancia y a las aeronaves cumpliendo los procedimientos operacionales y de tráfico reconocidos por la Empresa, actuando con empatía y amabilidad buscando la satisfacción de los clientes por los servicios prestados.
- 2) Atender pasajeros a ser embarcados (check-in) en los vuelos de Boliviana de Aviación, verificando los datos del boleto observando la validez, tramo, reserva y documento de identidad, realizando el despacho de equipajes, el pesaje de las mismas, cobrando exceso si corresponde y emitiendo el pase a bordo. Verificar el buen estado de los equipajes chequeados y el volumen de los equipajes de mano, para su facturación si fuera necesario.
- 3) Realizar preguntas pertinentes a la seguridad del vuelo, como ser transporte de artículos restringidos dentro del equipaje facturado y equipaje de mano.
- 4) Informar a los pasajeros acerca de los requisitos viaje, emitir y entregar el material necesario para su embarque (Tarjetas de embarque, etiquetas de equipaje y formularios para autoridades en destino).
- 5) Brindar atención a los pasajeros en tránsito, según procedimiento.
- 6) En sala de embarque, realizar los anuncios de embarque, retrasos y otros de acuerdo al padrón establecido en el Manual General de Aeropuertos – MGA Parte B.
- 7) Realizar el embarque pasajeros, una vez liberada la aeronave, de acuerdo al orden de prioridad establecido en el MGA Parte B.
- 8) Realizar el cierre de vuelo, controlando cantidad de pasajeros embarcados, peso, equipajes y otros, informando al EOV para el cierre y balanceo del vuelo.
- 9) Proveer servicios de atención especial a pasajeros V.I.P., autoridades, menores viajando solos, adultos mayores, enfermos y discapacitados, ofreciendo todas las facilidades para su oportuna atención, como sillas de rueda, etc., acompañándolos hasta su acomodación en la aeronave o entregados a sus familiares.
- 10) Accionar a las autoridades competentes – Seguridad de aeropuerto – ante situaciones que requieran de su intervención.
- 11) Permanecer en sus puestos designados durante el cambio de turno, a fin de preservar la continuidad de servicio a los usuarios hasta ser relevados por el personal entrante.

2) Funciones de venta

- 1) Brindar información al pasajero, con la mayor eficiencia y cordialidad.
- 2) Realizar la reserva de espacios si es solicitado.
- 3) Efectuar la venta de pasajes cuando estén confirmados, informando al usuario sus derechos, obligaciones, costo del pasaje, itinerario impuestos y todo lo que debe saber con relación a su viaje.
- 4) Realizar cambio de fechas, cambio de ruta, revalidación de boletos emisión de MCO'S a solicitud del pasajero.
- 5) Asistir al pasajero en toda solicitud que requiera y se encuentre dentro de la posibilidad del servicio brindado.


3) Funciones equipajes - LL

- 1) Atender de manera profesional, ágil y eficiente a los usuarios tanto en llegadas como ensalidas.
- 2) Controlar la llegada del primer y último equipaje en cinta y registrar todos los equipajes sobrantes.
- 3) Controlar y resolver reclamos de equipajes y tomar acciones necesarias para su localización, reparación e indemnización de acuerdo a políticas de la Empresa.
- 4) Comunicar a diario a los pasajeros afectados por equipaje, sobre el estado de su caso hasta la satisfactoria solución del problema.
- 5) Enviar equipajes sobrantes a otras Estaciones toda vez que sean solicitados.
- 6) Atender los reclamos de los usuarios de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- 7) Efectuar la búsqueda de equipajes no arribados de acuerdo a los procedimientos establecidos en el Manual de Servicio de Equipajes.
- 8) Informar a los pasajeros acerca de las limitaciones y responsabilidad de la Empresa referente a los procesos de reclamos.
- 9) Negociar con pasajeros retribuciones por concepto de indemnizaciones por pérdida de equipaje o merma, de acuerdo a procedimiento.
- 10) Revisar en forma diaria los casos pendientes y tomar medidas para su pronta aclaración.

- 11) Coordinar el despacho de equipaje a pasajeros.
 - 12) Evaluar daños de equipaje para las estimaciones de retribución.
 - 13) Ejecutar las actividades de control de estiba/desestiba de equipajes se ejecuten de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos en los manuales.
 - 14) Controlar y exigir que los pasajeros sean informados en Check in acerca de las limitaciones y responsabilidad de la Empresa en los procesos de reclamos.
 - 15) Preparar reporte estadístico de forma quincenal de los casos abiertos de su estación.
 - 16) Preparar informes relacionados al servicio de equipajes e informar constantemente al Jefe de Aeropuerto.
 - 17) Reportar a la Jefatura de Aeropuerto el ambo de equipaje dañado, mal estibado y otras causas que puedan ocasionar reclamos.
 - 18) Informar a la Jefatura de Aeropuerto, central de equipajes (LZ) acerca de casos pendientes de solución.
 - 19) Preparar las carpetas de Indemnización: Solicitudes, y todos los documentos de respaldo.
 - 20) Reportar al Jefe de Aeropuertos toda información que coadyuve a mejorar los procedimientos de entrega, búsqueda y manipuleo de equipajes.
- 4) Funciones lobby**
- 1) Cumplir con el protocolo de bienvenida al pasajero y organizar las colas por destino por orden de prioridad, otorgando preferencia a los pasajeros especiales.
 - 2) Manejar el flujo de pasajeros y orden del recinto (volver a ubicación original los pedestales movidos).
 - 3) Identificar pasajeros voluntarios en vuelos con overbooking.
 - 4) Identificar y asistir a pasajeros que necesiten asistencia especial (WCH, UM, 3ra. Edad, etc.) o que tengan problemas, logrando un mejor manejo de ellos.
 - 5) Controlar equipaje de mano voluminoso, e identificar con el ticket correspondiente.

- 6) Entregar información a los pasajeros respecto a los requisitos y normativas migratorias para viajes al exterior.
 - 7) Verificar físicamente que toda la documentación de viaje esté en orden y a la mano (Pasaporte, visa, ISAE, e-tiquet de ida y vuelta si corresponde, otros).
 - 8) Tener especial cuidado con pasajeros de Clase Ejecutiva (si corresponde vuelos MAD – MIA - EZE) a quienes se les puede otorgar el privilegio de ser atendidos sin realizar la fila.
 - 9) Mantener ordenada la zona de chequeo.
 - 10) Reportar al Supervisor de Aeropuerto en caso que no se esté cumpliendo el tiempo de espera en fila.
 - 11) Solicitar apoyo al Supervisor de Aeropuerto cuando no se cumplan los estándares de servicio (lentitud en el check in, personal insuficiente en mostradores).
 - 12) Informar al Supervisor cuando se genere congestión en el área pública, pago tasa de aeropuerto, si corresponde.
- 5) **Funciones de back office de la estación**
- 1) Recopilar organizar y difundir toda la información operativa de la estación.
 - 2) Elaborar el formulario digital de información de tráfico (FIT).
 - a. Cantidad de pasajeros por vuelo.
 - b. Conexiones de llegadas y/o salidas
 - c. Asientos pre reservados
 - d. Pasajeros aceptados por la web.
 - e. Lista de servicios especiales.
 - 3) Mantener la coordinación permanente con personal de tráfico en CCO, verificando:
 - a. Tipos y/o cambio de aeronaves.
 - b. Configuración de mapas de asientos por aeronaves.
 - c. Rotación de tripulaciones.
 - d. Otros
 - 4) Realizar la apertura, cierre y reapertura de vuelos en sistema Amadeus, verificando que todos los vuelos se encuentren debidamente cerrados en todos los sistemas que maneja BoA.

ANEXO 5: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

| | | |
|---|---|------------------------------|
|  | ENCUESTA SATISFACCIÓN AL CLIENTE | R-OE-20 Rev. 1- Oct/20 |
|---|---|------------------------------|

Estimado pasajero, gracias por elegir volar con Boliviana de Aviación. Agradecemos unos minutos de su tiempo para ayudarnos a mejorar nuestra calidad de servicio.

1. Información General

- Fecha de su vuelo: _____
- Número de vuelo: _____
- Destino: _____

2. Check-in y facturación

1. ¿Qué tan fácil fue encontrar el mostrador de check-in de nuestra aerolínea?
 - o Muy fácil
 - o Fácil
 - o Regular
 - o Difícil
 - o Muy difícil
2. ¿Cómo calificaría la rapidez del proceso de check-in?
 - o Excelente
 - o Buena
 - o Regular
 - o Mala
 - o Muy mala
3. ¿Recibió una atención adecuada por parte del personal de check-in?
 - o Excelente
 - o Buena
 - o Regular
 - o Mala
 - o Muy mala

3. Servicio en el aeropuerto

4. ¿Qué tan satisfecho está con la información proporcionada sobre las puertas de embarque y otros anuncios?
 - o Muy satisfecho
 - o Satisfecho
 - o Neutral
 - o Insatisfecho
 - o Muy insatisfecho
5. ¿Cómo calificaría la señalización y la facilidad para moverse dentro del aeropuerto?
 - o Excelente
 - o Buena
 - o Regular
 - o Mala
 - o Muy mala

4. Control de seguridad

6. ¿Qué tan eficiente fue el proceso de seguridad (control de equipaje y seguridad personal)?
 - Muy eficiente
 - Eficiente
 - Regular
 - Ineficiente
 - Muy ineficiente
7. ¿Recibió una atención cordial y respetuosa por parte del personal de seguridad del aeropuerto?
 - Sí, completamente
 - Parcialmente
 - No, en absoluto

5. Zona de embarque

8. ¿Qué tan cómodas le parecieron las instalaciones de la sala de espera y área de embarque?
 - Muy cómodas
 - Cómodas
 - Neutrales
 - Incómodas
 - Muy incómodas
9. ¿Cómo calificaría la puntualidad del embarque?
 - Muy puntual
 - Puntual
 - Regular
 - Impuntual
 - Muy impuntual

6. Opinión general


10. En general, ¿qué tan satisfecho/a está con su experiencia en el aeropuerto con nuestra aerolínea?
 - Muy satisfecho/a
 - Satisfecho/a
 - Neutral
 - Insatisfecho/a
 - Muy insatisfecho/a
11. ¿Qué aspecto de su experiencia en el aeropuerto considera que debería mejorar nuestra aerolínea?
(Comentario abierto): _____

7. Información adicional (opcional)

- Edad: _____
 - ¿Es la primera vez que viaja con nuestra aerolínea?
 - Sí
 - No
-

Gracias por su tiempo y por ayudarnos a mejorar. ¡Le deseamos un excelente vuelo!

ANEXO 6: AUTORIZACIÓN JEFATURA DE AEROPUERTO PARA LA REALIZACIÓN DE

| | | | |
|---|----------------|-----------------|----------------|
|  | INFORME | R-GG-15 | |
| | | Rev.03-Jan/2015 | |
| | | CITE: | OBLPB.IN 00/19 |
| | | Fecha: | 06/05/2022 |

A: Ivan Mendizabal
JEFE DE AEROPUERTO LPB

DE: Vladimir Lacoa
SUPERVISOR/INSTRUCTOR ATO LPB

ASUNTO: Plan de clase para capacitación al personal



Ivan Mendizabal
JEFE DE AEROPUERTO
EMPRESA PUBLICA NACIONAL ESTADIZADA
BOLIVIANA DE AVIACION - BOA

ANTECEDENTE:

A continuación detallo informe solicitado por su persona sobre la llamada de atención recibida de parte de jefatura de aeropuertos por la baja calidad de atención de pasajeros en mostradores de aeropuerto.

DESARROLLO:

De acuerdo a reunión sostenida con su persona en fecha 24 de Marzo de 2022, debido a la llamada de atención de parte de jefatura de aeropuertos por los reclamos recibidos a los altos mandos de la empresa es que solicito a su persona pueda brindar el visto bueno a una capacitación excepcional a ser brindada por mi persona en el turno a mi cargo, con el objetivo de mejorar la atención integral al cliente en mostradores, esto con el fin de evitar futuras llamadas de atención de parte de gerencia comercial y jefatura de aeropuertos.

La propuesta de clase no pretende perjudicar las horas de descanso de los funcionarios, motivo por el cual le solicito realizar las gestiones para otorgarnos la sala de reuniones después del turno de trabajo en aeropuerto.

CONCLUSION:

Adjunto plan de clase la cual será desarrollada para el personal a mi cargo y servirá para poder desarrollar la planilla de seguimiento elaborada en anterior reunión y de esta manera cumplir con los objetivos comprometidos con Gerencia Comercial.

Es cuanto puedo informar.



Vladimir Lacoa
SUPERVISOR ATO LPB

CURSOS DE CAPACITACIÓN

ANEXO 7: PLAN DE CLASE

| | | |
|---|------------------------|--------------------------------|
|  <p>BoA Boliviana de Aviación</p> | <h3>PLAN DE CLASE</h3> | R-DE-04 BVA 1 - GRUPO 22 |
|---|------------------------|--------------------------------|

| | | |
|--|---|--|
| MATERIA: CAPACITACION ATENCION AL CLIENTE | | |
| INSTRUCTOR-FACILITADOR: VLADIMIR LACOA | TIEMPO ESTIMADO: DIAS – HORAS 02 horas 30 minutos | |
| OBJETIVO FUNDAMENTAL: Al final la capacitación el alumno será capaz de brindar un servicio de atención al cliente de alta calidad enfocados en la comunicación, la empatía y la resolución de problemas de manera integral, eficiente y conociendo las estrategias y procesos del marco normativo de la empresa. | OBJETIVOS SECUNDARIOS: Durante la capacitación el alumno participará de las siguientes actividades: <ul style="list-style-type: none"> - Identificar la importancia de la materia - Comprender la relación del funcionario con las diferentes áreas que conforman la empresa. - Describir las necesidades del cliente interno y externo. - Desarrollar habilidades de comunicación efectiva y escucha activa. - Aprender técnicas de manejo de situaciones difíciles y resolución de conflictos. | |
| ALCANCES | | |
| Conceptual: Conocer las principales funciones y responsabilidades del personal de atención al cliente en el aeropuerto. | Procedimental: Interiorizarse con los procedimientos de la empresa para poder brindar respuestas claras y soluciones rápidas al cliente. | Actitudinal: Se involucra con los procedimientos de la empresa, actúa con compromiso y en equipo para alcanzar los objetivos de manera conjunta. |
| CONTENIDO GENERAL | | |
| 1 Introducción 2 Objetivos 3 Funciones del personal en área designada de acuerdo a rol de funciones | | |

4 Políticas de la empresa

- Política de seguridad.
- Política de personal.
- Valores.

5 Ingreso a Intranet.

- Explorar e Indagar el sistema para consultar el manual de tráfico.

6 Manejo de situaciones difíciles

7 Empatía y profesionalismo

8 Toma de decisiones rápidas y resolución de problemas

9 Ejercicios en grupos y representación visual.

| BLOQUE | ACTIVIDADES (ERCA) | PRODUCTOS (Información a recibir, resultado trabajos equipo, participación, etc.) | RECURSOS | PONDERACIÓN |
|--------------------|---|---|--|-------------|
| Bloque 1 15 min | Presentación de la temática y los objetivos de la materia | Generación de la expectativa referida al curso. | Data show, telón o pizarra de proyección, puntero. | 10% |
| Bloque 2 30 min | Levantamiento de las expectativas del curso. El instructor pregunta a cada participante su nombre, área de trabajo y expectativas utilizando el cuadro definido en la presentación PPT. Es importante anotar las expectativas de c/a de forma reducida. | Comprensión de las necesidades individuales de los alumnos participantes. | Data show, telón o pizarra de proyección, puntero. | 20% |

ANEXO 8: PLANILLA DE SEGUIMIENTO (MONITOREO)


| | Monitoreo 1 |
|--|--------------------|
| AGENTE: | |
| FECHA DEL MONITOREO: | |
| HORA DEL MONITOREO: | |
| SUPERVISOR: | |
| ERROR PARA EL CLIENTE | Precisión/Atributo |
| Proporciona Información General correcta (Producto, Servicios, Plataformas, Carga, Lista de esperas, etc.) | |
| Amabilidad, cortesía, no interrumpe al cliente | |
| Entrega apropiada de los documentos al cliente (documento de identidad, pase a bordo, etiqueta de equipaje) | |
| Se brinda información oportuna del estado del vuelo (en caso de modificaciones) | |
| Asignación de asientos conforme al tipo de servicio especial | |
| Proporciona opciones / solución oportuna durante la atención | |
| VENTAS: | |
| Informa condiciones tarifarias | |
| Confirma y repite el itinerario y datos del cliente al momento de la emisión y cambios | |
| Proporciona información de la reserva al usuario (PNR) | |
| Proporciona información de tiempos límite para compra o pago de penalidades | |
| Proporciona requisitos para la emisión de boletos (reservas) | |
| Pre-asigna Asientos | |
| Solicitud y verificación de documentos | |
| Ingresa correctamente la información y solicitud del cliente | |
| ERROR PARA EL NEGOCIO | |
| Realiza el pesaje correcto de equipajes (peso y registro maletas individualizadas) | |
| Verifica correctamente el apellido u otro dato del pasajero en el sistema | |
| Verifica los SSR- CHECK IN | |
| Etiqueta el equipaje con el Bag Tag correcto | |
| Realiza el Cálculo tarifario apropiadamente (Reajustes, Penalidades, cotización, cobros servicios especiales, exceso bag, pieza extra) | |
| Comunicación asertiva durante la atención, entre agentes | |
| El agente deja al cliente en espera conforme a procedimiento - (consulta a otra área) | |
| Aplica apropiadamente tiempos de respuesta y escalamiento/consulta (agente líder o supervisor) conforme a procedimiento | |
| VENTAS: | |
| Solicita información completa del cliente para realizar una reserva/emisión | |
| Proporciona información de los métodos y lugares de pago | |
| Realiza o modifica apropiadamente la reserva | |
| Indica al cliente que verifique sus datos antes de retirarse de caja | |

| | |
|---|--|
| Notifica cambios involuntarios | |
| Proporciona opciones de protección por cambio involuntario | |
| Ejecuta el canje involuntario | |
| ERROR PARA CUMPLIMIENTO | |
| Identificación positiva de los documentos del cliente (PP, documento de identidad, otro) | |
| Consulta y verifica si tiene equipaje para registrar | |
| Verificación de equipaje registrado (bag este en buenas condiciones, heavy, frágil, con conexión, prioridad) | |
| Realiza las preguntas de seguridad al pasajero apoyado en las cartillas (mercancías peligrosas, objetos de valor, líquidos) equipaje registrado | |
| Solicita e informa a pax sobre el llenado y firma del Limited Release | |
| Consulta y verifica si tiene equipaje de mano (peso/dimensiones/cantidad) | |
| Realiza las preguntas de seguridad al pasajero apoyado en las cartillas; equipaje de mano | |
| Cumple procedimiento de etiqueta equipaje de mano | |
| Confirma el horario de embarque - N° de gate en el pase a bordo. | |
| Verifica apropiadamente los protocolos de bioseguridad (inter) | |
| Adjunta/ escaneo respaldos para check in - internacional (prueba PCR, visa, formulario salud, boleta migración, PP, documento de identidad) | |
| Verificación del TIMATIC (transito y/o destino final otros países) | |
| Informa/aplica apropiadamente políticas de la empresa y normativas vigentes | |
| Verificación de permisos de viaje para menores de edad (nac/inter) | |
| Verifica la documentación para la atención de servicios especiales | |
| Llenado correcto del formulario para servicios especiales | |
| Verificar tipo y cantidad de servicios especiales sin reserva | |
| Valida procedimientos de privacidad y seguridad de datos del usuario | |
| Verificación de la legalidad en Bolivia para pasajeros extranjeros en vuelos nacionales (doc vigente, estadía no mayor a 90días) | |
| VENTAS: | |
| Informa apropiadamente requisitos de viaje | |
| Adjunta respaldos para emisión TKT con descuento (parqueo de ficha en caso de no contar con copia de ci) | |
| ERRORES NO CRITICOS | |
| APERTURA Y CIERRE | |
| Saludo Apropiado | |
| Personalización la atención | |
| Despedida Apropiada | |
| PROTOCOLO PROFESIONAL | |
| Usa lenguaje formal, claro y sin tecnicismos o muletillas | |
| Evita tutear | |
| Manejo adecuado del lenguaje corporal | |
| Uso correcto de imagen personal y uniforme | |

| | |
|---|--|
| Evita utilizar un tono apagado, cansado, desganado, burlesco o tosco (vocalización) | |
| | |
| Seguridad en la comunicación | |
| Espacio de trabajo limpio y ordenado | |
| Orienta al usuario a sus necesidades | |
| Presta atención al usuario | |
| Agiliza la atención | |
| Objetos de distracción (celulares, música, otros) | |
| <u>Observaciones:</u> | |

Fuente: Dirección de Calidad y seguridad Boliviana de Aviación

ANEXO 9: INFORME DESARROLLO DE CURSOS DE CAPACITACIÓN

| | | | |
|---|----------------|----------------------------|----------------|
|  | INFORME | R-GG-15 Rev.03-Jan/2015 | |
| | | CITE: | OBLPB.IN 08/20 |
| | | Fecha: | 15/06/2022 |

A: Ivan Mendizabal Peralta
JEFE DE AEROPUERTO LPB

DE: Vladimir Lacoa Oros
SUPERVISOR/INSTRUCTOR ATO LPB

ASUNTO: Resultados capacitación al personal

ANTECEDENTE:

A continuación detallo informe solicitado por su persona sobre los cursos de atención al cliente realizados por mi persona al personal del turno a mi cargo.

DESARROLLO:

De acuerdo a reunión sostenida con su persona en fecha 08 de Mayo del presente, informo que se realizó con total éxito la instrucción a los funcionarios de tráfico del turno a mi cargo, sobre atención al cliente y solución de conflictos, durante las 3 horas de capacitación se realizaron dinámicas, ejercicios prácticos de manejo de conflictos y debates sobre algunas políticas de la empresa que no van acorde a las labores realizadas en aeropuerto.

Dentro de esta capacitación también se contó con personal de operaciones, quienes brindaron su punto de vista sobre algunas situaciones que ocasionaron demoras en el despacho, las cuales pudieron ser acordadas con personal de tráfico para poder realizar un despacho de acuerdo a la normativa operativa.

CONCLUSION:

Como conclusión, para realizar el seguimiento al compromiso adquirido en clase, se mostró la planilla de seguimiento que servirá como guía para monitorear el desenvolvimiento y la mejora en la atención en mostradores, también se les indicó que se realizará un acta de reunión sobre las observaciones que puedan existir al incumplimiento de esta planilla.

Es cuanto puedo informar.




Vladimir Lacoa
SUPERVISOR ATO LPB



Ivan Mendizabal Peralta
JEFE DE AEROPUERTO
EMPRESA PÚBLICA NACIONAL ESTADÍSTICA
BOLIVIANA DE AVIACIÓN - BOA

ANEXO 10: ACTA DE REUNIÓN CON RESULTADOS DE MONITOREO

| | | | |
|---|------------------------|----------------------------|----------------------|
|  | ACTA DE REUNION | R-GG-02 Rev.02-Sep/2012 | |
| | | CITE: | OB.ATO.AR.____. 2022 |
| | | Fecha: | 26/10/2022 |

INICIO A HORAS: 08:15
 HASTA HORAS: 08:30

Tipo de Reunión: COUCHING

Lugar: AEROPUERTO LA PAZ

Temas: EVALUACION RESULTADOS DE MONITOREO SEPTIEMBRE

| | |
|---|--|
| 1) Antecedentes. Favor colocar No Aplica (N/A) en caso de no existir antecedentes. | |
| N/A | |
| 2) Puntos Tratados. | |
| <ul style="list-style-type: none"> Se realiza la evaluación de los resultados brindados por el equipo de calidad después del monitoreo realizado al funcionario en el mes de septiembre. Se analizan las observaciones retroalimentando las inquietudes, observaciones y resaltando los elementos positivos en cada ítem del monitoreo. | |
| 3) Decisiones Tomadas | |
| <ul style="list-style-type: none"> Se establecen objetivos de mejora continua. Además del coaching el funcionario se compromete a monitorear su propio progreso Reflejar mejora en la calidad de servicio basado en el manual de tráfico. Se ocupa de su descubrimiento y realización personal. A través del resultado del monitoreo se toma consciencia de su potencial. Comprende y reconoce fortalezas y debilidades El funcionario se compromete a mejorar los ítems observados para cambiar los datos en la siguiente monitoreo con el objetivo de mejorar el desempeño personal y mejorar la calidad de atención al cliente. | |



ACTA DE REUNION

R-GG-02
Rev.02-Sep/2012

CITE: OB.ATO.AR ____ 2022

Fecha: 26/10/2022

| Acciones | Fecha de Ejecución | Responsable |
|---|--------------------|------------------|
| Realizar las preguntas de seguridad al pasajero apoyado en las cartillas (mercancías peligrosas, objetos de valor, líquidos) a registrado | - Inmediata | - Mauricio Mejia |
| Consulta y verifica si tiene equipaje de mano (peso/dimensiones/cantidad) | - Inmediata | - Mauricio Mejia |
| Realiza las preguntas de seguridad al pasajero apoyado en las cartillas; equipaje de mano | - Inmediata | - Mauricio Mejia |
| Despedida Apropiaada | - Inmediata | - Mauricio Mejia |

PARTICIPANTES:

| Área | Nombre Funcionario | Firma | Observaciones |
|------|--------------------|--|----------------|
| COM | VLADIMIR LACOA |  | SUPERVISOR |
| COM | |  | AGENTE TRAFICO |

ANEXO 11: KIOSKO SELF CHECK-IN EN AEROPUERTOS DE CIUDADES TRONCALES DE BOLIVIA



Fuente: Base de datos promocionales de Boliviana de Aviación

ANEXO 12 RECLAMOS RECIBIDOS EN OFICINA LA PAZ 2017 BOA



Fuente: "El clima organizacional y su incidencia en la calidad de servicio del personal de ventas/trafico". Rocio Reyes Aranibar