



MARKETING ESTRATÉGICO INTERNO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN EL SECTOR DEL TRANSPORTE AÉREO NACIONAL

Recibido: 03/07/2015 Aceptado: 10/08/2015

González, Gabriela
ESP Oil, Venezuela

gabriela.gonzalezf@hotmail.com

Urdaneta, Marisela

Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, URBE, Venezuela

marisela.urdaneta@urbe.edu

RESUMEN

El objetivo del presente artículo se enfoca en determinar los lineamientos de marketing estratégico interno para la optimización de la calidad de servicio al cliente en el sector del transporte aéreo nacional. Sus reflexiones teóricas se sustentan con autores como Setó (2004), Serna (2008), Kotler y Keller (2006), entre otros. Por ello, se realizó una investigación descriptiva con diseño no experimental transeccional de campo. La población estuvo conformada por doce (12) directivos y gerentes, veintiocho (28) empleados del sector y trescientos ochenta y dos (382) usuarios. La técnica de recolección de datos se realizó a través de una encuesta diseñada para los directivos y gerentes, conformada por cincuenta (50) ítems con múltiples alternativas de respuestas; otra establecida para los empleados, conformada por treinta y seis (36) ítems con múltiples alternativas de respuestas, y una para los usuarios conformada por catorce (14) ítems con múltiples alternativas de respuestas. Los resultados mostraron que existen debilidades en cada uno de los aspectos tratados a través de los objetivos específicos propuestos en referencia al plan estratégico, estrategias de comunicación interna, necesidades del cliente interno, expectativas sobre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente externo. Se concluyó que deben incluirse lineamientos de marketing estratégico interno para optimizar la calidad de servicio al cliente como parte de la filosofía organizacional, en pro de estimular la mejora continua de los procesos y procedimientos.

Palabras clave: marketing interno, marketing estratégico, calidad de servicio, cliente interno, cliente externo.

INTERNAL STRATEGIC MARKETING FOR THE OPTIMIZATION OF THE QUALITY OF CUSTOMER SERVICE IN THE NATIONAL AIR TRANSPORTATION

ABSTRACT

The purpose of this work is to determine the internal strategic marketing for the optimization of the customer service quality in the national air transportation. Theoretical basis were supported with authors like Setó (2004), Serna (2008), Kotler y Keller (2006), among others, with regard to the same methodological framework was built with a descriptive research, with non-experimental transeccional design. The population consisted of twelve (12) executives and managers, twenty-eight (28) employees from the sector and



three hundred and eighty two (382) users. The data collection technique was conducted through a questionnaire designed for the Executives and managers with fifty (50) items with multiple alternative answers, a questionnaire designed for the employees composed of thirty-six (36) items with multiple alternative answers, and a questionnaire designed for users with fourteen (14) items with multiple alternative answers. Results evidenced that there are weaknesses in each one of the aspects treated through the specific objectives proposed in reference to the strategic plan, strategies of internal communication, needs of the internal customer, expectations about the quality of service and external customer satisfaction. It was concluded that Internal Strategic Marketing guidelines should be included to optimize the internal quality of customer service as part of the organizational philosophy, to stimulate the continuous improvement of processes and procedures.

Keywords: internal marketing, strategic marketing, quality of service, internal customer, external customer.

INTRODUCCIÓN

Dentro de las estructuras organizacionales de la gran mayoría de las empresas venezolanas existe un total desconocimiento sobre el impacto positivo que puede tener la calidad de servicio al cliente desde la perspectiva del marketing estratégico interno, significando esto que las condiciones y escenarios requeridos para implementar una verdadera cultura de calidad de servicio al cliente han dejado de ser una prioridad desde hace algunos años, situación que afecta no solo al cliente externo, sino también al cliente interno.

En la actualidad, uno de los sectores más afectados es el de la industria del transporte aéreo nacional, en el que se observan problemas como la falta de identidad e imagen corporativa. No hay interés en saber cómo o qué necesitan sus empleados, pues no existen políticas de marketing interno definidas. Incluso, hay una marcada deficiencia en la calidad de servicio prestada al pasajero porque se tiene como prioridad a las ventas sin atender la necesidad de generar un verdadero compromiso entre el personal y el cliente.

Promocionar los valores de la marca entre los empleados no forma parte de la cultura organizacional que se maneja dentro de las estructuras de las aerolíneas, aun cuando la naturaleza de estas empresas es la venta de servicios. De igual manera, no existen políticas de comunicación interna que le permitan a los trabajadores identificarse mejor con los servicios ofrecidos por la empresa a sus clientes, que a la vez contribuyan a motivarlos y fidelizarlos con la organización.

En Latinoamérica, las más sólidas empresas de transporte aéreo se han preocupado por la estabilidad de su capital humano, la consolidación de sus marcas, en la implementación de políticas de marketing interno que les han permitido a la vez crear e incorporar dentro de sus estructuras corporativas propuestas para optimizar la calidad de servicio hacia el cliente interno y externo, lo cual les ha dado excelentes resultados.

Hoy en día, existe una serie de problemas afectando el justo funcionamiento de las líneas aéreas que, si no se diagnostican y no se tratan a tiempo, pueden generar pérdidas



considerables para la empresa, generando una alta rotación de personal, migración de los pasajeros a otras aerolíneas, pérdida de credibilidad, seriedad y confianza dentro de un mercado altamente competitivo, e incluso el cierre y salida del mercado de las aerolíneas.

En este sentido, las empresas de transporte aéreo venezolanas deben implementar estrategias efectivas de marketing estratégico interno, porque habrá una mayor coherencia entre su imagen interna y su imagen externa que podrá transmitirse al cliente de una forma más efectiva, resultando importante además, tratar al cliente interno con la misma atención que a los clientes externos; manejar una misma información, principalmente la relacionada a normas, políticas y procedimientos para así, garantizar la calidad de servicio al cliente, lo cual ubica este esfuerzo en el área estratégica del negocio.

Por consiguiente, el objetivo del artículo es determinar los lineamientos de marketing estratégico interno para la optimización de la calidad de servicio al cliente en el sector del transporte aéreo nacional, considerando las reflexiones teóricas de autores como Setó (2004), Serna (2008), Kotler y Keller (2006), entre otros.

PROCESO ESTRATÉGICO

Las diferencias que existen en los desempeños de las empresas con el transcurso del tiempo se deben principalmente a sus recursos únicos y no a las características estructurales de la industria.

Precisamente, esa singularidad de las capacidades de una empresa establece las bases para su estrategia y su potencial para obtener rendimientos superiores al promedio, siendo estos recursos los insumos que forman parte del proceso (Bienes de capital, las habilidades de los empleados, las patentes, las finanzas y los gerentes talentosos).

Para Hitt y col. (2008), el proceso estratégico está compuesto por el compromiso, decisiones y acciones de la empresa para ser competitiva en el mercado y obtener un rendimiento superior al promedio. En este proceso, el primer paso de la empresa consiste en analizar tanto el entorno externo como el interno para determinar cuáles son sus recursos, capacidades y competencias centrales, información con la cual podrá definir su filosofía de gestión para formular su estrategia.

Según Kotler y Armstrong (2008), en el proceso estratégico se mantiene una estratégica congruencia entre las metas y capacidades de la organización, en relación con sus oportunidades de marketing. Ello implica que se debe definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar estrategias funcionales. Igualmente, prepara el escenario indispensable para implementar el resto de la planeación de la empresa. En síntesis, permite adaptar a la compañía para aprovechar las oportunidades que se presenten en su cambiante entorno.

Serna (2008) puntualiza que el proceso estratégico permite a una organización definir su filosofía de gestión futura, así como los lineamientos para alcanzarla, con base en el análisis del entorno circundante. Supone la participación activa de los actores



organizacionales, la obtención permanente de la información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitorización y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

Cuando se analiza el entorno de las empresas de transporte aéreo, es evidente que un elemento tan importante como la misión no es conocido por la gran mayoría de los empleados, dificultando así el entendimiento de los propósitos de la organización para la cual prestan sus servicios, ni cómo interviene el talento humano en el logro de esos propósitos. La visión se convierte en un factor de éxito clave para el proceso estratégico a implementar en las aerolíneas, que necesariamente debe entenderse por todos y cada uno de los miembros de estas organizaciones.

En relación a los valores, resulta importante que, dentro del sector del transporte aéreo venezolano, estos se encuentren adecuadamente definidos y se transmitan con verdadero sentido, principalmente porque a través de las más simples acciones se refleja la esencia de la organización. Los objetivos deben poder medirse, siendo este un componente que puede impactar significativamente en el hecho de no poder cubrir en su totalidad áreas críticas, viéndose afectado un punto imprescindible del plan estratégico establecido en cada una de las aerolíneas.

Igualmente, el establecimiento de las políticas en el sector del transporte aéreo nacional no se adecua por completo en cuanto a la información recabada con respecto al escenario real que se percibe en las aerolíneas, específicamente en relación a la manera cómo se determina la importancia de este elemento dentro de las organizaciones para el logro de sus objetivos, toma de decisiones e implementación de estrategias.

Por tanto, el proceso estratégico se trata de un proceso complejo y capaz de mutar en el tiempo, porque los mercados y las estructuras de la competencia no dejan de cambiar, producto de los nuevos aprendizajes y tecnologías que se adquieren en las organizaciones; por ello deben coordinarse con los insumos estratégicos de la empresa para que nunca dejan de evolucionar.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

Históricamente, el proceso de la comunicación en las empresas se establecía de afuera hacia adentro, ya que únicamente se tomaba en cuenta al cliente; sin embargo, hoy en día esta situación ha cambiado, favoreciendo de esta manera los procesos comunicativos entre la empresa, sus empleados, y sus clientes externos.

Otálora (2008) define la comunicación interna como aquella que está orientada al talento humano de la organización; es decir, al grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de una empresa, está integrado por gerentes y empleados, entre otros. La comunicación interna es un interesante instrumento de gestión de capital humano y se integra en el contexto de las políticas de personal.



Andrade (2005) la conceptualiza como el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la generación y cultivo de relaciones interpersonales adecuadas entre el talento humano, a través del uso de diferentes medios de comunicación que lo mantenga informado, integrado e interesado por contribuir con su trabajo al logro de los objetivos institucionales.

En otro orden de ideas, Pintado y Sánchez (2012) precisan:

“La comunicación interna es aquella que sirve para reforzar la involucración del público interno mediante la constante información de los procesos que vive la organización en un entorno cambiante, lo que constata la importancia que se les concede en el desarrollo de la empresa”.

La comunicación interna es un interesante instrumento de gestión de talento humano y se integra en el contexto de las políticas de personal. Los miembros de una organización deben compartir los principios éticos de la compañía para generar sentido de pertenencia, siendo imprescindible que los miembros de una institución conozcan y compartan los valores corporativos para generar integración en ella.

Por ende, el principal objetivo de este tipo de comunicación es permitir una alineación del esfuerzo de todos sus integrantes, constituyendo uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización, teniendo presente que sin comunicación, las organizaciones no existen. El propósito de la comunicación interna consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de la información, que permitan conseguir los objetivos de la empresa y de las personas. Esta meta plantea a su vez, los siguientes aspectos:

- El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales.
- Facilita las relaciones entre la empresa y las personas que la integran.
- La elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización.
- La orientación y desarrollo de la información para la motivación de los comportamientos de los empleados.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo, debido a que los empleados conocen mejor sus funciones y se sienten más comprometidos con su trabajo. En el caso contrario, los efectos son muy perjudiciales para la organización, pudiendo producir un cuadro típico donde la comunicación interna no funciona o es deficiente; este cuadro se caracteriza por:

- Una directiva obvia los procedimientos organizacionales, evitando generar procedimientos alternativos ajenos a su control.
- Unos departamentos ignoran los esfuerzos de otros departamentos o áreas funcionales de la institución.



- Unos individuos centrados en el descrédito de sus compañeros y colegas de trabajo, sin importar las relaciones humanas.

NECESIDADES DEL CLIENTE INTERNO

Se debe dar a las necesidades de los empleados el nivel de importancia que amerita para asegurarse de obtener resultados notables en la productividad que garanticen su satisfacción.

Schiffman y Lazar (2010) expresan que todos los seres humanos tienen necesidades, algunas son innatas (de carácter fisiológico/biogenéticas), las cuales constituyen motivos o necesidades primarias ya que resultan indispensables para mantener la vida biológica, y otras adquiridas (Aquellas que aprenden producto de la experiencia e interrelación con el ambiente), que se consideran motivos o necesidades secundarias, puesto que son el resultado del estado psicológico subjetivo del individuo y de sus interrelaciones con los demás.

Según Kreitner y Kinicki (2003), las necesidades son aquellas que comprenden un déficit psicológico o fisiológico que produce comportamientos, incluso reciben influencia de agentes ambientales. Las necesidades son diversas entre los individuos, considerando su cultura, valores, religión, sociedad o empresa a la que pertenece; por lo que resulta importante conocer las necesidades de los empleados e identificar las de mayor relevancia para ellos con el fin de ofrecer satisfacción, puesto que el comportamiento de un empleado insatisfecho repercutirá directamente en un cliente insatisfecho.

Davis y Newstrom (2003) destacan la importancia de conocer y atender las necesidades de los empleados para obtener como resultado mayor productividad y satisfacción. Ante este planteamiento, citan la jerarquía de necesidades de Maslow, a través de la cual estas se agrupan en cinco niveles:

- Necesidades de orden inferior: comprende las necesidades de tipo fisiológicas (Respiración, alimentación, descanso, sexo, homeóstasis).

- Seguridad: surgen de la necesidad de que la persona se sienta segura y protegida (Seguridad física, de empleo, de recursos, moral, de familia, de salud, de propiedad privada).

- Afiliación: están relacionadas con el desarrollo efectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación. En el grupo de trabajo comprenden: la amistad, el afecto y el amor. Se satisfacen a través de actividades deportivas, culturales y recreativas generadas en el entorno laboral.

- Reconocimiento: se refiere a la manera en que se reconoce el trabajo del personal, se relaciona con la autoestima (Auto-reconocimiento, confianza, respeto, éxito).

- Autorrealización: son las más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, a través de su satisfacción personal, encuentran un sentido a la vida mediante el desarrollo de su

potencial en una actividad (Moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios, aceptación de hechos, resolución de problemas).

EXPECTATIVAS SOBRE LA CALIDAD DE SERVICIO

Las expectativas del servicio se forman por muchos factores que no se pueden controlar, estas van desde las experiencias que los clientes tienen con otras organizaciones hasta el efecto que tiene la publicidad en sus psicologías.

Ferrando (2007), explica que cuando un cliente evalúa un servicio, este lo hace preferentemente sobre su calidad. La calidad percibida, es la resultante de comparar la calidad que han recibido con la calidad que esperaban recibir.

En este sentido, las expectativas formadas están influenciadas por la propia experiencia del cliente en anteriores servicios de otras empresas de la competencia. Si carecen de experiencia, se basan en comentarios de otros clientes, en sus propias necesidades o en la comunicación de la empresa de servicio.

Zeithaml y Bitner (2005) refieren que son creencias asociadas al servicio que funcionan como criterio de referencia para evaluar el rendimiento de la oferta recibida. A partir de la información que se maneja de las expectativas del mercado meta, se tiene el primer paso, y probablemente el más importante, para alcanzar un servicio de calidad.

Para Setó (2004), las expectativas son las estimaciones formuladas por el mercado sobre lo que es probable que ocurra durante una compra; es decir, cada vez que un cliente se dirige a una empresa para solicitar la prestación de un servicio, tiene creada una expectativa sobre cómo va a ser ese servicio.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

Las empresas deben evaluar el nivel de satisfacción de los clientes continuamente, debido a que una de las claves para retenerlos es precisamente su satisfacción. Un cliente con cierto grado de satisfacción es fiel en el tiempo, compra los nuevos productos de la empresa, se interesa al menos por la competencia, se despreocupa por el precio y ofrece ideas innovadoras a la organización, además, para la empresa resulta más barato atender a los clientes leales porque las transacciones se convierten en mera rutina.

Schiffman y Lazar (2010) explican que la satisfacción del cliente interno consiste en la percepción que tiene el consumidor individual acerca del desempeño del producto o servicio en relación con sus propias expectativas. Desde esta perspectiva, en el lado positivo están los clientes completamente fieles cuyas experiencias exceden sus expectativas y hacen comentarios muy buenos acerca de la compañía; mientras que en el lado negativo están los indiferentes, quienes se sienten neutrales o justamente satisfechos y, de igual manera, podrían dejar de hacer negocios con la empresa.

Kotler y Keller (2006) exponen que la satisfacción es el afecto de comparar la experiencia de compra del producto o servicio con las expectativas iniciales. Cuando los resultados están por debajo de las expectativas el cliente resulta insatisfecho; pero, si por



el contrario los resultados van más allá de expectativas previas, este se sentirá complacido. Sin embargo, más allá de que las empresas se preocupan por generar un nivel de satisfacción alto, esto no constituye su objetivo primordial.

Para Lovelock y Wirtz (2009), es un juicio de actitud después de una acción de compra o una serie de interacciones posteriores a esta, siendo su principal determinante la confirmación o ratificación de las expectativas anteriores a la compra. Esto significa que los clientes tienen ciertos estándares de servicios en mente antes del consumo (expectativas), que observan el desempeño del servicio y lo comparan con sus estándares, para luego formar juicios de satisfacción con base a esta comparación.

Las medidas de satisfacción del cliente podrían incluir atributos tanto del producto (Calidad, desempeño, facilidad de uso y mantenimiento), como también del servicio (Actitud, tiempo de servicio, entrega a tiempo, manejo de excepciones, obligaciones de rendir cuentas y soporte técnico).

Adicionalmente, la satisfacción no puede limitarse solo a la satisfacción del cliente externo, debido a que la información de los clientes internos también contribuye a la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización. Generalmente, los problemas que causan la insatisfacción de los empleados son los mismos que causan la insatisfacción de los clientes externos.

Hay que tomar en cuenta que un cliente satisfecho se convierte fácilmente en un cliente leal, que tiene la intención de continuar usando el servicio de la compañía y que seguramente la recomendará a su círculo social.

A partir de este punto surge la necesidad de medir el nivel de satisfacción, que no es más que la evaluación de experiencias o momentos de contacto entre el consumidor o usuario y la empresa proveedora de un producto o servicio.

POBLACIÓN DEL ESTUDIO

Para la presente investigación de carácter descriptivo y diseño no experimental transeccional, bajo la modalidad de campo, la población del estudio estuvo constituida por dos (2) grupos:

Grupo (A): conformado por los directivos y gerentes, así como también por los clientes internos de cuatro (4) de las principales aerolíneas nacionales, y Grupo (B): conformado por los clientes externos (Usuarios) de cuatro (4) de las principales aerolíneas nacionales. Las características y distribución de la población se detallan en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Población

GRUPO (A)		
Directivos y Gerentes de las principales Aerolíneas Nacionales		
Descripción	Aerolíneas	Total Sujetos
Gerente de RRHH Directores Comerciales Gerentes de Operaciones	Aeropostal Aserca Conviasa Venezolana	12
Clientes Internos de las principales Aerolíneas Nacionales		
Descripción	Nº de Empleados	Total Sujetos
Clientes Internos	07 Empleados por cada aerolínea	28
GRUPO (B)		
Muestra de la Población conformada por los usuarios de las principales aerolíneas nacionales		
Aerolínea	Cantidad de Pasajeros Diarios	
Aeropostal	1.895	
Aserca	2.677	
Conviasa	2.425	
Venezolana	1.592	
TOTAL	8.589	

Fuente: elaboración propia.

MUESTRA DEL ESTUDIO

Tomando en cuenta las características particulares del Grupo (A), se observa que representa una población finita, determinada, y accesible; dada esta condición, se realiza un censo poblacional. En cuanto al tamaño de la muestra del Grupo (B), la misma se determinó a través de la fórmula de la muestra probabilística simple para una población finita, la cual se utiliza para realizar cálculos de universos finitos, de menos de 100.000 individuos; por lo que para este estudio, la muestra quedó conformada por trescientos ochenta y dos (382) sujetos.

Para este estudio la muestra quedó constituida por trescientos ochenta y dos (382) pasajeros quienes utilizan diariamente los servicios de las principales aerolíneas nacionales. Para determinar el estrato del muestreo de los pasajeros, se estratificó este conjunto poblacional de la siguiente manera:

- Aeropostal: 84 Pasajeros.
- Aserca: 119 Pasajeros.
- Conviasa: 108 Pasajeros.
- Venezolana: 71 Pasajeros.

INSTRUMENTOS DEL ESTUDIO

En este contexto, se diseñaron tres encuestas: dos (2) para el Grupo A de 50 ítems para los directivos y 36 ítems para los empleados; mientras que para el Grupo B se estableció una (1) encuesta de 14 ítems.

Una vez validados los instrumentos, se sometió a una prueba piloto utilizando para ello al 10% de la población determinada para los grupos (A) y (B); los datos recogidos fueron analizados a través de la fórmula del Coeficiente de Cronbach. Los valores que se obtuvieron para cada una de las encuestas aplicadas fueron los siguientes:

Grupo (A):

- Encuesta aplicada a los directivos y gerentes de las principales aerolíneas nacionales. Arrojó una confiabilidad de 1,00.
- Encuesta aplicada a los clientes internos de las principales aerolíneas nacionales. Arrojó una confiabilidad de 1,00.

Grupo (B):

- Encuesta aplicada a los usuarios de las principales aerolíneas nacionales. Arrojó una confiabilidad de 0,66.

HALLAZGOS DEL ESTUDIO

Una vez aplicadas las encuestas se detectó que no se involucra de manera efectiva al talento humano en el proceso estratégico, dejando en evidencia que la mayoría no conoce la misión y visión de la empresa de transporte aéreo para la cual trabajan, así como tampoco tienen claros cuáles son los valores, objetivos y políticas establecidas.

Por otra parte, resulta preocupante que en algunas de las aerolíneas al uso de indicadores de gestión no se le da la importancia que amerita, dificultando medir los resultados relacionados con el logro de los objetivos planteados, entorpeciendo así la posibilidad de abarcar las áreas críticas de estas empresas.

En lo referente a las políticas que han sido creadas para regir el plan estratégico organizacional, se detectó que no están alineadas con las expectativas de los empleados y gerentes, lo que genera dificultad en el funcionamiento de los diversos departamentos que conforman la estructura organizacional de las aerolíneas, en concordancia con los objetivos y estrategias propuestas. Al fomentar la implementación del marketing estratégico interno como parte de la filosofía empresarial, los resultados estarán alineados con todos los elementos que conforman el proceso estratégico diseñado para cada una de las aerolíneas.

Los diversos canales y medios comunicativos utilizados funcionan en la mayoría de los casos, aunque la comunicación fluye de manera efectiva más no eficiente entre directivos y empleados, mientras que entre departamentos se aprecia un escenario



complejo que debe evaluarse para emplear estrategias comunicacionales que favorezcan el efectivo funcionamiento de los mismos, con la finalidad de poder contar con equipos multidisciplinarios enfocados hacia la verdadera esencia de la organización.

Por parte del cliente interno de las aerolíneas existe la necesidad de mantenerse informado sobre todo aquello que de alguna u otra manera va a influir en su rendimiento, puesto que hay información relevante que solo se les facilita durante los procesos de inducción, así como también hay mucha información relacionada a los servicios que se prestan que no queda del todo clara, siendo necesario que entre directivos y gerentes exista mayor interés en reunirse continuamente con los empleados para darles a conocer los procesos a implementar para garantizar la efectiva ejecución de sus funciones de acuerdo a las exigencias de sus cargos y las necesidades del entorno.

Deben facilitarse las comunicaciones internas en su sentido más amplio, lo cual reflejaría entre otros aspectos cuán importante resulta para los empleados poder sentir la suficiente confianza para comunicarse con sus superiores sin restricciones ni prejuicios, es decir, se necesita romper las barreras que los mantienen limitados para emitir cualquier tipo de opinión, necesidades, inquietudes, cómo se sienten, qué aspiran, entre otros aspectos.

Asimismo, la comunicación entre directivos y gerentes debe optimizarse para lograr el equilibrio necesario entre lo que se dice, lo que se hace y lo que se pretende proyectar, siendo estos niveles los que comprometen en primera instancia la imagen y prestigio de las aerolíneas; todo ello implica alcanzar el éxito organizacional fomentando las relaciones interpersonales, que entre otros aspectos van a facilitar la toma de decisiones.

La implementación de las normas de seguridad y salud en el trabajo, deben formar parte de las políticas de las empresas de transporte aéreo, ya que no en todas las aerolíneas se implementan de manera adecuada. Hay que dotar las instalaciones y al personal con los implementos y equipos de seguridad requeridos para resguardo de su integridad física durante la ejecución de sus funciones, así como también enseñarles a hacer uso adecuado de los mismos. Se requiere garantizar la salud de los empleados de manera sustancial, en vista de que la mayoría de las actividades que se llevan a cabo en las empresas de transporte aéreo, implican niveles de riesgos intermedios y altos.

Igualmente, deben crearse programas de capacitación continua para los empleados que favorezcan el buen desarrollo y cumplimiento de sus funciones desde el mismo momento en el que estos ingresen a la aerolínea; se necesita informar las veces que sea necesario sobre las competencias requeridas para los cargos asignados, los servicios que deben prestarse tanto a clientes internos como externos, el alcance de sus funciones, los procesos y procedimientos a seguir para cada una de las actividades de las cuales son responsables.

A la par de satisfacer las expectativas de los usuarios, es necesario que fluya la comunicación entre los empleados y la empresa de manera permanente, para entre otras cosas mantenerles informados sobre los servicios que presta la aerolínea, el alcance de esos servicios, de qué manera se deben prestar los mismos, utilizando los medios



adecuados para facilitar su entendimiento en pro de ofrecer soluciones oportunas al pasajero, además de estar a la altura de cubrir sus expectativas a través de un servicio eficiente.

Es importante tener claro que son los usuarios quienes definirán la permanencia o no de las principales empresas de transporte aéreo a nivel nacional dentro de un mercado sumamente exigente, en el cual la competencia no solo está determinada por otras aerolíneas, sino también por la excelencia, profesionalismo, capacidad de respuesta y capacitación con la que se maneje a su capital humano.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere que directivos y gerentes se responsabilicen por transmitir a los empleados toda la información relacionada con la misión, visión, valores, objetivos y políticas de las aerolíneas, desde el primer momento en el cual se les da ingreso a la empresa, reforzarlo durante los programas de entrenamiento utilizando también medios alternativos a través de los cuáles se garantice que esa información llegue, se entienda y se aplique. De esta manera, se les hará sentir que realmente forman parte de la organización.

- Crear la cultura de aplicar indicadores de gestión que permitan medir los resultados asociados al plan estratégico a corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de determinar si el enfoque de la visión está a la par de los objetivos planteados, si estos arrojan los resultados esperados, en virtud de facilitar la toma de decisiones o formulación de nuevas estrategias. Esta medida permitirá visualizar un escenario más claro del entorno.

- Comunicar permanentemente a los empleados sobre todos los aspectos relacionados a los servicios que presta la aerolínea, las funciones que deben cumplir y los canales de comunicación que deben seguir. Estos son elementos que no pueden obviarse y debe entenderse que la mejora debe ser continua. No deben esperar hasta que se realicen programas de capacitación para entonces darles esa información, pues afectará negativamente su rendimiento, provocando descontento al no tener claro qué ofrecer, qué deben hacer, o cómo canalizar sus inquietudes.

- Evaluar medios alternativos de comunicación que resulten efectivos para transmitir toda la información necesaria no solo desde la perspectiva de lo que persigue la aerolínea como empresa proveedora de servicios, sino también toda aquella información que contribuya a crear nexos mucho más sólidos entre estas y el capital humano en todos sus ámbitos, así como también a nivel jerárquico donde prevalezca el sentido de pertenencia, lo cual va a repercutir positivamente en la calidad de servicio ofrecida a los usuarios, pues mientras mejor informados estén los empleados, mejores serán los resultados.

- Revisar permanentemente la normativa legal vigente para asegurarse de poder contar con zonas y áreas de trabajo seguras, que tengan la señalización necesaria principalmente en hangares, zonas de carga, talleres, y demás áreas que así lo ameriten; asimismo, es importante dotar al personal de los equipos e implementos de seguridad



necesarios para que puedan realizar su trabajo, además de enseñarles a darles el uso correcto para minimizar los riesgos de enfermedades ocupacionales o accidentes laborales mientras realizan sus actividades.

- Los programas de entrenamiento continuo dirigidos al personal deben formar parte de la filosofía organizacional, pues de ello depende en gran medida que se ejecuten los planes a corto, mediano y largo plazo; esto favorecerá el adecuado desarrollo de sus cargos, pues, tendrán más claro cuáles son las competencias profesionales con las que deben contar.

- Es necesario e importante establecer verdaderos vínculos con el cliente externo, lo cual significa que debe haber mayor preocupación por parte de los agentes de atención al cliente por conocer sobre cómo perciben los usuarios el servicio recibido en oficinas comerciales, counters y call center. Debe haber preocupación por conocer cuáles son las quejas más recurrentes, necesidades o requerimientos puntuales de los pasajeros, lo cual va a permitir que haya un proceso de mejora a través de la capacitación continua para poder ofrecer un mejor servicio, influenciando positivamente la capacidad de respuesta, así como también en la imagen y credibilidad de la aerolínea.

- Es necesario que las aerolíneas estructuren sus itinerarios y frecuencias de acuerdo a la demanda y disponibilidad de aeronaves para evitar retrasos a la hora de salida de los vuelos, e incluso para evitar la suspensión de las salidas de los mismos, situación que conlleva a la aplicación de sanciones que a nivel legal e incluso a nivel económico perjudican la imagen, credibilidad y seriedad de las empresas de transporte aéreo que operan en el país.

- Cuando se presenten situaciones de retraso en los vuelos o cualquier otro inconveniente que perjudique de manera directa al pasajero, es imprescindible que se les informe sobre lo que está sucediendo, así como también demostrarles que hay interés por darle solución oportuna a esos inconvenientes; es decir, ofrecerles soluciones, hacerlos sentir atendidos, ofrecer calidad de servicio e instaurar canales de comunicación alternos entre los pasajeros y el personal de atención al cliente que sean más efectivos.

- Demostrar verdadero interés en proyectar una imagen favorable hacia los usuarios, en vista de que en la actualidad se evidencia falta de seriedad y compromiso, principalmente por parte de los agentes de atención al cliente, cuyo trato hacia el pasajero ha sido muy deficiente.

- Tomar todas las medidas de seguridad necesarias para poder manejarlas, siendo preciso dar entrenamiento continuo al personal de tripulación, basado en la capacidad de respuesta que se necesita ante estos escenarios. Apuntar hacia la excelencia y profesionalismo del cliente interno, así como también preocuparse porque prevalezca la empatía, el buen trato e interés por brindar una atención oportuna y cordial en beneficio de los pasajeros.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. España. Editorial Gesbiblo.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México. Editorial McGraw-Hill.
- Ferrando, J. (2007). Marketing en empresas de servicios. España. Editorial de la UPV.
- Hitt, M.; Ireland, D. y Hoskisson, R. (2008), Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos. México. Cengage Learning Editores.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). Fundamentos de marketing. México. Pearson Educación.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). Dirección de marketing. México. Pearson Educación.
- Kreitner, A. y Kinicki, R. (2003). Comportamiento de las organizaciones. Estados Unidos. Editorial McGraw-Hill.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). Marketing de servicios. México. Pearson Educación.
- Otálora, M. (2008). Manual de comunicación interna. (2008). España. Editorial Vértice.
- Pintado, T. y Sánchez, J. (2012). Nuevas tendencias en comunicación. España. ESIC Editorial.
- Schiffman, L. y Lazar, L. (2010). Comportamiento del consumidor. México. Pearson Educación.
- Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. Teoría-metodología, Alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. Colombia. 3R Editores.
- Setó, D. (2004). De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. España. ESIC Editorial.
- Zeithaml, V. y Bitner, M. (2005). Marketing de servicios. México. Editorial McGraw-Hill.