

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO  
PROPUESTA PARA LA MEJORA DE  
LA CALIDAD DE SERVICIO DE  
ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA LÍNEA  
AÉREA AEROPPOSTAL**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello por:

**PAUL MICHAEL ROSALES MÁRQUEZ**

Como requisito para optar al título de

**ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS**

Realizado con la tutoría del profesor:

**Ramón Alberto Garrido Sánchez**

**Caracas, Marzo de 2006**

*A Mis Sobrinos*

Neyker, Stefany, Cristian, Diego, Ricardo, Adriana e Itzel

*A Mis Ahijados*

Jorge, Angélica y Ethan

---

Que cada paso de mi vida  
Sea un estímulo para ir adelante  
Y ser los mejores,  
Gracias por ser parte de mí.



## Agradecimientos

---

---

A Dios

Por permitirme estar y seguir adelante.

### **A mi Madre**

Por la dicha de tenerla a mi lado y ser incondicional.

A mi Madre (Angélica) †

*Por ser mi Ángel de la Guarda.*

A mi Chivis

Por compartir mis sueños.

### **A mi Familia (Wiston / Elvis / Omaris)**

Siempre son una buena razón para luchar.

### **A mis Profesores**

Por permitirme tomar sus conocimientos.

Especialmente a Ramón Garrido; tu asesoría fue la pieza fundamental, para lograr que este Trabajo de Grado sea convirtiera en una realidad.

Emmanuel López; por su colaboración en la lectura y corrección del Trabajo de Grado.

### **A mis Compañeros AEROPOSTAL**

Por su apoyo en este proyecto.

A mis Panas de la UCAB.

**Fue muy satisfactorio compartir esta experiencia con ustedes.**

### **A mis Panas**

Simón y Ricardo, por acompañarme durante estos años.-

Paúl Rosales.-



## **ÍNDICE DE CONTENIDO**

**RESUMEN**   viii

**INTRODUCCIÓN**   ix

### **CAPITULO I**

**EL PROBLEMA**   11

#### ***1 El Problema***   11

1.1 Planteamiento del Problema   11

1.2 Justificación   13

1.3 Objetivos   14

1.3.1 Objetivo General   14

1.3.2 Objetivos Específicos   14

1.4 Marco Metodológico   15

1.4.1 Metodología   15

### **CAPITULO II**

**MARCO TEÓRICO** 18

#### ***2 Cliente***   18

2.1 Pero Conceptualmente, ¿Qué es un Cliente?   18

2.2 Cultura Organizacional y Calidad Total   24

2.2.1 Calidad y Calidad Total   26

2.2.1.1 Conceptualmente, ¿Qué es Calidad?   26

2.2.1.2 Conceptualmente, ¿Qué es Calidad Total?   26

2.2.2 Calidad y Excelencia en la Atención y Servicio al Cliente   27

2.3 Gestión de la Calidad   27

2.3.1 Principios de Gestión de la Calidad   32

2.3.2 Gestión de la Calidad Basada en Procesos   34

2.3.3 El Proceso de Mejoramiento de la Calidad   35

2.3.4 Un Modelo General de Mejoramiento   36

2.3.5 Análisis de los Procesos   37

2.3.5.1 Acciones a Tomar en el Análisis de los Procesos   39

2.3.6 Técnicas Estadísticas Básicas   40

2.3.7 Conceptos Estadísticos   40

2.4 Recolección de Datos   41

2.4.1 Conceptualmente, ¿Qué es una Muestra?   41

2.4.2 Pero: ¿Sobre quien se Recolectan los Datos?   42

2.4.2.1	Delimitación de la Población	43
2.4.2.2	Selección de una Muestra Bajo el Enfoque Cuantitativo	44
2.4.2.3	Tipos de Muestra	44
2.4.3	Etapa de Recolección de los Datos	45
2.4.4	Bajo el Enfoque Cuantitativo, ¿Qué Significa Medir?	46
2.4.5	Determinación del Tamaño de la Muestra	47
2.4.6	Determinación del Nivel de Confianza	48
2.5	Instrumentos Y Técnicas de Medición	50
2.5.1	La Encuesta	50
2.5.1.2	Tipos de Cuestionarios	51
2.5.1.1	Orientaciones para Elaborar el Cuestionario de una Encuesta	51
2.5.2	La Entrevista	52
2.5.2.1	Tipos de Entrevista	53
2.5.3	La Observación	54
2.5.3.1	Tipos de Observación	55
2.5.3.2	Ventajas de la Observación	55
2.5.4	Escala de LIKERT	55
2.5.4.1	Como se Construye una Escala Likert	56
2.5.4.2	Maneras de Aplicar la Escala Likert	56
2.5.4.3	Codificación	56
2.5.5	Opciones para Manejar el Instrumento de Medición en la Investigación	58
2.5.5.1	Pasos para la Construcción de un Instrumento de Medición	58
2.5.5.2	Requisitos que debe Cubrir un Instrumento de Medición	58
2.5.5.3	La Confiabilidad de un Instrumento de Medición	59
2.5.5.4	Factores que Pueden Afectar la Confiabilidad y la Validez	59
2.5.6	Análisis Estadístico	60
2.5.6.1	Medidas de la Tendencia Central	61
2.5.6.2	Moda	61
2.5.6.3	Medidas de Desviación	61

2.5.6.4 La Distribución Normal o Campana de Gauss	62
2.6 Las Siete Herramientas para el Análisis de Procesos	64

### **CAPITULO III**

#### **MARCO ORGANIZACIONAL 69**

##### **3 Antecedentes de la Empresa 69**

3.1 Visión y Misión	70
3.1.2 Visión	70
3.1.2 Misión	70
3.2 Estructura Organizativa de la Empresa	71
3.2.1 Estructura Organizativa de la Gerencia de Tecnología	71
3.2.2 Estructura Organizativa de la Gerencia de Procesos	72
3.3 Consideraciones Generales	72

### **CAPITULO IV**

#### **DESARROLLO DEL PROYECTO 73**

##### **4 Planificación y Aplicación de la Evaluación 73**

4.1 Fase I/Análisis del Proceso “Chequeo – Embarque de Pasajeros”	73
4.2 Fase II/Diseño, Elaboración y Aplicación de los Instrumentos de Recolección de Datos: Entrevistas, Encuestas y Método de Observación	75
4.2.1 Entrevista	75
4.2.2 Encuestas	76
4.2.3 Método de Observación	79
4.3 Fase III/Propuesta de Mejora de la Calidad de Servicio	80
4.4 Fase IV/Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones	80

### **CAPITULO V**

#### **RESULTADOS 81**

##### **5 Análisis de Resultados 81**

5.1 Semejanzas y Diferencias entre los Manuales de Procesos de la IATA y de Calidad de Servicio de Aeropostal	81
5.2 Diseño, Elaboración y Aplicación de los Instrumentos de Recolección de Datos	86
5.2.1 Entrevista	86
5.2.2 Encuestas	89
5.2.3 Método de Observación	92

5.3 Propuesta de Mejora de la Calidad de Servicio **94**

5.3.1 Diagrama de Flujo del Proceso de Chequeo – Embarque de Pasajeros **94**

5.3.2 Propuesta de Mejora de la Calidad **99**

**CAPITULO VI**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 104**

Conclusiones **104**

Recomendaciones **106**

**BIBLIOGRAFÍA 107**

**ANEXOS 108**

1 Portadas e Índices de los Manuales: IATA / Calidad de Servicio Aeropostal.....**108**

2 Formato de Entrevista: Nivel de Conocimiento de los Procesos / Calidad de

Servicio y Atención al Cliente **129**

3 Formato de Encuesta: Nivel de Satisfacción del Cliente **134**

## ÍNDICE DE FIGURAS / TABLAS Y GRÁFICOS

	<b>nº</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág</b>
<b>Figura</b>	<b>1</b>	Modelo de un sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos	<b>34</b>
	<b>2</b>	La distribución Normal o Campana de Gauss	<b>62</b>
	<b>3</b>	Flujograma del Proceso de Chequeo de Pasajeros	<b>64</b>
	<b>4</b>	Diagrama de Pareto / Cantidad de Vuelos A Tiempo – Demorados – Cancelados	<b>65</b>
	<b>5</b>	Diagrama causa efecto / Pasajeros no Embarcados	<b>66</b>
	<b>6</b>	Gráfico de corrida / Cantidad de Pasajeros Chequeados * hora	<b>66</b>
	<b>7</b>	Histograma / Cantidad de Pasajeros Atendidos en Counter	<b>67</b>
	<b>8</b>	Correlación / Cantidad de Reclamos * Días	<b>67</b>
	<b>9</b>	Gráfico de Control	<b>68</b>
	<b>10</b>	Organigrama de General de Aeropostal Alas de Venezuela (RRHH, 2003)	<b>71</b>
	<b>11</b>	Organigrama de la Gerencia de Tecnología (RRHH, 2003)	<b>71</b>
	<b>12</b>	Organigrama de la Gerencia de Procesos (RRHH, 2003)	<b>72</b>
	<b>13</b>	Diagrama – Flujograma de Proceso de Aeropostal Alas de Venezuela	<b>92</b>
	<b>14</b>	Flujograma Propuesto del Proceso de Atención al Pasajero	<b>94</b>
<b>Tabla</b>	<b>1</b>	Mejoramiento de Procesos / Modelo de los Cinco Pasos	<b>37</b>
	<b>2</b>	Solución creativa de Problemas - Esquema	<b>39</b>
	<b>3</b>	Nivel de confianza y valores $z_{\alpha}$	<b>48</b>
	<b>4</b>	Porcentaje de Error vs Tamaño de la Muestra	<b>49</b>
	<b>5</b>	Determinación del tamaño de la muestra en el caso de poblaciones finitas	<b>50</b>
	<b>6</b>	Semejanzas y Diferencias entre los Manuales de la IATA y Calidad de Servicio Aeropostal	<b>82</b>
	<b>7</b>	Resultados de Entrevista Gerentes de Aeropuerto – Supervisores de Tráfico	<b>86</b>
	<b>8</b>	Resultados de Entrevista Agentes de Tráfico	<b>86</b>
	<b>9</b>	Nivel de Satisfacción del Cliente / Calidad de Servicio	<b>89</b>
<b>9.1</b>	Nivel de Satisfacción del Cliente / Calidad de Servicio (%)	<b>90</b>	
<b>Gráfico</b>	<b>1</b>	Resultados de Entrevista Gerentes de Aeropuerto – Supervisores de Tráfico	<b>87</b>
	<b>2</b>	Resultados de Entrevista Agentes de Tráfico	<b>88</b>

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO DE**  
**ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA LÍNEA AÉREA AEROPOSTAL**

**Tutor:**

**Investigador:**

**Ramón Alberto Garrido Sánchez**

**Paúl Michael Rosales Márquez**

**Caracas, Marzo 2006**

---

La empresa Aeropostal Alas de Venezuela, en búsqueda de mejorar la “Calidad de Servicio y Atención al Pasajero”; la cual ha desmejorado significativamente en los últimos años por múltiples causas que van desde: los altos costos de mantenimiento de las aeronaves, insuficiencia en la planificación de procesos, que soporten el incremento de pasajeros hasta el descontento del personal involucrado en procesos claves, por la escasa retribución económica por las actividades efectuadas, Se plantea la necesidad de solicitar una propuesta de Mejoramiento de la Calidad en sus procesos de chequeo – embarque de pasajeros; de cara al cliente, procesos estos que son la base primordial de su existencia. Se plantea la necesidad de Rediseñar los procesos que de una u otra forma originan la insatisfacción del cliente, así como investigar las razones por las cuales actividades rutinarias como el chequeo y embarque; que se realizan por medio de acciones que deben cumplir estándares nacionales e internacionales, no desarrollen de manera óptima. El Rediseño de estos procedimientos nos permitirá brindar mejores tiempo de respuestas en pro de mantener la fidelidad de nuestros clientes al momento de seleccionarnos como su empresa de transporte. La investigación se basará en un levantamiento de información que comprende, reuniones con los usuarios involucrados en la operación y clientes de la aerolínea, mediante herramientas de recolección de datos, a fin de contar con información de los procesos que se llevan a cabo. La información proveerá al investigador del material necesario para corroborar las causas y en consecuencia desarrollar un plan que nos lleve a identificar la mejor practica, que se incluyan actividades que permitan procesos más efectivos y plantear un Plan de Mejora de la Calidad en búsqueda de mantener a la empresa entre las mejores del ramo y ajustando los tiempos de respuesta disminuyendo los desembolsos que deben realizarse por compensaciones atribuidas a la empresa. Conceptos Claves: Procesos, Control de Procesos, Calidad, Gestión de la Calidad, Atención al Cliente, satisfacción del Cliente, Control del Tiempo, Herramientas de Recolección de Datos y Análisis Estadísticos.

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad el tema de Calidad en los Servicios, se encuentra sobre el tapete y es que cada día, se presentan en el mercado más competidores, que brindan a los clientes servicios con “valor agregado”, este importe va más allá de cubrir una simple necesidad; proponiendo un producto que logra la *satisfacción del cliente*, las empresas buscan que los receptores de servicios que acuden a ellas, se sienta a gusto con lo que reciben y se planteen la filiación con la empresa, a tal punto de pensar primero en ellas y sus productos como medida a su necesidad.

Entendiendo que “*Calidad de Servicio*” es un concepto fundamental de la Gerencia actual, las empresas contratan personal específico del área y tienen un departamento que los asiste en esta parte del negocio, que si bien no es su razón de ser, puede lograr un nivel de diferenciación que la posiciona entre las primeras del ramo. Por esta razón es de suma importancia conocer la opinión que le merece a los involucrados en los procesos que se llevan a cabo en las empresas y lograr así, diseñar respuestas acordes a las necesidades sus clientes.

En la presente investigación, se plantea hurgar en las necesidades que tienen los clientes de la Línea aérea Aeropostal Alas de Venezuela, mediante el levantamiento de información de dos de sus procesos más críticos de cara al cliente como son: Chequeo y Embarque de pasajeros. El material recopilado de la investigación será parte primordial del análisis de estas necesidades, para en consecuencia idear una mejor practica aplicable. Indagar en estos procesos, saber: ¿como se hacen?, ¿Quién los hace?, y ¿Cómo deberían hacerse? en pro de mejorar la “Calidad de Servicio y Atención al Pasajero. Teóricamente se examinaran los fundamentos básicos de Atención al Cliente, Gestión de la Calidad y Herramientas Estadísticas; a nivel práctico la interacción con los usuarios internos (empleados) y externos (pasajeros), servirá para recopilar los datos necesarios para llevar a cabo los objetivos planteados. Mediante una propuesta de Mejora de la Calidad, que optimice los procesos actuales, la investigación pretende revertir la percepción de insatisfacción de los clientes, que es la razón por la cual se plantea su desarrollo.

La investigación se estructura en los siguientes capítulos, que permitirán al investigador dar una solución a problema planteado:

**Capítulo I Propuesta del Proyecto.** Contiene en detalle el Planteamiento del Problema, Justificación, Objetivos General y Específicos, y el Marco Metodológico a seguir para lograr la investigación. En este capítulo, se presentan una recopilación de datos, que permiten al lector entender las razones esenciales que motivaron al investigador a realizar seleccionar este proyecto.

**Capítulo II. Marco Teórico.** Recopilación de información teórica, que permite definir bajo que parámetros se pueden realizar las mediciones de satisfacción del cliente y conocer a fondo los esquemas a seguir en los estudios de estudios de Calidad.

**Capítulo III. Marco Organizacional.** Muestra los antecedentes de la organización, su misión y visión, la estructura organizativa bajo la que se enfoca la investigación y aspectos concernientes a la organización, que ayudan a enmarcar el problema de investigación.

**Capítulo IV. Desarrollo del Proyecto.** En este capítulo se plantea de forma detallada cada una de las actividades a realizar; alineadas con el marco metodológico y marco teórico, en función de cubrir los objetivos planteados.

**Capítulo V. Análisis de Resultados.** Realizadas las actividades específicas en el marco metodológico, se recopilan en este capítulo las tablas y gráficos que permiten realizar los análisis de resultados, en función de buscar respuestas a las incógnitas trazadas en los objetivos de la investigación. Se esbozan los planeamientos realizados por los clientes internos y externos que desmejoran la calidad de servicio y se realizan las propuestas a la Línea Aérea.

**Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones.** Como cierre de la investigación, una vez realizados los análisis respectivos con los datos recopilados y desarrollados en toda su extensión los objetivos de la investigación, en este último capítulo se plantean las conclusiones de la investigación y las recomendaciones a la empresa, que servirá de punto de partida para la mejora de la Calidad de Servicio al Cliente.

# CAPITULO I

## EL PROBLEMA

### 1 El Problema

#### 1.1 Planteamiento del Problema

La empresa Aeropostal Alas de Venezuela, en búsqueda de mejorar la “Calidad de Servicio y Atención al Pasajero”; la cual ha desmejorado significativamente en los últimos años por múltiples causas que van desde: los altos costos de mantenimiento de las aeronaves, insuficiencia en la planificación de procesos, que soporten el incremento de pasajeros hasta el descontento del personal involucrado en procesos claves, por la escasa retribución económica por las actividades efectuadas, Se plantea la necesidad de solicitar una propuesta de Mejoramiento de la Calidad en sus procesos de chequeo – embarque de pasajeros; de cara al cliente, procesos estos que son la base primordial de su existencia.

Como empresa de atención al público, los tiempos de respuesta deben estar por encima de lo esperado en relación con brindar satisfacción a los clientes, se ve con preocupación la “lentitud” en la atención en los mostradores, en horas picos, determinando entre los factores responsables los que se muestran a continuación:

- Los 16 mostradores están divididos 8 para la venta de boletos y chequeo, y 8 para solo chequeo de aquellos pasajeros que previamente compraron su ticket.
- En los mostradores se venden y chequean boletos de todos los destinos.
- En horas picos las salidas de los vuelos tienen aproximadamente 15 minutos de diferencia.
- Poca disponibilidad de Personal de Tráfico (atención al cliente) y de nivel supervisorio.
- Rotación continua del personal de tráfico aéreo (agentes encargados del proceso), lo que origina un nivel de desempeño ineficiente que afecta la operación.
- Escasez de recursos técnicos y materiales.
- Disminución de flota.
- Reglamentación interna del Aeropuerto.
- El incumplimiento de las normativas básicas de aeronáutica por parte de los pasajeros; en cuanto a anticipación de llegada al aeropuerto, cantidad de piezas de equipajes y kilogramos permitidos, documentación requerida, entre otras.

El incremento de pasajeros ha traído consigo una demanda del servicio no cubierta por la empresa, que se visualiza en quejas verbales y escritas que están calando a nivel directivo e incrementado los pagos por compensaciones innecesarias para mantener la credibilidad del pasajero, que, en algunas oportunidades, expresa su intención de no viajar con la aerolínea. Esta situación inquieta a la directiva de la compañía, debido a la mala publicidad generada y gastos excesivos que se están generando.

Estos factores plantean la necesidad del estudio de los procesos de Chequeo – Embarque con el objetivo de redefinirlos y adaptarlos al número de operaciones diarias que realiza la aerolínea. Tomando en cuenta que los aspectos antes mencionados son causa y consecuencia de la injerencia de agentes internos y externos a la empresa; no se puede sugerir una solución eficaz sin la previa realización de su estudio de “mejoramiento de la calidad de servicio”, que permita encuadrar las causas y responsabilidades de los involucrados, mediante la comparación con procesos similares realizados por otras aerolíneas y la verificación de los estándares nacionales e internacionales que son aplicables, con la finalidad de proponer un proceso de mejora unificado entre “Calidad de Servicio y Atención al Cliente”, en pro de mantenerse en el mercado.

La propuesta de mejoramiento de la calidad de estos procesos, permitirá redefinir los lineamientos de la aerolínea apegándolos a estándares nacionales e internacionales de la aviación civil y contar con medios más eficaces durante el chequeo – embarque de pasajeros adaptados a la realidad actual del mercado, aportando a la empresa y sus empleados la posibilidad de realizar sus actividades de forma eficiente, con excelente tiempos de respuestas.

## **1.2 Justificación**

Aeropostal Alas de Venezuela es una empresa de servicio que cuenta con el 60% del mercado nacional (INAC / Instituto Nacional de Aviación Civil, 2004) y una buena participación en el internacional a nivel de Latinoamérica; pero no siempre fue así, desde su privatización hace 8 años, ha visto incrementado el volumen de clientes, por múltiples razones que van desde la mejora momentánea de La Calidad de

Servicio, la identificación del pasajero con la empresa hasta el cierre de algunas aerolíneas nacionales de la competencia.

Este incremento de pasajeros, generan las demoras y desmejoras que experimenta el servicio, razón por la cual se plantea la necesidad de la revisión de uno de los procesos más críticos de cara al cliente, como es el “Chequeo – Embarque” de pasajeros en el Aeropuerto Nacional de Maiquetía; en búsqueda de determinar las causas humanas, materiales, técnicas, metodológicas y de entorno que las originan.

Se planifica el estudio de los procesos de chequeo – embarque de pasajeros; a través de la investigación de las razones internas y externas que representan la relación causa – efecto del descenso de la calidad, en el desarrollo de actividades rutinarias, en función de rediseñarlos según las exigencias de los estándares internacionales.

En rediseño de estos procesos se concibe: analizar las razones principales que originan el incumplimiento de normas, procedimientos y políticas de la empresa por parte de los empleados, que van en detrimento de la calidad de servicio y tiempos de respuesta en la operaciones; en la búsqueda de mantener la fidelidad de los clientes, al momento de seleccionar a la empresa en la realización de sus traslados aéreos. La investigación se fundamentará en reuniones con los usuarios involucrados para recopilar información de los procesos que llevan a cabo actualmente.

El análisis de los procesos y la Gestión de su Calidad, será el punto de partida para la evaluación de otros procesos y mejoras económicas para la empresa que deben originar beneficios a los trabajadores. Control de Procesos, Control de Calidad, Rediseño de Procesos Claves, Disminución de Tiempos de Respuestas y Fidelidad o preferencia de los clientes.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar una propuesta para la mejora de la calidad de servicio al cliente en los procesos de chequeo y embarque de pasajeros para la línea aérea Aeropostal en el Aeropuerto Nacional de Maiquetía.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1.3.2.1 Investigar los estándares nacionales e internacionales aplicados a los procesos de chequeo y embarque de pasajeros en líneas aéreas.

1.3.2.2 Evaluar el cumplimiento de los procesos estándares aplicados en Aeropostal y medir la satisfacción del cliente.

1.3.2.3 Determinar y Diseñar la propuesta de “Mejora de Calidad de Servicio” en el chequeo y embarque de pasajeros en el Aeropuerto Nacional de Maiquetía para la empresa Aeropostal.

#### **1.4 Marco Metodológico**

El enfoque del presente trabajo de grado se enmarca en una Investigación de tipo Desarrollo, en la cual se llevará a cabo un estudio de los procesos aeronáuticos definidos (chequeo – embarque de pasajeros) y se desarrollara un Plan de Mejora de la Calidad, que permita a la empresa, enfocar sus estrategias en función de mejorar la calidad de servicio al pasajero. Para cubrir los objetivos planteados en la investigación, se aplicara la siguiente metodología; de diseño propio del investigador, bajo parámetros de análisis de procesos adaptada a las necesidades de la investigación. La cual esta estructurada en 4 fases (Revisión de Estándares / Evaluación de Cumplimiento de Estándares / Propuesta de Mejora de Calidad de Servicio / Conclusiones y Recomendaciones), las cuales se describen a continuación:

La unidad de análisis es la Gerencia General de Aeropuerto y los espacios destinados para la atención al pasajero en el Aeropuerto Nacional de Maiquetía.

##### **1.4.1 Metodología**

**Fase I** / La realización de esta fase permitirá estudiar y evaluar los procedimientos estándares aplicados al proceso, según normativas y políticas Internacionales, Nacionales y propias de la aerolínea. A su culminación se contara con información de analogías y desacuerdos entre los lineamientos que debe seguir la aerolínea.

1.- Revisión de Manuales de Procedimientos, Normas y Políticas para determinar los estándares aplicados en los Procesos en estudio.

- 1.1 Revisión de los procedimientos de chequeo – embarque de pasajeros definidos en el Manual de Normas y Procedimientos IATA (International Air Transport Association).
- 1.2 Revisión de Manual de Normas y Procedimientos de Chequeo - Embarque de Pasajeros de Aeropostal Alas de Venezuela.
- 1.3 Análisis de la Información.

**Fase II** / En esta fase se aplicaran instrumentos y herramientas fundamentales para la recolección de datos como: entrevistas, encuestas y observación directa, y herramientas estadísticas seleccionadas previa investigación teórica, en función de determinar su adaptabilidad en análisis de procesos. Al concluir la fase se contara con los datos de las principales variables que intervienen en el proceso, los cuales serán un reflejo del comportamiento de las variables

2.- Evaluación del cumplimiento de los Estándares especificados por la normativa IATA y Manuales de Procedimiento de la aerolínea.

2.1 Entrevistas con personal involucrado en las operaciones en el Aeropuerto Nacional de Maiquetía.

2.1.1 Diseño de entrevista, la cual se aplicará a los siguientes niveles de jerarquía de la empresa:

- Gerente de Aeropuerto.
- Supervisor de Tráfico en Aeropuerto.
- Agente de Trafico en Aeropuerto.

2.1.2 Aplicación de las Entrevistas.

2.1.3 Análisis de la información.

2.2 Levantamiento de Información de Clientes Externos (Pasajeros).

2.2.1 Diseño de Encuesta.

2.2.2 Validación de Encuesta.

2.2.3 Aplicación de las Encuestas.

2.2.4 Tabulación y Análisis de Resultados.

2.3 Observación del Proceso Chequeo – Embarque de Pasajeros

2.3.1 Definición de Variables a Observar en el Proceso.

2.3.2 Diseño de Método de Observación.

2.3.3 Ejecución de la Observación

2.3.4 Seguimiento del proceso mediante los lineamientos de observación definidos.

2.3.5 Tabulación y Análisis de Resultados.

**Fase III** / Se planteará un diagrama de flujo con los pasos que deben seguirse a fin de optimizar el proceso; como base para replantear el proceso de chequeo y embarque de pasajeros.

3.- Propuesta de Mejora de la Calidad de Servicio.

3.1 Elaboración del Diagrama de Flujo del Proceso de Chequeo – Embarque de Pasajeros.

3.2 Diseño del Plan de Mejora de la Calidad.

**Fase IV** / Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones.

4.- Conclusiones y Recomendaciones.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2 Cliente

“Sin Clientes, las empresas u organizaciones, no existen”; es común escuchar esta expresión en el día a día de los negocios; sin embargo, y paradójicamente, aún es común encontrar muchas empresas u organizaciones Internacionales y Nacionales, que demuestran no tener conciencia de lo que significa tratar y servir a un cliente, con efectividad. De allí que no es de extrañar que surjan competencias en el ramo que originan el declive e incluso el cierre de estas, por procesos de quiebras.

#### 2.1 Pero conceptualmente, ¿Qué es un Cliente?

- (Del lat. cliens, -entis). Com. Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o una empresa. / 2. parroquiano (persona acostumbrada a ir siempre a una misma tienda o establecimiento público). 3. Persona que esta bajo la protección o tutela de otra.<sup>1</sup>
- Persona que esta bajo la tutela o protección de otra. / Respecto de que ejerce una profesión, persona que utiliza sus servicios. / Comprador habitual.<sup>2</sup>

Sin embargo el concepto de cliente en la actualidad ha venido evolucionando, según lo comprueba el profesor (Morea Lucas, Sinexi S.A. 1997) que en sus seminarios sobre Atención al Cliente, cuestiona a los participantes sobre el concepto de Cliente y expresa “... la mayoría de mis participantes casi no tiene problema en afirmar que clientes: son personas que compran productos o servicios”, sin embargo el profesor va más allá de esta definición que considera es correcta pero incompleta, induciéndolos con preguntas dirigidas, a que definan: “ que son la generalidad de las personas que compran los productos o servicios que las empresas producen o comercializan, que son externas a las mismas”, de ahí que el concepto haya derivado o se asocie con la noción de *cliente externo*, siendo éste, a su juicio el “...concepto tradicional de cliente...”

Reafinando el concepto tenemos, que clientes son todas las personas que compran productos y/o servicios que las empresas producen o comercializan; y el agregado – externas a las mismas – nos centra en el fundamento existencial de la empresa que

---

<sup>1</sup> Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española , Vigésima Segunda Edición, 2001

<sup>2</sup> Gran Diccionario Enciclopédico Visual, 2000

son sus clientes externos, que compran sus productos y/o servicios, y en general no pertenecen a las mismas, son externos a ellas. Sin embargo se dan ocasiones en las cuales los miembros de una empresa resultan comprando, a la empresa para la cual laboran; el profesor (Morea. 1977) expresa: “...*Se darán ocasiones en las cuales los miembros de una empresa resultan comprando a la empresa para cual laboran, formando la excepción de este concepto, por eso afirmo que en su mayoría los clientes tradicionales no pertenecen o no son miembros de las empresas, sino todo lo contrario, son externos a toda su estructura orgánica...*”.

En la actualidad el concepto tradicional se encuentra muy alejado de la realidad, debido a que abarca a los clientes externos como “*únicos*” receptores del intercambio proveedor – comprador, sin embargo debemos considerar un sector en auge, que ha ganado suma importancia en los últimos años – el cliente interno - y es que al momento de crear productos o servicios estos representan al grupo de usuarios que solicita un servicio sin comprarlo, es decir, son el nivel primario que permiten realizar el bien o servicio que se entrega al cliente externo.

La experiencia laboral permite que pueda realizar la siguiente afirmación al respecto: como ente generador de servicios, visualizo en el intercambio proveedores – compradores en dos vertientes bien definidas interno y externo; debido a que nos volvemos compradores del producto o servicio que fabricamos, o en un sentido más amplio, estamos en áreas de la empresa realizando actividades que incluyen rediseños y mejoras de los procesos claves, en función ofrecer soluciones a los clientes internos, que solicitan de nuestros servicios, en pro de obtener resultados eficaces en su laborar diaria para la elaboración de un bien o la prestación de un servicio.

La evolución del concepto de Cliente hacia el interior de la empresa, según el profesor (Morea. 1977) “...*es aquella persona que solicita (sin comprar) un servicio...*”. Para entender lo expresado considero oportuno aclarar las diferencias entre lo que es un producto y un servicio:

- La primera consiste en que el producto es tangible y el servicio es intangible, entendiendo por “*tangible*” que el cliente percibe el producto a través de los sentidos, puede mirar la TV, escuchar un CD u oler un pollo, como también gustarlo y tocarlo; por el contrario, los servicios son “*intangibles* e

*inmateriales*". Sólo se percibe la satisfacción a través del comportamiento del vendedor. El "servicio al cliente" viene de la "disposición o indisposición para servir a los otros". De existir la disposición a "servir", el servicio será bueno, por el contrario si prevalece la indisposición obtendremos un mal servicio.

- La segunda diferencia radica en que el producto es el resultado de un proceso de producción, donde se compran los insumos y se transforman a través de todo un proceso en productos finales que son los que perciben el cliente. En cambio el servicio, no es el resultado de un proceso de producción, sino de un proceso de transformación de las personas que lo brindan. Esto indica que las personas deben conocer lo que hacen para estar aptas para brindarlo, de lo contrario pueden brindar una buena atención pero no un buen servicio.

Aunque en realidad, es muy difícil encontrar bienes o servicios puros de acuerdo con las definiciones que los caracterizan; ya que muchos servicios tienen componentes materiales: por ejemplo, el servicio eléctrico que consiste en la entrega de kilovatios/horas, o el servicio bancario que se concreta en billetes. Cuando alguien compra un libro o un carro está comprando – claramente – producto, cuando paga por asistir a un curso o viajar en avión ésta pagando por servicios (incidentalmente, los productos mencionados satisfacen necesidades similares a las que satisfacen los servicios puestos como ejemplo: aprendizaje y transporte).

Para el profesor (Morea.1977), "...El concepto de cliente ha evolucionado, así se pueden mencionar tres tipos de conceptos: el tradicional, el moderno y el antropológico o contemporáneo...". El tradicional derivó en el conocido concepto del "cliente externo"; el moderno derivó en el concepto de "cliente interno" y el contemporáneo en la unión de los anteriores.

Este último concepto, se asocia o deriva en la noción de "cliente interno", resultando en que son generalmente las personas que pertenecen a una organización, es decir, todos los funcionarios y empleados de la misma. De ahí que cuando las personas miembros de una organización o empresa solicitan un servicio, lo que están solicitando es apoyo, colaboración o una buena disposición para que se les sirva. En este caso no nos están comprando nada, solo nos piden que les sirvamos, sin embargo ajustándonos a la realidad organizacional, formamos parte de una

estructura dependiente donde el trabajo que realizamos es la “*entrada*” de otro proceso que en definitiva llegara como producto o servicio a nuestra razón de existir como empresa “*el cliente*”.

Es oportuno señalar que no es lo mismo “*atención al cliente*” que “*servicio al cliente*”; la atención es “*trato*”, y el servicio, representa la “*disposición a servir*”, de ahí que una persona pueda brindar una excelente atención sin servir; o por el contrario dar un buen servicio, sin tratar con las personas, la diferencia radica en que podemos atender y servir a los clientes con amabilidad, respeto, sinceridad y brindarles una enorme sonrisa, pero si no conocemos la dinámica de la empresa en la que trabajamos para cubrir las necesidades del cliente, no podemos darle un excelente servicio. Si un cliente preguntara por un procedimiento, equipo, producto que desconocemos podemos tener la mayor disposición de atenderlo bien, pero no podría mostrar mi disposición para satisfacer sus requerimientos; porque sencillamente no son de mi competencia y viceversa si por el contrario conozco los procedimientos, productos y mi disposición a atender no es la adecuada según sus necesidades, tendríamos un cliente insatisfecho por la mala atención.

De lo anterior podemos evidenciar que la atención y el servicio no son excluyentes, por el contrario, como creadores de productos o prestadores de servicio debemos contar con ciertas “*habilidades personales*” entre las cuales tenemos: la presencia, empatía, asertividad y comunicación; que unidas a los conocimientos del negocio “*habilidades técnicas*” que nos permitan demostrar conocimiento del producto, del entorno del trabajo (ambiente y clima organizacional), de los procesos y procedimientos, así como el uso y manejo de equipos, herramientas y maquinarias estaremos en la capacidad de brindar a los clientes internos y externos una excelente atención.

El ideal es que se apliquen ambas habilidades, tanto las personales como las técnicas, eso deriva en que la atención y el servicio, se vuelvan uno sólo en el proceso, llegando a tener una relación inherente, es decir, que no se pueden separar y terminen por formar una relación indisoluble que los vuelve uno solo, contando al final del proceso con una empresa exitosa que brinda atención y servicio al cliente con calidad.

De hecho, para contar con clientes satisfechos a plenitud, se debe aplicar tanto la atención como el servicio al cliente con calidad, y la calidad no es más que poner en práctica tanto las habilidades personales como las habilidades técnicas. Y eso se debe hacer porque todos los clientes según los conceptos anteriormente expuestos tienen, tanto necesidades como expectativas, y las primeras se satisfacen con buenos productos y/o servicios y los conocimientos que sobre ellos poseamos tienen que ver con el “*servicio al cliente*”, permitiendo establecer una relación perdurable. Siendo el reto de las empresas en la actualidad superar las expectativas del cliente, este es el paso primordial que convierte en un valor agregado invaluable que fundamenta las bases de fidelidad entre la organización y el cliente.

El profesor (Morea. 1977) expresa lo siguiente: “...*Todos los clientes tienen necesidades y expectativas, las primeras se satisfacen con los productos y/o servicios, las segundas con el trato. Es decir, que cuando voy a un negocio, voy porque necesito algo, un repuesto, una revisión médica, una revisión para mi vehículo. Y esta necesidad se satisface cuando recibo el producto o el servicio, pero también voy a un negocio esperando que me traten bien...*”.

Considero útil aclarar que los conceptos de clientes, tanto internos como externos, buscan cubrir las necesidades de un tercero que desea recibir un bien o servicio, sintiéndose atendido, pero la connotación del concepto moderno permite concebir la idea del clima organizacional, debido a que de existir problemas entre empleados y/o funcionarios, o entre los miembros de la empresa u organización en los mismos niveles o entre ellos, la atención y servicio que se brinde al cliente externo, poco a poco puede experimentar mermas o descuidos que pueden llegar a ser nocivos o hasta fatales para la empresa, de ahí que estemos obligados a que las relaciones entre todos los que pertenecemos a una misma empresa sean cordiales y respetuosas.

Tomando como base los conceptos anteriores, se llega a la noción de lo que se denomina “*el concepto contemporáneo de cliente*”, que no es más que una fusión de los dos primeros conceptos, (el tradicional más el moderno) y se puede expresar de la siguiente manera: (Morea. 1977), “...*cliente es toda aquella persona que se nos*

*acerca, independientemente de lo que nos solicite, nos compre o no...*". Es decir, todos somos clientes de todos en algún momento.

Viviendo en un mundo que hoy por hoy se encuentra en constante cambio, y cada vez es más competitivo, se ve que las necesidades de la gerencia y administración de las empresas son altamente cambiantes y no estamos ajenos a conceptos como: desarrollo humano, la sinergia, la empatía, el trabajo en equipo, altos rendimientos, calidad total, entre otros, que son la base fundamental de servir con eficacia a nuestros clientes.

Los productos y las empresas son más que antes en cada sector económico, y la norma es que para perdurar en el mercado, tienen que ser más competitivas, y la competitividad no es un atributo de las máquinas, sino de las personas que las utilizan. Personas que ponen en práctica la racionalidad y emotividad controlada, de allí que la base de la competitividad resida en las personas, y obligándonos a ser cada vez más efectivos, es decir, a ser más eficientes (utilizar óptimamente los recursos) y más eficaces (contribuyendo con nuestra labor a los logros de los objetivos de la empresa). Y el interés por lograr estos objetivos, tiene su razón de ser, la permanencia en el mercado, ampliar la participación y la obtención de mejores rendimientos económicos y financieros; indistintamente del ramo o sector de la organización (agrícola, comercial, industrial o de servicio), la satisfacción de cliente con valores agregados, nos asegura la meta planteada. Cerciorando que los clientes se encuentren cada vez más cerca y piensen en nuestra organización cuando necesiten el producto o servicio.

Debido a la existencia de los clientes, es que permanecen las organizaciones en el mercado, por ellos, es que se obtienen los rendimientos. En consecuencia, las empresas, están definiendo lineamientos para un trato más asertivo en el trato a los clientes, pero sin ser cortos de visión, la base para ello estriba en buscar el empoderamiento de sus empleados y funcionarios, prepararlos y desarrollarlos, en estudios de especialización; pero también en el significativo pero no tan aceptado "*desarrollo humano*". Ya que el desarrollo humano, implica preparar a la gente para que atienda, se comunique y se relacione con la gente. Personas preparándose para atender y servir a otras personas. Eso lo vuelve todo un círculo, todos somos vendedores, estamos vendiendo siempre algo, o al menos, estamos poniendo

siempre en práctica algunas cualidades de los vendedores, estamos tratando de convencer, de persuadir, que se haga lo uno u lo otro; que se realicen las cosas de determinada manera, inclusive el trabajo.

Se entiende de lo anteriormente expuesto: que la preparación laboral, nos permite realizar las actividades de atención al cliente de una forma adecuada, de manera eficiente, sin embargo no debemos estar ajenos a que no siempre el refrán popular *“el cliente siempre tiene la razón”*, pone en tela de juicio nuestros conocimientos. Razón por la cual no debemos pensar que en nuestras empresas somos dioses administrativos, ni gerenciales por el contrario esos juicios o argumentos de agentes externos nos presentan una oportunidad para mejorar.

Por consiguiente el concepto moderno tiene mucha razón de ser y las personas que buscan cualificarse para servir (elaborando un bien o prestando un servicio para sus clientes internos o externos) deben esforzarnos en atender y servir a otros, desde la óptica de que son clientes y no objetos, cosas o proyectos; sino personas, en todo el sentido de la palabra, es más, ver a los clientes como personas importantes para nosotros y nuestras empresas u organización.

Tener presente palabras sabias: *“la atención al cliente es tratar a las personas como nos gustaría ser tratados”*; con disposición de servir y aplicando las habilidades personales y técnicas aprendidas, en búsqueda de estar en sus mentes al momento que piensen en sus necesidades de productos en el ramo.

## **2.2 Cultura Organizacional y Calidad Total**

Para comprender el concepto de Calidad Total, se debe partir de entender lo que es *“Cultura Organizacional”*. La cultura fue un concepto inicialmente estudiado en la antropología; desde este punto de vista, la cultura es el *“conjunto de conocimientos, creencias, leyes, moral, costumbres, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad”*.<sup>3</sup>

En este contexto, la cultura es la forma de vivir de un pueblo, que determina la forma de ser de sus miembros; de tal manera que las personas que pertenecen a una

---

<sup>3</sup> Edgard Taylor, *Las culturas primitivas*, Fondo de Cultura Económica, México, 1980

cultura, comparten una serie de valores, tradiciones, creencias y estructuras mentales que condicionan su actuación en la sociedad como individuos.

La cultura de una sociedad, influye directamente en la cultura de las organizaciones, y consecuentemente en la productividad y calidad de sus miembros. Es absurdo no relacionar los altos índices de productividad y calidad de países desarrollados con la cultura prevaleciente en dichas sociedades; el comportamiento de los individuos ésta condicionado por los valores y las tradiciones del sistema cultural al que pertenecen y obviamente la productividad y la calidad de las organizaciones depende de los individuos que las componen.

La cultura organizacional viene a formar parte de un microsistema cultural que es la sociedad, el país o la región en el que está inmerso, el cual se constituye por una serie de valores que interactúan con los existentes en las organizaciones.

La cultura organizacional es un reflejo o consecuencia de los valores y las creencias que predominan en el entorno; comprendiendo esta situación – de vital importancia – se logran los cambios de organizacionales a la excelencia.

La Cultura Organizacional se define como el conjunto de sistemas formales e informales que se practican en una organización; convirtiéndose en su forma de vida. El sistema formal incluye las estructuras, sistemas, procedimientos, metodologías y formas de interacción establecidos por vía formal, y el subsistema informal incluye las conductas y los símbolos que se practican en la organización: valores, clima organizacional, mitos, entre otros.

Por otro lado, La Calidad Total (Kaizen) y la excelencia, más que una corriente administrativa de recursos y procesos, es una forma de vida, una mística, que aunado a valores como el amor al trabajo y al cliente, y la satisfacción del trabajo bien hecho, comparten y ejercen todos los integrantes de la organización.

Las necesidades reales de los clientes son la sustentación de los valores que orientan la cultura de la calidad y las convierten en su objetivo primordial; diversos autores coinciden en que el concepto de Calidad Total se resumen en la *“satisfacción del cliente”*, de lo que se deduce que la calidad no radica en las organizaciones sino en los individuos, razón por la cual se debe entender que para crear una cultura de calidad se requieren individuos que posean y compartan una

serie de valores tales como lealtad, amor por el trabajo, disciplina, laboriosidad, compañerismo, iniciativa, responsabilidad y compromiso.

### 2.2.1 Calidad y Calidad Total

#### 2.2.1.1 Conceptualmente, ¿Qué es Calidad?

- Calidad: (del lat. Quilitas, atis, y estos calcos del gr). f. Propiedad o conjuntos de propiedades inherentes a algo, que permite juzgar su valor. / 2. Buena calidad, superioridad excelencia. / 3. Carácter, genio, índole. / 4. Condición o requisito que se pone en un contrato... / 9. adj. Dicho de una persona o de una cosa: que goza de estimación general.<sup>4</sup>

#### 2.2.1.2 Conceptualmente, ¿Qué es Calidad Total?

- “Grado predecible de cumplimiento de requisitos y costo satisfactorio del mercado” (Deming. 1976).
- “Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor”. “Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo y mejoramiento de la calidad realizados por las diversas áreas de la organización para la satisfacción plena del cliente”. (Ishikawa.).
- “Adecuación de un producto o servicio al uso; desde puntos de vistas estructurales, sensoriales, orientados en el tiempo, comerciales y éticos en base a parámetros de calidad de diseño, calidad de cumplimiento, de habilidad, seguridad del producto y servicio en el campo. (Juran. 1979).
- “La calidad debe definirse como cumplir con los requisitos”. (Crosby. 1982).
- “Artículo de calidad es aquel que actúa conforme a las funciones pretendidas sin variabilidad y que causan poca o ninguna pérdida y efectos colaterales incluyendo el costo de utilización”. (Taguchi.).
- “Resultante de las características del producto y/o servicio a través de las cuales se satisfacen las necesidades del cliente”. (Feigenbaum.).

Los conceptos anteriores se pueden resumir en que: *“La calidad es la cultura organizacional orientada a la satisfacción integral de las necesidades del cliente mediante la producción de artículos y/o servicios que cumplen con un conjunto de*

---

<sup>4</sup> Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española, Vigésima Segunda Edición, 2001.

*atributos y requisitos*".<sup>5</sup> Sin embargo La Calidad o Calidad Total, según la percepción del investigador, representa para el común de los clientes internos o externos las condiciones de útiles, buenos, durables, específicos para la necesidad (caso bienes) y atención, rapidez, excelencia (caso servicios), si los anteriores requisitos se cumplen, se tendrá un cliente satisfecho.

## **2.2 Calidad y Excelencia en la Atención y Servicio al Cliente**

Las habilidades personales, son básicas para fomentar una buena comunicación que debe derivar en una relación cordial con los clientes. Las habilidades técnicas nos permitirán satisfacer sus necesidades con relación a los productos, los procesos, y en general sus exigencias con nuestra empresa y trabajo; por otro lado las habilidades personales dependerán de la buena "Atención al Cliente" y las técnicas en un buen "Servicio al Cliente", en definitiva al cliente le interesan las dos y solo así, lograremos satisfacer sus necesidades, sus expectativas y superarlas. Siendo este un proceso integral, debemos ir en la búsqueda de la Atención y Servicio con alta Calidad.

## **2.3 Gestión de la Calidad**

En la actualidad no solo vale hacer las cosas bien en función de satisfacer a nuestros clientes, sino más bien de mantener un nivel de calidad adecuado durante la realización de un producto o servicio.

Existen muchos autores en la actualidad y diversos enfoques de la calidad, pero desde el punto de vista del investigador, La Calidad representa la oportunidad de ofrecer un producto que satisfaga las necesidades del cliente y diferenciarnos en lo que hacemos, dándole la oportunidad al cliente de sentirse atendido y porque no, estar por encima de sus expectativas.

Para el precursor de la calidad en Japón, **Joseph M Juran**; puede tener varios significados, dos de los cuales son muy importantes para la empresa, ya que éstos sirven para planificar la calidad y la estrategia empresarial. Por calidad (Juran. 1979) entiende: "*La ausencia de deficiencias que puedan presentarse como: retraso en las entregas, fallo durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos*

---

<sup>5</sup> Lourdes Munich, Más Allá de la Excelencia y de la Calidad Total, Editorial Trillas, 1998.

*de ventas, etc. Calidad es adecuarse al uso...*<sup>6</sup> Juran, plantea una trilogía que en la actualidad define los lineamientos en el tema, como es:

- Planeación de la Calidad.
- Control de la Calidad.
- Mejoramiento de la Calidad.

Los procesos interactúan entre sí, comenzando con la planificación de la calidad, cuyo objeto es suministrar a las fuerzas operativas los medios para obtener productos que satisfagan las necesidades del cliente, luego se pasa a las fuerzas operativas donde se lleva a cabo la producción (control) y por último se analizan los cambios que debe sufrir el proceso para obtener una mejor calidad. No se hace énfasis en los problemas que se puedan presentar, sino en las herramientas para cualquier tarea de una empresa u organización y sus soluciones.

**Edward Deming**, desarrolla en los años 50' el concepto de la Calidad Total. Instruyendo a los japoneses, luego de depresión sufrida por la II Guerra Mundial, estableció que: *"...mediante la utilización de técnicas estadísticas una compañía podía graficar como estaba funcionando un sistema o proceso para identificar con facilidad los errores y encontrar maneras para mejorarlo..."*<sup>7</sup>

Entre sus aportes se cuenta con los catorce Puntos y Siete Pecados Mortales:

1. Hacer constante el propósito de mejorar la calidad.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Terminar con la dependencia de la inspección masiva.
4. Terminar con la práctica de decidir negocios en base al precio y no en base a la calidad.
5. Encontrar y resolver problemas para mejorar el sistema de producción y servicios, de manera constante y permanente.
6. Instruir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.
7. Instruir supervisión con modernos métodos estadísticos.
8. Expulsar de la organización el miedo.
9. Romper las barreras entre los departamentos de apoyo y de línea.

---

<sup>6</sup> Gabriela Padilla. (Autores de la Gestión de la Calidad, 1998)

<sup>7</sup> *Idem* (6).

10. Eliminar metas numéricas, carteles y frases publicitarias que piden aumentar la productividad sin proporcionar métodos.
11. Eliminar estándares de trabajo que estimulen la cantidad y no la calidad.
12. Eliminar las barreras que impiden al trabajador hacer un buen trabajo.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento.
14. Crear una estructura en la alta administración que impulse día a día los trece puntos anteriores.

Y los Siete Pecados Mortales:

1. Carencia de constancia en los propósitos.
2. Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos.
3. Evaluación del rendimiento, calificación de merito o revisión anual.
4. manejar una compañía basado solamente en figuras visibles.
5. Movilidad de la administración principal.
6. Costos médicos excesivos.
7. Costos de garantía excesivos.

Los logros de **Deming** son reconocidos mundialmente. Se ha logrado establecer, que al utilizar sus principios la calidad aumenta y por tanto bajan los costos y los ahorros se le pueden pasar al cliente / consumidor. Sin embargo la aplicación de estos principios requiere de una buena disposición de la directiva y los trabajadores, ya que representan una secuencia y obtener resultados exitosos, dependerá del compromiso de todos los involucrados.

Sin embargo en años más recientes el tema ha evolucionado y tenemos pensadores como **Philip B. Crosby** el cual enfoca sus estudios *“...en prevenir y evitar la inspección, se busca que el cliente salga satisfecho al cumplir con ciertos requisitos desde la primera vez y todas las veces que el cliente realice transacciones con la empresa...”*<sup>8</sup>. Su firma de consultores Philp Associates II Inc. La cual se considera una firma líder en consultorios acerca de la calidad, se basan en la creencia de que La Calidad puede ser medida y utilizada para mejorar los resultados empresariales, considerándolo una herramienta muy útil para competir en un mercado cada vez más globalizado.

---

<sup>8</sup> *Idem* (6).

**Crosby**, tiene el pensamiento: “...de que la calidad es gratis...”<sup>9</sup>, es suplir los requerimientos del cliente, al lograr cumplir con estos logros Cero Defectos y para llevarlo a cabo promueve catorce pasos, los cuales son:

1. Compromiso de la dirección.
2. Equipo para la mejora de la calidad.
3. Medición del nivel de calidad.
4. Evaluación del costo de la calidad.
5. Conciencia de la calidad.
6. Sistema de acciones correctivas.
7. Establecer un comité del Programa Cero defectos.
8. Entrenamiento en supervisión.
9. Establecer el día “Cero Defectos”.
10. Fijar metas.
11. Remover causas de errores.
12. Dar reconocimiento.
13. Formar consejos de calidad.
14. Repetir todo de nuevo.

Para **Kaoro Ishikawa**, “...Calidad Total es cuando se logra un producto económico, útil y satisfactorio para el consumidor...”<sup>10</sup>, su mayor contribución fue simplificar los métodos estadísticos utilizados para el control de la calidad, de la industria a nivel general. A nivel técnico su trabajo enfatizó la buena recolección de datos y elaborar una buena presentación de los mismos, también empleó los diagramas de Pareto para priorizar las mejoras de calidad, establece los diagramas de causa y efecto como herramienta para asistir a los grupos de trabajo que se dedican a mejorar la calidad. Plantea que: “...la comunicación abierta es fundamental para desarrollar dichos diagramas...”<sup>11</sup>, estos diagramas resultan útiles para encontrar, ordenar y documentar las causas de la variación de la calidad de producción.

Entre sus planteamientos también se cuenta con el Control de Calidad a Nivel Empresarial (CWQC), donde se enfatiza que la calidad debe observarse y lograrse

---

<sup>9</sup> *Idem* (6).

<sup>10</sup> *Idem* (6).

<sup>11</sup> *Idem* (6).

no solo, a nivel del producto, sino también en el área de las ventas de bienes o servicios, calidad de administración, la compañía en sí y la vida personal. Siendo los resultados de ese enfoque:

1. La calidad del producto es mejorada y un, se reducen los defectos.
2. Se logra una mayor confiabilidad hacia la empresa.
3. Se reduce el costo.
4. Se incrementa la cantidad de producción, lo cual facilita la realización y cumplimiento de horarios y metas.
5. El trabajo de desperdicio y el retrabajo se reducen.
6. Se establece y se mejora una técnica.
7. Los gastos de inspección y pruebas se reducen.
8. Se racionalizan los contratos entre vendedor y cliente.
9. Se amplía el mercado de operaciones.
10. Se mejoran las relaciones entre departamentos.
11. Se reduce la información y reportes falsos.
12. Las discusiones son más libres y democráticas.
13. Las juntas son más eficientes.
14. Las reparaciones e instalación de equipos son más realistas.
15. Se mejoran las relaciones humanas.

Su filosofía se puede resumir con las siguientes frases: “...*El primer paso en calidad es conocer las necesidades del cliente...*”, “...*El control de calidad es responsabilidad de toda la organización...*”, “...*Se debe poner en primer lugar la calidad, los beneficios financieros vendrán como consecuencia...*”<sup>12</sup>, entre otros. La selección de estos tres enunciados, se debe a que son puntos coincidentes en los estudios de los tres autores anteriores, quedando demostrado que la calidad no solo depende de la parte administrativa o gerencial de la empresa; por el contrario representa un compromiso compartido, que a la larga redundara en beneficios para los involucrados como clientes internos y por supuesto para la razón de ser de las compañías u organizaciones los “*Cientes Externos*”, ya que es en función de ellos se elaboran los productos o se prestan servicios.

### 2.3.1 Principios de Gestión de la Calidad. (Norma ISO 9000 / FONDONORMA)

---

<sup>12</sup> *Idem* (6).

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle de forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un Sistema de Gestión de la Calidad, que este diseñado para mejorar continuamente su desempeño, mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad (Norma ISO 9000:2000)<sup>13</sup>, que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir la organización hacia una mejora en el desempeño, entre los cuales se tienen:

- a) **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- b) **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar e involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- c) **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d) **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanzara más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f) **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objeto permanente de ésta.
- g) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las desiciones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

---

<sup>13</sup> *Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario* (2da Revisión), COVENIN – ISO, 2001

- h) **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Principios de gestión de la calidad que constituyen la base de la Norma ISO 9000:2000; y que vienen a ser la extensión de las ideas planteadas por los creadores de la Gestión de Calidad; solo que adaptados a las realidades empresariales actuales, que si bien es cierto, que no desconocen los lineamientos, ni su aplicación carecían de organismos reguladores que evaluaran y certificaran su gestión para dejar constancia que sus productos o servicios se encuentran a nivel de las empresas de vanguardia en los distintos ramos.

Los principios anteriormente, pensados en función de las necesidades de los involucrados en la organización y con la organización, se describen a detalle en las Norma ISO 9000:2000, pero las condiciones para su aplicación radican en el enfoque de la organización. No se deben seguir como una serie de pasos obligatorios, que llevan a tener el mejor Sistema de Gestión de la Calidad, por el contrario se deben enfocar desde un punto de vista amplio, que permita la evolución de las actividades realizadas.

El enfoque, a través de un Sistema de Gestión de la Calidad, anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos y/o servicios aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un Sistema de Gestión de la Calidad, puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua, con el objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza, tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos y/o servicios que satisfagan los requisitos de forma coherente.

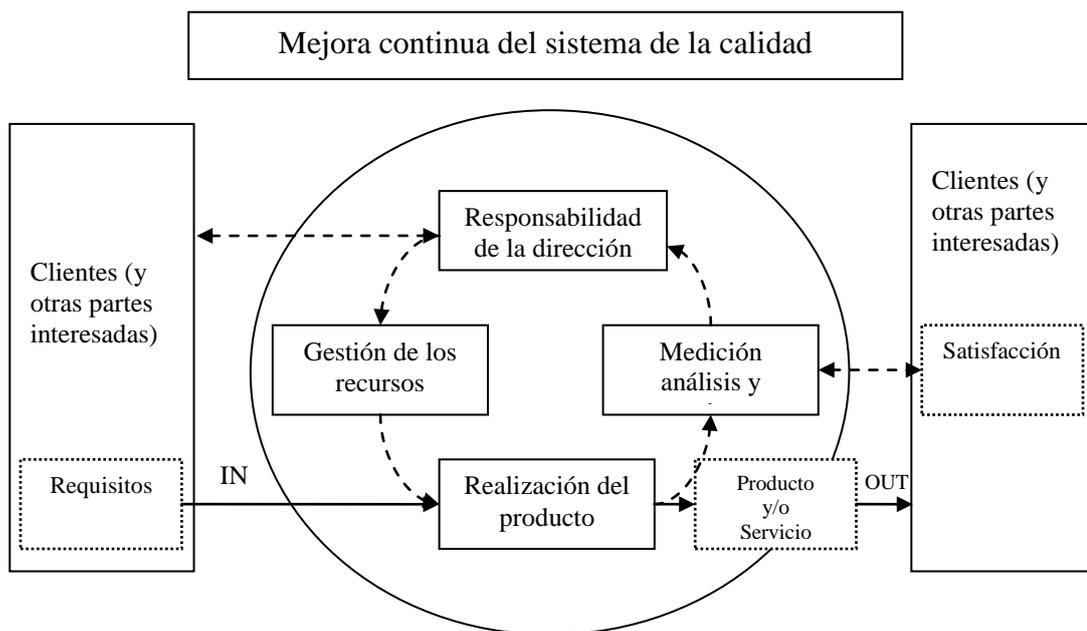
Tomando en cuenta la versatilidad de las normas y los diversos puntos de vista para su aplicación, no se desarrollaran para esta investigación todos los principios. Motivado a que la parte experimental tiene su basamento en el estudio de un proceso critico en el ramo aeronáutico (chequeo – embarque de pasajeros); nos limitaremos a la descripción del principio “*Enfoque basado en procesos*”.

### 2.3.2 Gestión de la Calidad Basada en Procesos

Para la Norma ISO 9000:2000, “... cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso...”<sup>14</sup>.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. Normalmente el resultado de un proceso constituye, directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación de estas actividades y la gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interrelaciones entre los procesos se denomina “*enfoque basado en procesos*”.

La **figura 1**, muestra el Sistema de Gestión de la Calidad, basado en procesos (descrito en las Normas ISO 9000). Se puede observar, que las partes interesadas juegan un papel significativo para proporcionar elementos de entrada a la organización.



**Figura 1.** Modelo de un sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos

<sup>14</sup> *Idem* (13).

*Para el conocedor de la materia en Venezuela (José Solano): "...Un proceso es una secuencia de eventos en la que se combinan apropiada y sistemáticamente materiales, métodos, equipos y trabajo humano para prestar un servicio, producir un bien o llevar a cabo cualquier actividad...".<sup>15</sup>*

El concepto de proceso es aplicable a diferentes ámbitos de la actividad humana, así por ejemplo, hay procesos judiciales, procesos sociales, el proceso psicológico, el proceso político, procesos administrativos y el proceso productivo. Casi todas las actividades que llevamos a cabo diariamente son procesos o parte un proceso.

El enfoque de la Calidad Total, tanto los resultados "productos", como el proceso en si de "manufactura o prestación de servicio" son importantes, pero exige de igual forma a las organizaciones e integrantes, conozcan muy bien los procesos de trabajo: la dinámica de su inicio y la naturaleza de los insumos, las diversas fases internas, el propósito de cada una de ellas, las transformaciones correspondientes y el resultado.

### 2.3.3 El Proceso de Mejoramiento de la Calidad

Los atributos o características de la calidad de los productos son generalmente medibles o cuantificables, mientras que la percepción de la calidad de un servicio usualmente es más subjetiva. Sin embargo, se cuentan o pueden diseñar métodos que permiten "medir", de alguna manera la calidad percibida de un servicio público o personal. En ambos casos, el enfoque de calidad hace énfasis en los procesos.

A pesar de las diferencias entre los productos y servicios, de forma conceptual y en el modo de producirlos, para los efectos de los sistemas de calidad, los productos y servicios tienen en común que ambos son resultados de procesos. Los productos los asociamos a un proceso de manufactura, mientras que a los servicios pueden ser más el esfuerzo directo de personas en procesos de carácter administrativo, sin esto significar la regla. La gestión por procesos se basa en la asignación de un responsable para cada uno de los procesos de la organización. Requiere de una pre-definición de las funciones, del marco de sus decisiones y los criterios que se consideran aceptables para éstas, dejando la participación de la directiva en los casos de desviaciones y excepciones.

---

<sup>15</sup> José Solano, ¿Qué es Calidad Total?, Editorial PANAPO, Caracas, (2001).

El concepto de mejoramiento continuo (mejoramiento de la calidad) es, para la Gerencia de la Calidad Total, basada en Procesos el más importante. Se basa en el hecho de que siempre existe y existirá espacio para mejorar, tanto en los productos y servicios que se entregan a los clientes como en la forma en que se llevan a cabo los procesos para producirlos, dentro de la organización.

Entre las ventajas del proceso de mejoramiento de la calidad se pueden mencionar:

- Puede empezarse con muy pocos costos.
- No requiere un conocimiento de gran profundidad ni destrezas técnicas adicionales a las necesarias para operar normalmente.
- Puede ser aplicado en cualquier tipo de negocio u organización, tanto para bienes como para servicios.
- Sus posibilidades de éxito han sido demostradas en diversos países y circunstancias.
- Generalmente asegura una posición competitiva o, por lo menos un aumento en la productividad.
- La comparación entre el riesgo y el retorno es siempre favorable.

#### 2.3.4 Un Modelo General de Mejoramiento

La integración de las diversas técnicas para el análisis de los procesos y las herramientas estadísticas de soporte para realizar el seguimiento de los factores que intervienen en los procesos, pueden acoplarse mediante un esquema sistemático de cinco fases genérico. Comúnmente llamado modelo de los cinco pasos (**Tabla 1** / José Ramón Solano). Sin ser la única forma de aproximarse al mejoramiento de procesos, permite ejecutar una secuencia de acciones que puede ser modificada para que se adapte a diversos procesos o como referencia para crear técnicas propias dependiendo de la evaluación a realizar.

Pasos	Acciones (actividades a ejecutar)
<b>1. Identificación</b>	Requerimientos del cliente
	Procesos que requieren mejoras
<b>2. Medición y documentación</b>	Establecer variables a medir
	Definir indicadores (niveles de referencia)
	Efectuar mediciones acordes
	Documentar el proceso
<b>3. Análisis</b>	Estudiar los datos del proceso (estadística y herramientas para la calidad)
	Identificar alteraciones, deficiencias o desviaciones
	Identificar las causas
<b>4. Mejoras</b>	Establecer objetivos y metas
	Descubrir oportunidades de mejora
	Desarrollar opciones y seleccionar las más factibles y prometedoras
<b>5. Evaluación</b>	Determinar el impacto de las mejoras
	Estandarizar el proceso
	Organizar el seguimiento

**Tabla 1** Mejoramiento de Procesos / Modelo de los Cinco Pasos

### 2.3.5 Análisis de los Procesos

Para gestionar la calidad mediante el mejoramiento de la calidad de los procesos que la involucran, se pueden analizar los procesos bajo diversos enfoques. El análisis de problemas, los métodos gráficos denominados “las siete herramientas” y algunas técnicas estadísticas; como las aproximaciones metodológicas más usuales. La corrección de las fallas o fase de mejoramiento se lleva a cabo con el esquema “*ciclo de mejoramiento*”, aplicando técnicas apropiadas para cada proceso específico.

El enfoque de la Calidad Total pone énfasis en el análisis y mejoramiento de los procesos, en lugar del control de calidad de los productos. Esto implica un sesgo gerencial hacia la administración de procesos, con el requisito de que exista la disponibilidad de los recursos necesarios para que los empleados puedan estudiar y mejorar los procesos a su cargo y, por tanto, los resultados. Se refiere también al manejo día a día de los procesos para que sus resultados se mantengan dentro de lo especificado y que los individuos o grupos de trabajo reciban reconocimiento por su esfuerzo o dedicación.

Para una buena administración del proceso se requiere:

- Tener un diagrama de flujo “del proceso” bien hecho y documentado en sus pasos claves.
- Contar con indicadores apropiados para comparar con las mediciones que deben efectuarse periódicamente.
- Disponer de un método para corregir los elementos que estén fuera de control.
- Mantener un plan permanente de capacitación.
- Aplicar la filosofía de mejoramiento continuo del proceso.

El principal desafío al cual debe enfrentarse la Gestión de la Calidad mediante procesos es *“...desarrollar la conciencia a todos los niveles de la organización en cuanto a que las mejoras pequeñas en muchos procesos se acumulan en forma gradual, llevando a un mejoramiento significativo de la calidad...”*<sup>16</sup>

Lo cual supone que las líneas de mando desde la dirección de la empresa estimulen a la gerencia en el logro de metas más exigentes y que, a su vez, los supervisores de línea ofrezcan retos a los trabajadores para que realicen un trabajo cada vez mejor.

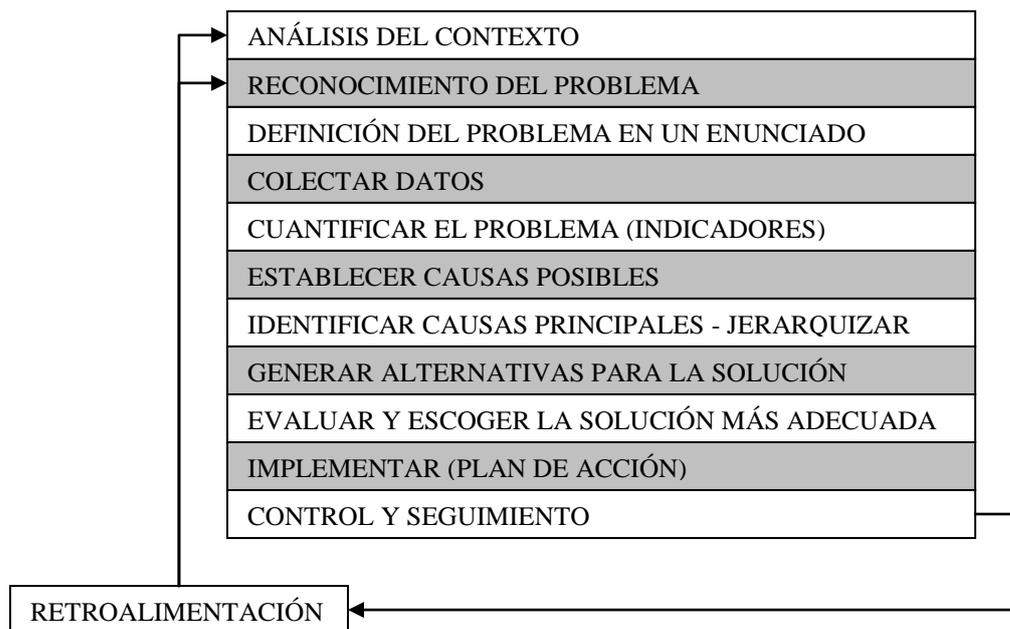
Pero no solo el éxito del proceso depende de las acciones que se mencionan, se debe tener en cuenta que los trabajadores estén en capacidad de comprender la situación, identificar los problemas, determinar sus causa y poner en práctica las medidas efectivas de corrección. En lo personal, un profesional debe tener patrones

---

<sup>16</sup> *Idem. (15)*

de razonamiento y reflexión, mapas mentales y dominio de técnicas de análisis que le permitan contribuir en forma efectiva a la solución de problemas complejos; esto no ocurre accidentalmente por el contrario requiere de planificación y disciplina.

El siguiente esquema **Tabla 2** / (José Ramón Solano), muestra una aproximación a la solución de problemas, es un enfoque sencillo para el análisis e identificación de opciones; aunque existen diversas alternativas y se plantean dependiendo de la metodología del trabajo a realizar o las necesidades del proceso:



**Tabla 2.** Solución creativa de Problemas - Esquema

Quizás muchos de los pasos de este esquema pueden o no aplicarse, dependiendo de la pericia del evaluador o las necesidades específicas del estudio del problema. Sin embargo existen algunos fundamentales para realizar la evaluación del proceso como son: Colectar Datos y Cuantificar el Problema (Indicadores); sí, se desea evaluar el desempeño de los involucrados en las actividades (clientes externos - internos) que llevan a cabo en el proceso, será sobre estos puntos que nos afianzaremos, a fin de poder medir el desempeño del proceso como tal.

#### 2.3.5.1 Acciones a tomar en el Análisis de los Procesos

- Documentarlo tal como se efectúa en el momento del diagnóstico.
- Establecimiento de mediciones apropiadas, en los puntos de control fundamentales, mediante los siguientes pasos:

- Identificación de las tareas más importantes y las actividades que las componen.
- Desarrollar un diagrama de flujo del proceso, el cual se utilizará como documento del proceso para el análisis.
- Definir los indicadores necesarios y sus puntos de medición. Es importante no escoger demasiados indicadores para evitar que se haga confuso y más caro el sistema de medición.

### 2.3.6 Técnicas Estadísticas Básicas

La estadística se define como un conjunto de procedimientos o técnicas analíticas empleadas para el manejo de datos en forma numérica. Es una forma de comunicación, de información.<sup>17</sup>

### 2.3.7 Conceptos Estadísticos

El conjunto total de observaciones relevantes para el estudio que se esté llevando a cabo se llama *Universo* o *La Población*. Una *Muestra* es un pequeño subconjunto de elementos del universo y representa un ejemplo de éste.

La técnica de *muestreo* consiste en la toma de muestras con un criterio científico previamente determinado y tiene por objeto deducir, mediante técnicas estadísticas, las características de la población o universo del que fueron tomadas las muestras.

*Mediciones descriptivas* del universo o población se denominan *parámetros* de ese universo, mientras que una medición descriptiva de la muestra se llama una *estadística*.

La *descripción estadística*, es el cuerpo de información acumulado y ordenado de acuerdo a ciertos criterios, tales como de menor a mayor, en intervalos o rangos, etc.

---

<sup>17</sup> *Idem.* (15)

### Inferencia estadística:

- Deducción de los parámetros de un universo a partir de las estadísticas de la muestra.
- La verificación de hipótesis relativas al universo a partir de la muestra.

**Distribución de frecuencia:** es una tabla en la que los valores observados de una variable son agrupados o clasificados, de acuerdo con su magnitud numérica y con respecto a un determinado criterio.

### Datos discretos o continuos:

- Los datos discretos se generan por un proceso de conteo. Por ejemplo: 12 aviones, 6 pasajeros, 11 puertas de embarque.
- Los datos continuos pueden tomar cualquier valor en un rango de valores posibles, como en los casos de la temperatura y el flujo eléctrico.

## **2.4 Recolección de Datos**

Descritos los conceptos estadísticos básicos, empleados en el análisis de procesos es necesario identificar ¿sobre qué o quiénes se recolectarán los datos?: aquí el interés se centra sobre los sujetos, objetos, sucesos, eventos o contextos de estudio. Esto depende del contexto inicial de la investigación o el proceso en estudio. Para la selección de la muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (personas, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.). *“...El sobre qué o quiénes se van a recolectar los datos depende del enfoque elegido (cualitativo, cuantitativo o mixto), del planteamiento del problema a investigar y de los alcances del estudio...”*.<sup>18</sup> Estas acciones permitirán hacer una delimitación de la muestra o población a seleccionar.

### *2.4.1 Conceptualmente, ¿Qué es una Muestra?*

**Muestra (enfoque cuantitativo):** subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población.

---

<sup>18</sup> Carlos Fernández - Pilar Baptista - Roberto Hernández, Metodología de la Investigación, Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2003.

**Muestra (enfoque cualitativo):** unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el cual se recolectan los datos sin que necesariamente sea representativo del universo.

Al realizar una investigación siempre tenemos una “*muestra*”, no siempre esta afirmación es válida, aunque en la mayoría de los casos sí realizamos el estudio sobre una muestra. Sólo en el caso que deseemos hacer un censo debemos incluir en el estudio a todos los sujetos del universo o población. Sin embargo las muestras aplican desde el punto de vista que se evaluará el comportamiento de un grupo de individuos pertenecientes a una población, asumiendo que su comportamiento estará en concordancia con la población total. Las muestras se utilizan con el objeto de economizar tiempo y recursos.

#### *2.4.2 Pero: ¿Sobre quien se Recolectan los Datos?*

Aquí el interés se centra en “que o quienes”, es decir, en los sujetos, objetos, sucesos, eventos o contextos de estudio.- Esto depende del planteamiento inicial de la investigación.

Por lo tanto, para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (personas, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.). El sobre qué o quiénes se van a recolectar los datos depende del enfoque elegido (cuantitativo, cualitativo o mixto), del planteamiento del problema a investigar y de los alcances del estudio. Estas acciones nos llevarán al siguiente paso, que consiste en delimitar una población.

Aquí es importante señalar que tanto en estudios cuantitativos como en cualitativos, o las distintas modalidades de mezclas entre ambos enfoques, se recolectan datos en una muestra.

Desde luego el concepto muestra adquiere distintos significados y representa algo diferente, según el enfoque de investigación de que se trate.

Para el enfoque cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se habrán de recolectar datos y que se define o delimita de antemano con precisión) y tiene que ser representativo de ésta. El investigador se interesa en

que los resultados en que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o extrapolarse a la población (en el sentido de la validez externa que se comentó al hablar de experimentos). El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa.

Para el enfoque cualitativo la muestra es una unidad de análisis o un grupo de personas, contextos, eventos, sucesos, comunidades, etc. De análisis; sobre el (la) cual se habrán de recolectar datos, sin que necesariamente sea representativo (a) del universo o la población que se estudia. Incluso muchas veces la muestra es el universo mismo de análisis. En ocasiones la muestra no se determina hasta que se ha realizado la inmersión inicial en el campo y llega a variar conforme transcurre el estudio.

La investigación cualitativa, por sus características, requiere de muestras más flexibles. Aunque en cualquier estudio comenzamos con una muestra (predeterminada o no, como punto de inicio, al menos): una muestra de sangre, de procedimientos de atención, de personal, de materiales, de actos de atención a los clientes o una persona.

#### 2.4.2.1 Delimitación de la Población

Lo primero es decidir si interesa o no delimitar la población y si pretendemos que esto sea antes de recolectar los datos o durante el proceso. En los estudios cualitativos por lo común la población o el universo no se delimita a priori. En los cuantitativos casi siempre sí. Mientras que en los enfoques mixtos ello depende de la situación de la investigación.

Claro está que si la unidad de análisis no se determina antes de la recolectar los datos (que sería el caso de algunos estudios cualitativos exploratorios), mucho menos seríamos capaces de delimitar la población.

Para el enfoque cualitativo, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz. 1980).

La delimitación de las características de la población no solo depende de los objetivos del estudio, sino de otras razones prácticas. Un estudio no será mejor por

tener una población más grande; la calidad de un trabajo estriba en delimitar claramente la población con base en los objetivos del estudio.

Para el enfoque cuantitativo, las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo.

Los criterios que cada investigador cumpla dependen de sus objetivos de estudio, lo importante es establecerlos de manera muy específica si estamos trabajando dentro de una visión cuantitativa – deductiva. Toda investigación debe ser transparente, así como estar sujeta crítica y a réplica, y este ejercicio no es posible si al examinar los resultados el lector no puede referirlos a la población utilizada en un estudio.

#### 2.4.2.2 Selección de una Muestra bajo el Enfoque Cuantitativo

Se debe definir cuál será la unidad de análisis y cuáles son las características de la población, para identificar la muestra, o mejor dicho los tipos de muestra, con la finalidad de poder elegir la más conveniente para un estudio.

La muestra es en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. Con frecuencia leemos y escuchamos hablar de muestra representativa, muestra al azar, muestra aleatoria, como si con los simples términos se pudiera dar más seriedad a los resultados. En realidad, pocas veces es posible medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y, desde luego, se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población. Todas las muestras – bajo enfoque cuantitativo – deben ser representativas; por tanto el uso de este término resulta por demás inútil. Los términos al azar, aleatorio denotan un tipo de procedimiento mecánico relacionado con la probabilidad y con la selección de elementos; pero no logra esclarecer tampoco el tipo de muestra y el procedimiento de muestreo.

#### 2.4.2.3 Tipos de Muestra

**Muestras probabilísticas:** en este tipo de muestra todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos. Esto se obtiene definiendo las características de la población, el tamaño de la muestra, y a través de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis.

**Muestras no probabilísticas:** la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni con base en formulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a los criterios de investigación.

Elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende de los objetivos del estudio, del esquema de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella.

#### 2.4.3 Etapa de Recolección de los Datos

Luego de seleccionar el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada (probabilística, no probabilística, estudio de caso, etc.), de acuerdo con el enfoque elegido (cuantitativo, cualitativo o mixto), el problema de estudio e hipótesis (si se establecieron), la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes a las variables, sucesos, contextos, categorías, comunidades u objetos involucrados en la investigación.

Recolectar datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí:

- a) Seleccionar un instrumento o método de recolección de los datos entre los disponibles en el área de estudio en la cual se inserte nuestra investigación o desarrollar uno. Este instrumento debe ser válido y confiable, de lo contrario no podemos basarnos en sus resultados.
- b) Aplicar ese instrumento o método para recolectar datos. Es decir, obtener observaciones, registros o mediciones de variables, sucesos, contextos, categorías u objetos que son de interés para nuestro estudio.
- c) Preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas para que se analicen correctamente.

En el caso del enfoque cualitativo, por lo general los datos se recolectan en dos etapas: durante la inmersión inicial en el campo o contexto del estudio (aunque sea de manera incipiente) y en la recolección definitiva de los datos.

Para recolectar datos se dispone de una gran variedad de instrumentos o técnicas, tanto cuantitativos como cualitativos, y en un mismo estudio se pueden aplicar ambos tipos.

En los estudios cualitativos, el procedimiento usual es aplicar un instrumento o método de recolección de datos, cuya esencia sea también cualitativa; pero se podría tener algún elemento cuantitativo. En un estudio cuantitativo casi siempre se utiliza un instrumento que mida las variables de interés (de corte cuantitativo), aunque también podría contener algún elemento cualitativo.

En las modalidades de enfoque mixto, regularmente se aplica un instrumento que contenga elementos cuantitativos y cualitativos, o varios instrumentos tantos cuantitativos como cualitativos. Bajo la perspectiva cuantitativa, recolectar datos es equivalente a medir.

#### 2.4.4 Bajo el Enfoque Cuantitativo, ¿Qué Significa Medir?

Conceptualmente medir: "...consiste en asignar números a objetos y eventos de acuerdo con las reglas..."<sup>19</sup>. Sin embargo, esta definición es más apropiada para las ciencias físicas que para las ciencias sociales, ya que varios de los fenómenos que son medidos en éstas no pueden caracterizarse como objetos o eventos, puesto que son demasiados abstractos para ello (Carmines y Zeller, 1979 - 1988), expresan: "*La disonancia cognitiva, la alineación, el producto nacional bruto, la cultura fiscal y la credibilidad son conceptos tan abstractos que deben ser considerados "cosas que pueden verse o tocarse" o solamente como "resultado, consecuencia o producto"*"<sup>20</sup>

Este razonamiento nos hace sugerir que es más adecuado definir la medición como "*...el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos, el cual se realiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar (y frecuentemente cuantificar) los datos disponibles (los indicadores), en término del concepto que el*

---

<sup>19</sup> Stevens, S., Mathematics, measurement and psychophysics, Ed. Wiley & Sons. (3ra Ed.) , NY (2001).

<sup>20</sup> Carmines, E. - Zeller, R . Reliability and validity assessment, Sage Publications. Vol. 17 Beverly Hills (1979 - 1988).

*investigador tiene en mente...*"<sup>21</sup>. En este proceso, el instrumento de medición o de recolección de datos juega un papel central. Sin él, no hay observaciones clasificadas.

La definición sugerida incluye dos consideraciones: la primera es desde el punto de vista empírico y se resume en que "*el centro de atención es la respuesta observable (sea una alternativa de respuesta marcada en un cuestionario, una conducta grabada vía observación o una respuesta dada a un entrevistador)*". La segunda es desde una perspectiva teórica y se refiere a que "*...el interés se situá en el concepto subyacente no observable que es representado por la respuesta...*"<sup>22</sup>. Así los registros del instrumento de medición representan valores observables de conceptos abstractos. Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente. En términos cuantitativo captura verdaderamente la "realidad" que deseo medir.

En toda investigación cuantitativa aplicamos un instrumento para medir las variables contenidas en las hipótesis (y cuando no hay hipótesis simplemente para medir variables de interés). Esa medición es efectiva cuando el instrumento de recolección de datos en realidad representa variables que tenemos en mente. Si no es así, nuestra medición es deficiente; por lo tanto, la investigación no es digna de tomarse en cuenta. Desde luego, no hay medición perfecta. Es casi imposible que representemos con fidelidad variables tales como la inteligencia emocional, la motivación, el nivel socioeconómico, el liderazgo democrático, la actitud hacia el sexo, entre otras; pero es un hecho que debemos acercarnos lo más posible a la representación de las variables a observar, mediante el instrumento de medición que desarrollemos. Se trata de un precepto básico del enfoque cuantitativo.

#### 4.5 Determinación del Tamaño de la Muestra

El cálculo del número mínimo de sujetos que debe formar parte de una muestra exhaustiva al azar, se realiza como sigue:

- Para una población infinita:

$$n = z^2_{\alpha} pq / e^2 (a), \text{ siempre que: } np \geq 5 \text{ y } nq \geq 5$$

---

<sup>21</sup> *Idem (19).*

<sup>22</sup> *Idem (19).*

- Para una población finita:

$$n = Nz^2_{\alpha} pq / [e^2 (N - 1) + z^2_{\alpha} pq] \text{ (b), siempre que: } np \geq 5 \text{ y } nq \geq 5$$

Siendo:

$n$  = tamaño de la muestra.

$N$  = tamaño de la población.

$\alpha$  = el nivel de confianza elegido.

$Z_{\alpha}$  = el valor de  $z$  (siendo  $z$  una variable normal centrada y reducida), que deja fuera del intervalo  $\pm z_{\alpha}$  una proporción  $\alpha$  de los individuos.

$p$  = proporción en que la variable estudiada se da en la población.

$q = 1 - p$ .

$e$  = error de la estimación.

#### 4.6 Determinación del Nivel de Confianza

Por lo general, la información que se va a recoger va a seguir la ley normal (ley de Laplace - Gauss). Su representación gráfica es similar a una campana y bajo su superficie están comprendidos todos los individuos.

El nivel de confianza ( $\alpha$ ) es el intervalo en el cual existe una probabilidad  $1 - \alpha$  de que esté contenido el parámetro  $p$ . Este intervalo está comprendido entre  $+z_{\alpha}$  y  $-z_{\alpha}$ . En la **Tabla 3** podemos ver estas probabilidades y las puntuaciones  $z_{\alpha}$  que les corresponden.

$p$	$q$	$pq$
0,01	0,99	0,0099
0,05	0,95	0,0475
0,10	0,90	0,0900
0,20	0,80	0,1600
0,30	0,70	0,2100
0,40	0,60	0,2400
0,50	0,50	0,2500

**Tabla 3.** Nivel de confianza y valores  $z_{\alpha}$

(El resto de valores serían los mismos, pero en orden inverso).

En la aplicación de las fórmulas para el cálculo del tamaño de la muestra suele presentarse el problema de determinar el valor de  $p$ . Esta dificultad se puede solventar de una de las siguientes formas:

Si existen estudios anteriores sobre la misma temática, podemos obtener, a través de ellos, una idea aproximada del valor de  $p$ .

Se puede realizar un sondeo previo, con una muestra pequeña, para estimar el valor de  $p$ .

Por la teoría de probabilidad se sabe que la suma de probabilidades tiene que ser igual a 1. En el caso que nos ocupa, solo hay dos posibilidades: que dicha variable se dé en la población (probabilidad  $p$ ) o que no se dé (probabilidad  $q$ ). Aplicando lo anterior tendremos que  $p + q = 1$ . Como lo que nos interesa son los productos  $pq$ , vamos a ver qué valores pueden tomar cada uno de ellos y su producto:

Como se puede observar el valor  $pq$  más elevado es el que corresponde a  $p = q = 0,5$ . Ese será el caso más desfavorable, puesto que al estar en el numerador de ambas fórmulas implica que, cuanto más elevado sea, mayor tendrá que ser la muestra, por lo tanto éste será el valor que se tendrá que tomar cuando no se tenga ninguna información.

A un riesgo  $\alpha = 0,05$  le corresponde un valor de  $z_{\alpha} = 1,96 \approx 2$ , si tomamos  $p = q = 0,5$  y sustituyendo estos valores en las fórmulas que dan el tamaño de la muestra, quedan como sigue:

$$(a) n = 1/e^2$$

$$(b) n = N/[e^2 (N - 1) + 1]$$

que, aplicándolas para diferentes márgenes de error, nos permitirán determinar el tamaño de la muestra.

En el caso de poblaciones muy grandes (superiores a 10.000) y con las condiciones establecidas (riesgo = 0,05;  $z_{\alpha} = 1,96 \approx 2$ ;  $p = q = 0,5$ ), aplicando la fórmula (a), tenemos que, para un margen de error “ $e$ ” (**Tabla 4**), el tamaño de la muestra es el que se especifica a continuación:

Error (e) en %	Tamaño de la muestra
0,1	1.000.000
0,5	40.000
1,0	10.000
2,5	1.667
5,0	400

**Tabla 4** Porcentaje de Error vs Tamaño de la Muestra.

En el caso de poblaciones finitas, con las condiciones establecidas (riesgo  $\alpha = 0,05$ ;  $z\alpha = 1,96 \approx 2$ ;  $p = q = 0,5$ ), si aplicamos la fórmula (b), tenemos el tamaño de la población para diferentes márgenes de error, que se indica en la **Tabla 5**.

POBLACION	MARGENES DE ERROR					
	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	10 %
500					222	83
1.000				385	286	91
5.000		1.667	909	556	370	98
10.000	5.000	2.000	1.000	588	385	99
50.000	8.333	2.381	1.087	617	397	100
100.000	9.091	2.439	1.099	621	398	100

**Tabla 5.** Determinación del tamaño de la muestra en el caso de poblaciones finitas

**NOTA:** Los espacios que quedan en blanco en el cuadro es porque los valores que se obtienen son superiores a la mitad de la población. Cuando esto ocurre lo más aconsejable es coger toda la población directamente, a no ser que haya razones de otra índole que aconsejen no trabajar con su totalidad.

## **2.5 Instrumentos y Técnicas de Medición**

El instrumento más común y las técnicas de medición que se emplean para la recopilación de información de la investigación que concierne a este trabajo de grado se tienen: la encuesta (instrumento), la entrevista y la observación (técnicas); presentan o no un grado de complejidad dependiendo de los lineamientos que se definan en la investigación, sin embargo existe gran variedad desarrollados por especialistas en la materia o se desarrollan para investigaciones en específicas.

### **2.5.1 La Encuesta**

- “Acopio de datos obtenidos mediante consulta o interrogatorio, referentes a estados de opinión, costumbres, nivel económico o cualquier otro aspecto de la actividad humana” (DRAE. 2000). Así pues, mediante la encuesta se averigua cuál es la opinión dominante sobre un determinado tema planteando sobre un conjunto de preguntas estructuradas a varias personas.

#### **2.5.1.2 Tipos de Cuestionarios**

De acuerdo con el tipo de respuesta que se solicite de los encuestados, los cuestionarios se clasifican en tres tipos: abiertos, cerrados y mixtos. Los cuestionarios cerrados plantean preguntas que deben contestarse, por ejemplo, con un sí o con un no, de manera que se señala uno de los apartados que se ofrece como opción.

Los cuestionarios abiertos plantean las preguntas sin sugerir ningún tipo predeterminado de respuesta, sino que dejan espacio para que se exprese todo lo que se considere oportuno. Los cuestionarios mixtos están integrados por preguntas de ambos tipos, abiertas y cerradas.

#### 2.5.1.1 Orientaciones para Elaborar el Cuestionario de una Encuesta

Las siguientes orientaciones acerca de algunos de los requisitos para elaborar el cuestionario de una encuesta -con el que se interrogará, de viva voz, a un número indeterminado de personas- pueden servir para facilitar su planteamiento y realización:

1. Lenguaje claro y adaptado a la población que debe responder.
2. Eliminación de ambigüedades en la formulación de las preguntas, para evitar generar confusión.
3. Planteamiento de una única cuestión por pregunta.
4. Ausencia de suposiciones implícitas en los textos de las preguntas.
5. Recogida, en las preguntas, de la información más relevante sobre un tema, para evitar manipulaciones interesadas.
6. Anonimato de las respuestas, para garantizar tanto la confidencialidad de las mismas como su veracidad.
7. Formato sencillo, que facilite su cumplimiento: diferenciación clara de cada pregunta, espacio suficiente para responder, redacción correcta, letra fácilmente legible, etc.

#### 2.5.2 La Entrevista

La entrevista, desde el punto de vista del método, “es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación”. El

investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. Por razones obvias sólo se emplea, salvo raras excepciones, en las ciencias humanas.

La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer. Pero existe un inconveniente de considerable peso que reduce y limita los alcances de esta técnica. Cualquier persona entrevistada podrá hablarnos de aquello que le preguntemos pero siempre nos dará la imagen que tiene de las cosas, *“lo que cree que son”*, a través de toda su carga subjetiva de intereses, prejuicios y estereotipos. La propia imagen que el entrevistado tiene de sí mismo podrá ser radicalmente falsa y, en todo caso, estará siempre idealizada de algún modo, distorsionada, mejorada o retocada según factores que no es del caso analizar aquí, pero que nunca podemos prever en detalle.

Para que una entrevista obtenga éxito es preciso prestar atención a los siguientes factores:

1. La apariencia exterior del entrevistador resulte adecuada al medio social donde habrá de formular sus preguntas, evitando innecesarias, reacciones de temor, agresividad o desconfianza.
2. El entrevistador, aparte de este aspecto formal, deberá ser una persona de por lo menos una **cultura** media, que comprenda el valor y la importancia de cada dato recogido y la **función** que su trabajo desempeña en el conjunto de la investigación.
3. Tendrá que ser mentalmente ágil, no tener prejuicios marcados frente a ninguna categoría de personas y, sobre todo, ser capaz de dejar hablar libremente a los demás, eliminando por completo todo intento de convencerlos, apresurarlos, o agredirlos por sus opiniones.
4. La entrevista deberá realizarse a las horas más apropiadas para las personas que responden, teniendo en cuenta que su posible duración no afecte la confiabilidad de los datos.

### 2.5.2.1 Tipos de Entrevista

- **Entrevistas no estructuradas:** De un modo general, una entrevista no estructurada o no formalizada es aquella en que exista un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas. No se guían por lo tanto por un cuestionario o modelo rígido, sino que discurren con cierto grado de espontaneidad, mayor o menor según el tipo concreto de entrevista que se realice. Entre estos tenemos los siguientes:
  - **Entrevista informal:** es la modalidad menos estructurada posible de entrevista ya que la misma se reduce a una simple conversación sobre el tema de estudio.
  - **Entrevista focalizada:** es prácticamente tan libre y espontánea como la anterior, pero tiene la particularidad de concentrarse en un único tema. El entrevistador deja hablar sin restricciones al entrevistado, proponiéndole apenas algunas orientaciones básicas pero, cuando éste se desvía del tema original y se desliza hacia otros distintos, el entrevistador vuelve a centrar la conversación sobre el primer asunto, y así repetidamente.
- **Entrevistas por pautas o guías:** son aquellas, ya algo más formalizadas que se guían por una lista de puntos de interés que se van explorando en el curso de la entrevista. Los temas deben guardar una cierta relación entre sí. El entrevistador, en este caso, hace muy pocas preguntas directas, y deja hablar al responderte siempre que vaya tocando alguno de los temas señalados en la pauta o guía. En el caso de que éste se aparte de ellos, o que no toque alguno de los puntos en cuestión, el investigador llamará la atención sobre ellos, aunque tratando siempre de preservar en lo posible la espontaneidad de la interacción.

Todas estas formas de entrevistas, que tienen en común su poca formalización, poseen la ventaja de permitir un diálogo más profundo y rico, de presentar los hechos en toda su complejidad, captando no sólo las respuestas a los temas elegidos sino también las actitudes, valores y formas de pensar de los entrevistados, a veces inaccesibles por otras vías. Su principal inconveniente radica en que es poco práctico sistematizar un gran número de entrevistas de este tipo, organizándolas estadísticamente, pues pueden tener muy pocos puntos de contacto

entre sí. Otra dificultad que no debe omitirse es su **costo**, pues involucran la presencia de **personal** altamente especializado durante tiempos relativamente largos.

- **Entrevistas formalizadas:** Estas se desarrollan en base a un listado fijo de preguntas cuyo orden y **redacción** permanece invariable. Comúnmente se administran a un gran número de entrevistados para su posterior tratamiento estadístico. Por este motivo es la forma de **recolección de datos** más adecuada para el diseño de encuesta, tanto que a veces provoca confusiones entre instrumento y método. Entre sus ventajas principales mencionaremos su rapidez y el hecho de que pueden ser llevadas a cabo por personas con mediana preparación, lo cual redundará en su bajo costo. Otra ventaja evidente es su posibilidad de procesamiento matemático, ya que al guardar una estricta homogeneidad sus respuestas resultan comparables y agrupables. Su desventaja mayor estriba en que reducen grandemente el campo de información registrado, limitando los datos a los que surgen de una lista taxativa de preguntas.

### 2.5.3 La Observación

La observación consiste en el **registro** sistemático, válido y confiable de comportamiento o **conducta** manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias. Es un método más utilizado por quienes están orientados conductualmente. Puede servir para determinar la aceptación de un grupo respecto a su profesor, analizar **conflictos** familiares, **eventos** masivos, la aceptación de un **producto** o servicio en un supermercado, el comportamiento de deficientes mentales, etc.

#### 2.5.3.1 Tipos de Observación

La observación puede ser *participante* o *no participante*. En la primera, el observador interactúa con los sujetos observados y en la segunda no ocurre esta interacción.

#### 2.5.3.2 Ventajas de la Observación

Tanto la observación como el análisis de contenido tienen varias ventajas:

1. Son técnicas de medición no obstructivas. En el sentido que el instrumento de medición no "estimula" el comportamiento de los sujetos (las escalas de [actitud](#) y los cuestionarios pretenden "estimular" una respuesta a cada ítem). Los métodos no obstruidos simplemente registran algo que fue estimulado por otros factores ajenos al instrumento de medición.
2. Aceptan material no estructurado.
3. Pueden trabajar con grandes volúmenes de datos (material).

#### 2.5.4 Escala de LIKERT

Este método fue desarrollado por Rensis Likert a [principios](#) de los treinta; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. “*Consiste en un conjunto*” de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y deben expresar sólo una relación [lógica](#), además es muy recomendable que no excedan de 20 palabras. En este caso la afirmación incluye o palabras y expresa una sola relación lógica (X – Y). Las alternativas de respuesta o puntos de la escala son cinco e indican cuánto se está de acuerdo con la afirmación correspondiente. Debe recordarse que a cada una de ellas se le asigna un valor numérico y sólo puede marcarse una opción. Se considera un dato inválido a quien marque dos o más opciones.

##### 2.5.4.1 Como se construye una escala Likert

En términos generales, una escala Likert se construye generando un elevado número de afirmaciones que califiquen al objeto de [actitud](#) y se administran a un grupo piloto para obtener las puntuaciones del grupo en cada afirmación. Estas puntuaciones se correlacionan con las puntuaciones del grupo a toda la escala (la suma de las puntuaciones de todas las afirmaciones), y las afirmaciones cuyas puntuaciones se correlacionen significativamente con las puntuaciones de toda la

escala, se selecciona para integrar el instrumento de medición. Asimismo, debe calcularse la confiabilidad y validez de la escala.

#### 2.5.4.2 Maneras de Aplicar la Escala Likert

Existen dos formas básicas de aplicar una escala Likert. La primera es de manera autoadministrada: se le entrega la escala al respondiente y éste **marca** respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describe su reacción o respuesta. Es decir, marcan respuestas, la segunda forma es la entrevista; un entrevistador lee las afirmaciones y alternativas de respuesta al sujeto y anota lo que éste conteste. Cuando se aplica vía entrevista, es necesario que se le entregue al entrevistador una tarjeta donde se muestran las alternativas de respuesta o categorías.

Al construir una escala Likert debemos asegurar que las afirmaciones y alternativas de respuesta serán comprendidas por los sujetos a los que se les aplicará y que éstos tendrán la capacidad de **discriminación** requerida.

#### 2.5.4.3 Codificación

El objetivo de este procedimiento es agrupar numéricamente los datos que se expresen en forma verbal para **poder** luego operar con ellos como si se tratara, simplemente, de datos cuantitativos. Para lograrlo se habrá de partir de un cúmulo de informaciones que tengan una mínima homogeneidad, lo cual es necesario para poder integrarlas. Pueden tratarse de cientos de respuestas a una misma pregunta o de una variedad de posibles situaciones observadas mediante un mismo ítem de una pauta de observación: en ambos casos existirá una determinada variedad de respuesta o de observaciones que presenten las elecciones o los comportamientos de los objetos de estudio.

El primer paso a dar frente a todos estos datos es realizar una revisión atenta de un subgrupo reducido de ellos con el objeto de encontrar una tipología de respuestas posibles, en concordancia, por otra parte, con las formulaciones teóricas que guían la investigación y con los criterios adoptados en la etapa de operacionalización. A cada categoría de respuestas habremos de darle un **código** particular, un número o letra diferente, que servirá para agrupar tras de sí a todas las respuestas u observaciones que sean idénticas o que, al menos, aparezcan como equivalentes. Luego procederemos a señalar a cada uno de los cuestionarios o pautas con el

[código](#) que le corresponde en cada caso, con la que quedará sintetizada la respuesta que contiene. El proceso se facilita grandemente cuando se realiza mediante [computadoras](#).

Supongamos que hemos preguntado, por medio de entrevistas estructuradas hechas a una muestra, la opinión que tienen las personas respecto a las [Naciones Unidas](#). Si la pregunta ha sido abierta, cada respondente habrá expuesto sus opiniones en algunas breves frases. La codificación nos permitirá agrupar sus respuestas, para poder evaluar cuáles son las opiniones más salientes al respecto. Nuestros códigos, por ejemplo, pondrán ser:

1. Es una institución que garantiza (o protege) la paz mundial.
2. Es una institución que debería ser reformada.
3. Es útil por los [servicios](#) que presta a los países menos desarrollados.
4. Es inoperante, ineficiente, etc.
5. No sabe o no opina al respecto.

Por supuesto que podrían elaborarse otros códigos, categorizando más o menos detalladamente las respuestas. Casi siempre que se encuentran ideas similares pero que se expresan a través de palabras diferentes se procede a unificarlas en un mismo código; excepcionalmente, cuando no sólo interesa la idea sino además los aspectos lingüísticos con que ésta se manifiesta, es necesario buscar un código para cada respuesta tomada textualmente. Los casos difíciles de ubicar, de respuestas que pudieran situarse en más de una categoría, sólo pueden ser resueltos consultando con el [marco teórico](#). Cuando aparecen respuestas ambiguas, extrañas o simplemente anómalas, es conveniente agruparlas en el código "otras respuestas", para no abrir demasiadas categorías simultáneamente.

Queremos destacar que las [entrevistas](#) no son excluyentes con respecto a las técnicas de [observación](#), ya que ambos procedimientos pueden ser combinados sin ninguna dificultad, tratando precisamente de compensar sus ventajas y desventajas, con lo que se puede lograr una información mucho más confiable y amplia. Así, en muchas encuestas, hay datos que el entrevistador recoge mediante la observación y no mediante preguntas, como por ejemplo las características de la vivienda, la edad del respondente, etc.

### 2.5.5 Opciones para Manejar el Instrumento de Medición en la Investigación

- 1.- Elegir un instrumento ya desarrollado y disponible, el cual se adapta a los requerimientos del estudio en particular.
- 2.- Construir un nuevo instrumento de medición de acuerdo con la técnica apropiada para ello.

En ambos casos es importante tener evidencia sobre la confiabilidad y la validez del instrumento de medición.

#### 2.5.5.1 Pasos para la Construcción de un Instrumento de Medición

- a) Listar las variables que se pretendan medir u observar.
- b) Revisar su definición conceptual y comprender su significado.
- c) Revisar como han sido definidas operacionalmente las variables.
- d) Elegir el instrumento o los instrumentos (ya desarrollados) que han sido favorecidos por la comparación y adaptarlos al contexto de la investigación.

En caso de que no se elija un instrumento ya desarrollado, sino que se prefiera construir o desarrollar uno propio, es necesario pensar en cada variable y sus dimensiones, así como en indicadores precisos e ítems para cada dimensión.

#### 2.5.5.2 Requisitos que debe Cubrir un Instrumento de Medición

Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez.

La confiabilidad del instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. Si los resultados no son consistentes en el tiempo y las variaciones experimentadas se encuentran fuera de parámetros obtenidos en múltiples mediciones simultáneas; no se puede confiar en ellos.

### 2.5.5.3 La Confiabilidad de un Instrumento de Medición

Se determina mediante: La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Algo así como pensar en la variable y ver como hacernos preguntas sobre ella y como obtenerlas. Aunque no siempre aplica de esa forma cuando se trata de variables como la motivación, la calidad de servicio a los clientes, la actitud hacia un candidato político, la disposición a atender de un empleado, y menos aún con sentimientos y emociones, así como de variables con las que trabajamos en las ciencias, particularmente en las sociales. La validez es una cuestión más compleja que debe alcanzarse en todo instrumento de medición que se aplica. ¿Esta midiendo lo que cree que está midiendo? Si es así, su medida es válida; si no, no lo es.

### **2.5.5.4 Factores que Pueden Afectar la Confiabilidad y la Validez**

Hay diversos factores que llegan a afectar la confiabilidad y la validez de los instrumentos de medición.

- El primero de ellos la improvisación. Algunas personas creen que elegir un instrumento de medición o desarrollar uno es algo que puede tomarse a la ligera. Esta improvisación genera casi siempre instrumentos poco validos o confiables, y no debe existir en la investigación.

Los investigadores desarrollan instrumentos de medición con cierto tiempo de holgura, los construyen con cierto cuidado y frecuentemente están desarrollándolos para que, cuando los necesiten con premura, se encuentren preparados para aplicarlos; pero no los improvisan.

Para construir un instrumento de medición es necesario conocer muy bien las variables que se pretende medir y la teoría que la sustenta.

- El segundo factor es que a veces se utilizan instrumentos desarrollados en el extranjero que no han sido validados para el contexto donde se van a aplicar: cultura, tiempo y espacio. Traducir un instrumento, aún cuando adaptemos los términos a nuestro lenguaje y los contextualicemos, no es ni remotamente validarlo. Es un primer y necesario paso, aunque sólo es el principio. Las culturas, los grupos y las personas cambian; y esto debe ser tomado en cuenta al elegir o desarrollar un instrumento de medición.
- El tercer factor que no debemos dejar pasar es que muchas veces el instrumento de medición resulta inadecuado para las personas a quienes se les aplica: no es empático. Utilizar un lenguaje muy elevado para el encuestado, no debe tomar en cuenta diferencias en cuanto al sexo, edad, conocimientos, capacidad de respuesta, memoria, nivel ocupacional y educativo, motivación para responder y otras diferencias en los entrevistados, son errores que llegan a afectar la validez y confiabilidad del instrumento de medición. Este error ocurre a menudo cuando los instrumentos deben aplicarse a niños.
- El cuarto factor que puede influir está constituido por las condiciones en las que se aplica el instrumento de medición. El ruido, el frío, un instrumento demasiado largo o tedioso.

Se deben tomar en cuenta los aspectos mecánicos como que, si el instrumento es escrito, no se lean bien las instrucciones, falten páginas, no haya espacio adecuado para contestar o no se comprendan las instrucciones, estos aspectos también influyen de manera negativa.

#### 2.5.6 Análisis Estadístico

Las técnicas estadísticas más usadas en la Gerencia de Calidad son:

- Medidas de la tendencia central y la desviación con respecto a está: promedio (media), rango, desviación de la media y desviación estándar o desviación típica.
- La distribución de frecuencia. Representada en Histogramas, Polígonos de Frecuencia (Similares a los gráficos de corrida) y la Distribución Normal (o campana de Gauss).

### 2.5.6.1 Medidas de la Tendencia Central

Media aritmética: promedio aritmético de todos los valores medidos ya sea de una muestra o del universo.

Calculo directo:

$$X = \frac{\sum Xi}{n}$$

$Xi$  = medida de cada variable

$n$  = número de mediciones

Calculo a partir de una distribución de frecuencia:

$$X = \frac{\sum (Fi * Mi)}{n}$$

$Fi$  = frecuencia de cada intervalo

$Mi$  = punto medio de cada intervalo

$n$  = suma de frecuencias

### 2.5.6.2 Moda

Es el valor de la variable con el mayor número de ocurrencias, puede o no ser la media.

### 2.5.6.3 Medidas de Desviación

**Rango:** estable la separación entre los valores extremos:

$R$  = valor máximo – valor mínimo

**Desviación estándar (o típica):** es una medida de la dispersión de los valores considerados con respecto a la media.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n-1}}$$

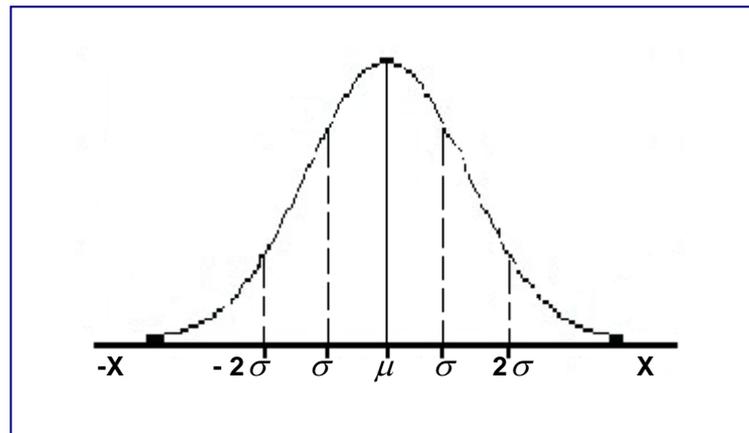
Donde:  $X$  = cada uno de los valores de la muestra

$\bar{X}$  = la media

$n$  = número de integrantes de la muestra

### 2.5.6.4 La Distribución Normal o Campana de Gauss

En cualquier situación en la que los valores de una variable difieren de su media debido a factores producto del azar, la distribución de los valores tiende a seguir la distribución de frecuencia de la mayoría de variables en la naturaleza (tallas de las personas, promedios de temperatura, tamaño de los árboles, peso de los animales, duración de la vida, cantidad de pasajeros atendidos, etc.), dimensiones atributos de procesos, patrones de comportamiento y las características de productos industriales (longitud, peso, duración, etc.), representados en la distribución normal **figura 2.**



**Figura 2.** La distribución Normal o Campana de Gauss

Los parámetros de la distribución normal son la media ( $\mu$  ó  $\bar{X}$ ) y la desviación estándar ( $\sigma$  o  $s$ ).

En toda distribución normal, la superficie bajo la curva definida por las desviaciones estándar sobre el eje X, indican la proporción de valores incluidos en esa parte de la curva. Así:

$\mu \pm 1\sigma$ , cubre el 68,27% de los valores considerados,

$\mu \pm 2\sigma$ , cubre el 95,45% y

$\mu \pm 3\sigma$ , abarca el 99,73%.

La campana de Gauss es asintótica en sus extremos, o sea que la curva teórica va desde menos infinito hasta mas infinito. Para los efectos prácticos se establece que  $\mu \pm 6\sigma$  abraza el total de la curva (en realidad llega a 99,999%).

La formula siguiente es importante porque permite determinar qué número o porcentaje de valores estarán ubicados entre dos límites dados en el eje X o entre un valor determinado y la media.

$$Z = \frac{Xi - \mu}{\sigma}$$

donde:

$Z$  = número de desviaciones estándar desde la media hasta  $Xi$

$Xi$  = límite dado, en el eje X

$\mu$  = media

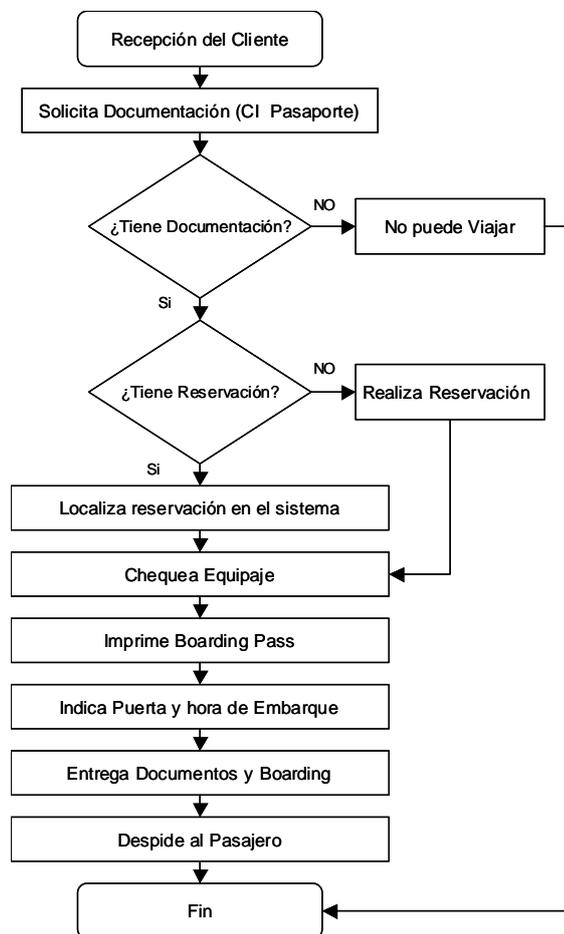
$\sigma$  = desviación estándar

La distribución normal es una herramienta para inferir las características de un universo a partir de una muestra apropiada, lo cual la hace muy útil en el control de calidad ya que tomando el número de muestras apropiado en un proceso productivo, puede inferirse la proporción de resultados que se desvían de las especificaciones establecidas.

## **2.6. Las Siete Herramientas para el Análisis de Procesos**

Las técnicas que más se usan, tanto en los “círculos de calidad” como en los “equipos de mejora de la calidad” son las llamadas “siete herramientas”.

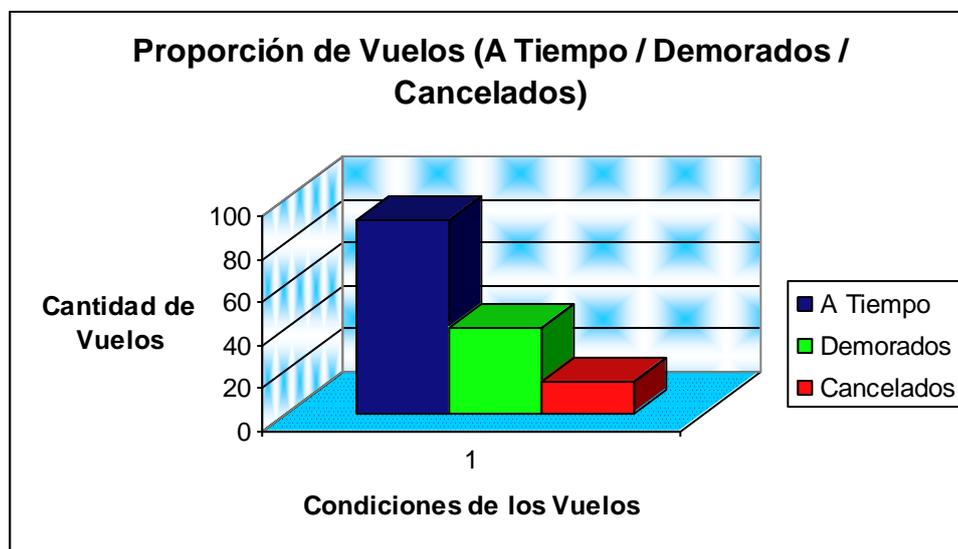
1. *Flujograma o diagrama de flujo*: Describe al proceso en sus diversos pasos y ubica los diferentes eventos o etapas en orden secuencial. Cuando solo es necesario señalar las acciones, el flujograma es una serie, más o menos lineal, de rectángulos con los correspondientes títulos de las actividades y las flechas conectoras. Cuando es necesario señalar decisiones, opciones, operaciones y dirección se utilizan los símbolos universales de rombo, círculo, rectángulo y flecha, respectivamente, como se muestra en la **figura 3**.



**Figura 3.** Flujograma del Proceso de Chequeo de Pasajeros

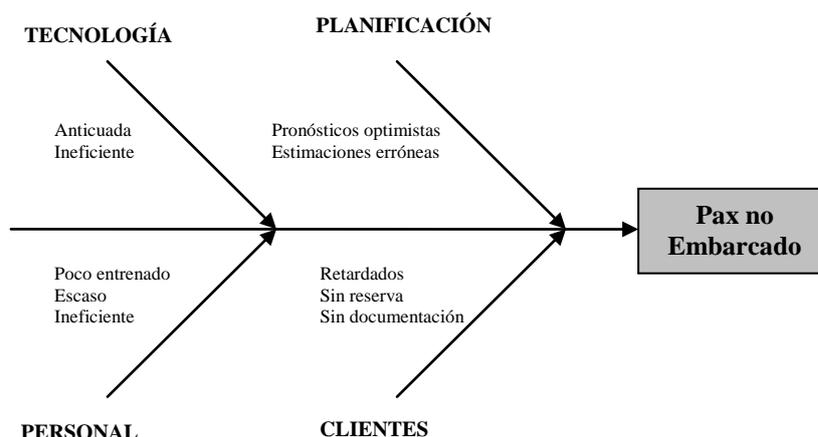
2. *Diagrama de Pareto*: El principio fue definido por Joseph Juran en 1950, en honor al economista italiano del siglo XIX Wilfredo Pareto, quien había determinado que la mayoría de los efectos provienen de un número relativamente de causas. También se le conoce como la regla 20 – 80 (20% de causas generan 80% de los resultados) o como la regla de “los pocos vitales, los muchos triviales”.

Se utiliza para determinar los problemas de mayor importancia dentro de un conjunto de problemas o para identificar las principales causas de un problema y demostrar la importancia relativa de diferentes categorías en un proceso, tales como defectos, modos de falla, costos, tiempo, etc. Como se muestra en la **Figura 4**.



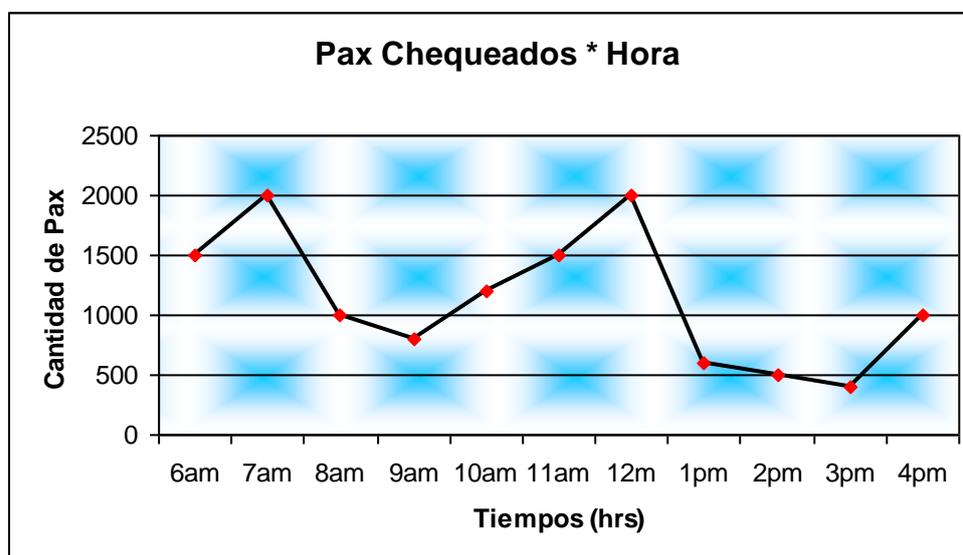
**Figura 4.** Diagrama de Pareto / Cantidad de Vuelos A Tiempo – Demorados – Cancelados

3. *Diagrama causa – efecto*: También conocido como “espina de pescado” o diagrama de Ishikawa, **Figura 5**. Relaciona los diferentes factores o causas con el resultado correspondiente. Consiste en un modo de visualizar el conjunto de causantes de una situación, dentro de una clasificación lógica de factores que se relacionan.



**Figura 5.** Diagrama causa efecto / Pasajeros no Embarcados

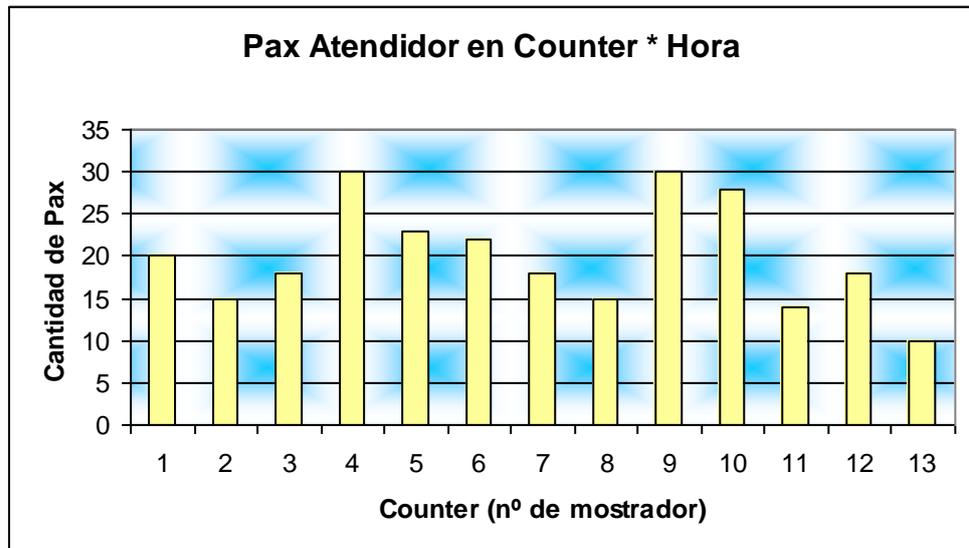
4. **Grafico de corrida:** Corresponde al llamado “Grafico de Líneas”. Es una forma ilustrada de representar los datos que se obtienen en diferentes mediciones, en un proceso, periódicas o no. Permite tener una imagen visual de lo que esta ocurriendo con la calidad de un producto o las variaciones en un proceso. Generalmente relaciona una variable “Y” con unidades de tiempo en el eje “X”. **Figura 6.**



**Figura 6.** Gráfico de corrida / Cantidad de Pasajeros Chequeados \* hora

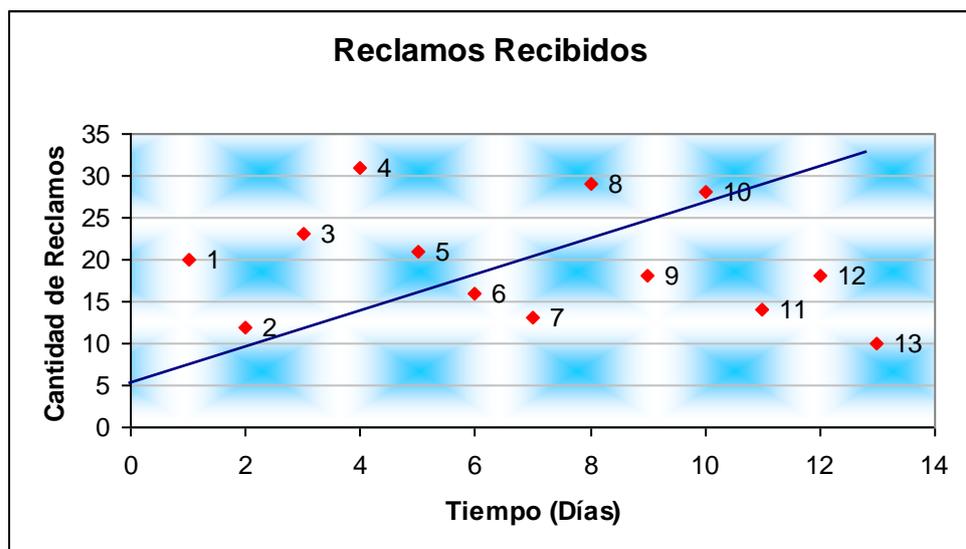
5. **Histograma:** Se trata de un grafico de barras que se utiliza para resumir la frecuencia (traducida en números) con la que ocurre un evento dentro de un proceso o de los valores resultantes de una muestra de datos. Permite visualizar el tipo de distribución existente, el grado de dispersión en la

distribución y asoma una primera aproximación al control estadístico. Se muestra en la **Figura 7**.



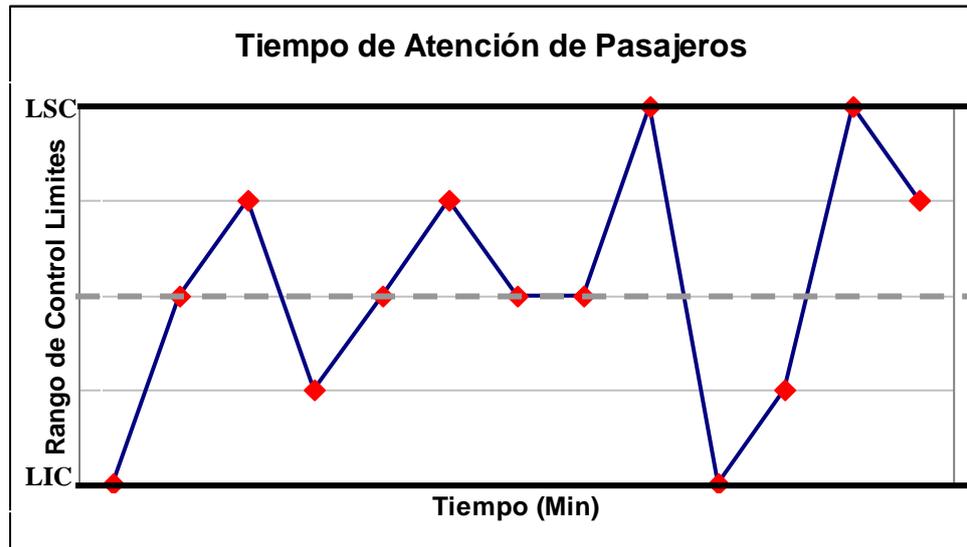
**Figura 7.** Histograma / Cantidad de Pasajeros Atendidos en Counter

6. **Correlación:** Basada en una de las más conocidas técnicas estadísticas, el análisis de tendencias por el método de los mínimos cuadrados, en este caso se utiliza generalmente en forma grafica, a partir de un grafico de dispersión, en el cual se ubican los diversos puntos obtenidos de las mediciones en un proceso o sus resultados. Relaciona una variable dependiente (X) con una independiente (Y). En el caso de la relación directa o lineal, la ecuación de la línea es la  $Y = a + bX$ . Como se muestra en la **Figura 8**.



**Figura 8.** Correlación / Cantidad de Reclamos \* Días

7. *Grafico de Control*: Como se muestra en la **Figura 9**, es un grafico de corrida al que se le fijan la media y dos límites, inferior y superior. Los valores obtenidos en la medición del fenómeno estudiado deben caer entre esos dos límites o el proceso está “fuera de control”. En casos de producción continua o en serie, el promedio fijado para el gráfico de control es la media de una distribución normal, repetida indefinidamente.



**Figura 9.** Gráfico de Control

Donde:

$$LSC = \bar{X} + 3 \sigma$$

$$LIC = \bar{X} - 3 \sigma$$

## CAPITULO III

### MARCO ORGANIZACIONAL

#### 3 Antecedente de la empresa

Para los inicios de la aviación comercial, Venezuela no contaba con sistemas de comunicación efectivos, ya que su sistema ferroviario no presentaba continuidad a lo largo del país y, lo irregular de su geografía dificultaba el paso en vehículos; sin embargo es uno de los últimos países en América del Sur en utilizar la aviación comercial como medio efectivo de transporte.

Es aquí cuando la compañía francesa *Aéropostale*, liderizada por su propietario Marcel Bouilloux-Lafont decide entrar en Venezuela hacia el año de 1.929. Encontrándose Venezuela virtualmente dividida gracias al Río Orinoco y siendo el lado sur del país una zona rica en oro y más tarde una zona productora de hierro, partiendo del puerto de Ciudad Bolívar a unos 300 Km. del Océano Atlántico y cerca de Puerto España. Por otro lado desde la ciudad de Maracaibo de donde se extraen grandes cantidades de Petróleo que son trasladadas a la isla vecina de Curaçao para ser refinados.

Ante estas condiciones *Aeropostale* ve a Venezuela como un puente para comunicar Sudamérica con las islas del Caribe Guadalupe y Martinique; materializándose esta idea el 3 de Julio de 1929.

Los primeros vuelos de la aerolínea fueron realizados por tres Latécoé 28's, aunque también se utilizaron en estos primeros vuelos los latécoére 26. Para el 31 de Diciembre de 1933 el gobierno venezolano adquiere la aerolínea cuando inexplicablemente el gobierno francés corta el subsidio que le daba a esta compañía. Ya en manos venezolanas, la aerolínea seguía a cargo de personal francés, dirigido por Robert Guérin, hasta el primero de Enero de 1935, cuando se toma el nombre de *Línea Aeropostal Venezolana* (LAV) y las operaciones pasan a manos nacionales, a cargo del comandante Francisco Leonardi, arrancando la compañía con un capital de 1.600.000 Bs., pero es solo para el 21 de Mayo de 1937 cuando el estado venezolano se hace propietaria del total de la aerolínea, asumiendo como medidas el aumento del capital y sustituyendo los Latécoé 28's por fairchild 71s y comenzando el programa de expansión, con la pronta adquisición de seis Lockheed

modelo 10 A Electras. En 1939 el centro de operaciones fue transferido de Maracay a Maiquetía debido a su cercanía con Caracas. Para 1942 se había aumentado considerablemente el número de aeronaves. Con la segunda guerra mundial se incrementa notablemente el interés en el transporte aéreo, especialmente cuando es América del Sur y principalmente Venezuela uno de los más importantes proveedores de petróleo a las filas aliadas.

Para 1994 sus operaciones comerciales cerraron, en un esfuerzo del Ejecutivo Nacional por reducir los gastos del gobierno, por lo que en 1996 esta, fue adquirida por la *CORPORACION ALAS DE VENEZUELA*, empresa de capital 100% privado, reiniciando sus operaciones el 07 de enero de 1997.

Hoy AEROPOSTAL ALAS DE VENEZUELA, se ha convertido en la empresa modelo de la aviación comercial venezolana, captando la preferencia de los usuarios por su puntualidad, seguridad y servicios, haciendo del buen servicio una tradición transmitida por generaciones.

### **3.1 VISIÓN Y MISIÓN**

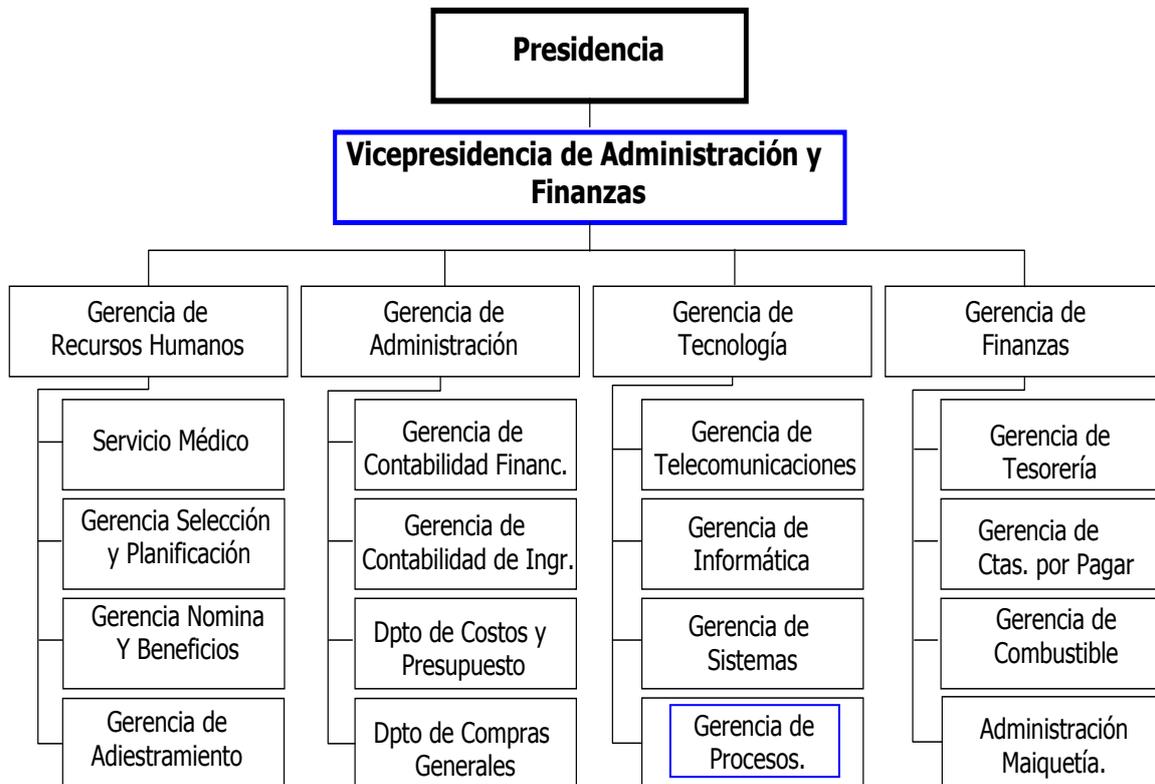
#### **3.1.1 Visión**

Convertirnos en una de las principales aerolíneas de la industria.

#### **3.1.2 Misión**

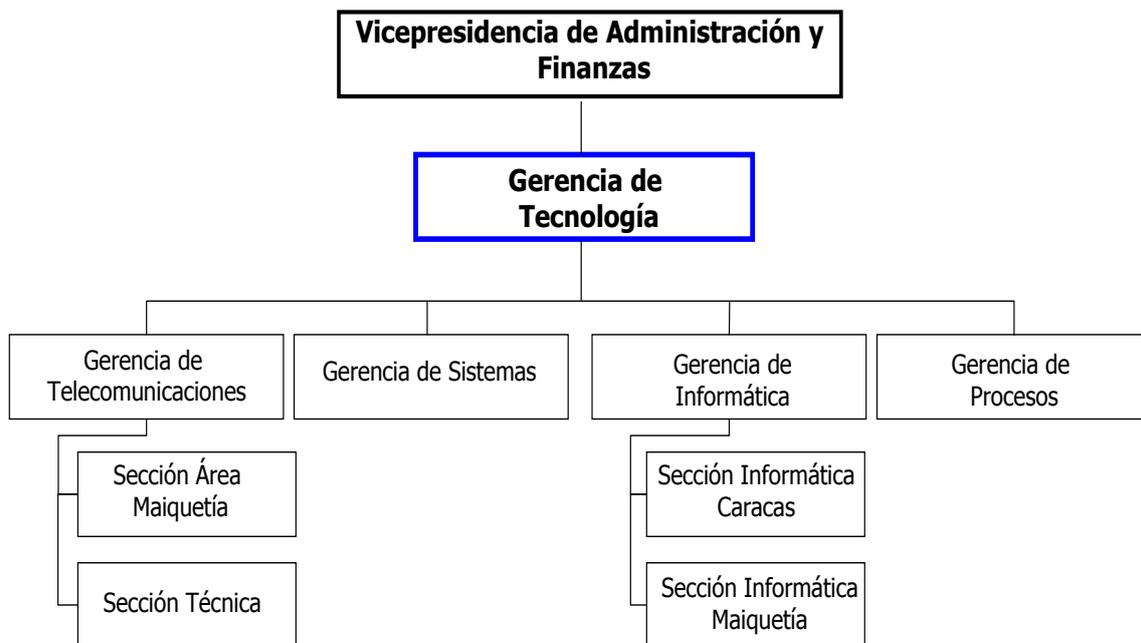
**Crear en nuestros pasajeros el deseo de volar siempre con Aeropostal Alas de Venezuela: cuando un pasajero culmine un vuelo y tenga que volver a volar, sus pensamientos deben estar primero en aeropostal.**

### 3.2 Estructura Organizativa de Aeropostal Alas de Venezuela



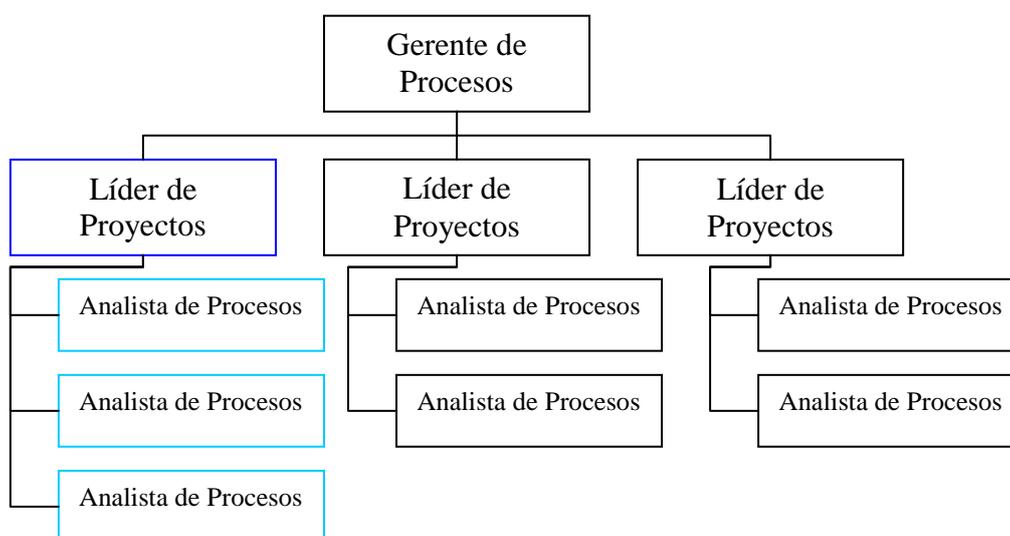
**Figura 10.** Organigrama de General de Aeropostal Alas de Venezuela (RRHH, 2003)

#### 3.2.1 Estructura Organizativa de la Gerencia de Tecnología



**Figura 11.** Organigrama de la Gerencia de Tecnología (RRHH, 2003)

### 3.2.2 Estructura Organizativa de la Gerencia de Procesos



**Figura 12.** Organigrama de la Gerencia de Procesos (RRHH, 2003)

### 3.3 Consideraciones Generales

**El proyecto surge como una necesidad solicitada por la Presidencia de Aeropostal Alas de Venezuela;**

se llevará a cabo dentro de la Gerencia de Procesos, la cual tiene como principal lineamiento, la realización de proyectos bajo el enfoque de estudios de procesos críticos de distintas índoles en la empresa, que van desde el recurso humano hasta técnicos. La Gerencia actualmente cuenta con un grupo de profesionales de diversas áreas académicas, universitarios que aplican los conocimientos bases de sus carreras como administración, informática, sistemas, organización y métodos, economía, entre otras para actualizar los procesos mediante la elaboración de manuales de sistemas y procedimientos, inducciones al personal, presentaciones de propuestas, etc. para mejorarlos y adaptarlos a la realidad actual de las operaciones. La Gerencia tiene 5 años de creada y actualmente cuenta con un número de 11 personas, que integradas en diversos proyectos se encuentran involucradas en el negocio de la aviación comercial y tienen una visión general de la organización y las operaciones de la empresa.

## **CAPITULO IV**

### **DESARROLLO DEL PROYECTO**

#### **4 Planificación y Aplicación de la Evaluación**

El desarrollo de la investigación se enmarcará en el seguimiento y elaboración de las actividades especificadas en el Metodología, con la finalidad de darle cubrir los objetivos planteados en la investigación. A través de las fases que integran la metodología se describen detalladamente en este capítulo las actividades a realizar en función de los objetivos específicos de la investigación:

Para dar cumplimiento al requerimiento del objetivo específico: “1.3.2.1 / Investigar los estándares nacionales e internacionales aplicados a los procesos de chequeo y embarque de pasajeros en líneas aéreas”, se llevarán a cabo las siguientes actividades:

##### **4.1 Fase I / Análisis del Proceso “Chequeo – Embarque de Pasajeros”.**

Los procesos a nivel del transporte aeronáutico, deben cumplir con una serie de requisitos desde la primera interacción del cliente con la empresa de transporte (reservación del vuelo) hasta su desembarque (en el aeropuerto de destino). La aplicación y seguimiento, de cada uno de los pasos especificados en el manual IATA (International Air Transport Association), el cual funciona como un documento regulador que normaliza el desempeño de los procesos para las aerolíneas socias.

Las normas buscan la estandarización de los procesos de rutina, que se aplican en las distintas etapas del transporte aeronáutico; si lo vemos como un todo, en el caso de la investigación que me compete, se realizó la comprobación del cumplimiento de estos estándares en la “atención al cliente / pasajero” (proceso de chequeo - embarque), reiterando que las normas son muy amplias, y abarcan distintos procesos que van desde “atención al pasajero, mantenimiento de aeronave, equipaje, catering, administración de aeropuertos, documentación, entre otros”.

La IATA como asociación regula los procesos externos e internos que intervienen en la seguridad de los clientes, en los distintos niveles donde se involucra; aplicando y validando las normativas que establecen. La IATA está ubicada en Canadá (Montreal), con oficinas y sucursales en casi todos los países del mundo. Las empresas aeronáuticas que la conforman son sometidas a rigurosas pruebas, en pro

de obtener certificaciones internacionales que aseguren su participación en el mercado, y le sirvan como aval del cumplimiento de los estándares que profesa la empresa.

En Venezuela el ente regulador se denomina INAC (Instituto Nacional Aeronáutica Civil), y es el encargado de normalizar y estandarizar los procesos internos de las aerolíneas nacionales. Como ente regulador asigna y retira las concesiones para la explotación del sector - transporte aeronáutico - . En combinación con la IATA, su función es asegurar que la operación aeronáutica del país, se realice bajo los parámetros de seguridad exigidos por los organismos nacionales e internacionales. Como ente certificador, se encarga del cumplimiento de las normativas aplicables a líneas aéreas.

Para la **fase I**, se realizó la lectura de de los Manuales de:

- Manual IATA, Airport Handling Manual / AHM 011/ Section 04 – Passenger and Bagaje.

- Calidad de Servicio de Aerpostal,

Capitulo 07. **CHEQUEO DE PASAJEROS**, secciones: 7.3 / 7.4 / 7.5 / 7.6 / 7.7

Capitulo 08. **EMBARQUE DE PASAJEROS**, secciones: 8.2 / 8.3 / 8.5 / 8.6

Se estudiaron, compararon y evaluaron las semejanzas y diferencias en cuanto al contenido de normas y procedimientos en ambos documentos. El análisis de la información se presenta en el capítulo V / Análisis de Resultados, mediante un cuadro comparativo que expone en líneas generales cuales son las principales semejanzas y diferencias, en cuanto al contenido de los mismo. Por ser datos confidenciales y las cláusulas de derecho de autor, los manuales no pueden ser copiados o reproducidos como parte de la investigación; solo se colocan como anexo a este trabajo las portadas y los índices de contenido de ambos documentos (*Ver anexo 1*).

Para dar cumplimiento al requerimiento del objetivo específico: “1.3.2.2 / Evaluar el cumplimiento de los procesos estándares aplicados en Aeropostal y medir la satisfacción del cliente”, se llevarán a cabo las siguientes actividades:

## **4.2 Fase II /** Diseño, Elaboración y Aplicación de los instrumentos de recolección de datos: Entrevistas, Encuestas y Método de Observación.

### *4.2.1 Entrevista*

#### Condiciones de Diseño y Elaboración:

- Se contemplaron los distintos niveles de usuarios internos que participan directamente en la operación. Aquellos que ejecutan las actividades del proceso, como son: Gerente de Aeropuerto, Supervisor de Tráfico y Agente de Tráfico.
- Se elaboró un formato de Entrevista (*ver anexo 2*), aplicable a todos los niveles de usuarios internos (empleados), en función de medir su conocimiento y experiencia en la realización de las actividades seleccionadas del procedimiento. Se espera que cada nivel de usuario exprese su conocimiento en la ejecución de las actividades.
- La entrevista consta de 15 preguntas de formato abierto; las cuales buscan medir los niveles de conocimiento “experiencia” de los entrevistados. Los ítems, se seleccionaron en función al análisis de la fase I. Por la limitación de tiempo y costo que genera este instrumento de recolección de datos, se aplicaron a la siguiente muestra: 2 Gerentes de Aeropuertos, 2 Supervisores de Tráfico y 4 Agentes de Tráfico. Se asume la muestra como representativa en función de la cantidad de empleados que conforman los tres grupos de trabajo diarios: 2 Gerente de Estación, 8 Supervisores de Tráfico y 32 Agentes de Tráfico.
- Las preguntas se redactaron de forma clara y sencilla, con un lenguaje técnico del ramo aeronáutico.
- La Entrevista final se validó por el personal de la Gerencia de Procesos de Aeropostal (Lic. Delis Cahua / Lic. Simón Márquez / Lic. Yoleida Cordero), La Gerencia de Aeropuertos (Ing. Andrés Díaz) y la colaboración de la Comunicadora Social María Angélica Paris y el Psicólogo Rafael Santoyo.

#### Condiciones de Aplicación:

- Las Entrevistas se aplicaron por el Ing. Paúl Rosales (Investigador), al personal seleccionado aleatoriamente por la Gerencia de Aeropuertos (Sr. Jhon Muñoz / Ing. Oscar Bastidas de la Gerencia General de Aeropuertos); los instrumentos se aplicarán en el campo de trabajo (Aeropuerto Nacional de Maiquetía) durante dos días. Bajo la supervisión de la Gerencia General de Aeropuertos.
- Los datos de Identificación de los entrevistados, así como las respuestas y opiniones emitidas se mantendrán bajo criterio de confidencialidad.

#### Condiciones de Tabulación y Análisis:

- Los datos obtenidos se manejaron bajo el siguiente criterio de conocimiento; en cuatro niveles de satisfacción de respuesta (a / b / c / d), a saber:
  - a: Excelente;
  - b: Muy Bueno ,
  - c: Bueno y
  - d: Deficiente.
- El resultado de la entrevista se presenta en un “Diagrama de Pareto”, en el capítulo V / Análisis de Resultados, que muestra las actividades seleccionadas del proceso (eje x) vs. El nivel de conocimiento de los encuestados (eje y). Se utilizó el para su elaboración el aplicativo MS Excel.

#### 4.2.2 Encuestas

##### Condiciones de Diseño y Elaboración:

- Se elaboro un formato de encuesta (*anexo 3*), el cual contiene 12 preguntas redactadas a partir del análisis del proceso de Chequeo y Embarque de Pasajeros realizado en la fase I.
- El formato de encuesta se aplicó a los usuarios externos (pasajeros), con el objetivo de recabar su opinión, en cuanto al “Nivel de Satisfacción de Servicio”, como cliente de la aerolínea.

- Las preguntas se redactaron en un formato cerrado y un espacio libre para opinión y sugerencias del pasajero, el cual se planteo para darle la oportunidad al cliente de sentirse escuchado, este solo se usara como referencia, tomando en cuenta que su tabulación sería muy subjetiva. Se escribieron de forma clara y sencilla, con un lenguaje coloquial y cotidiano, adaptado al nivel de los pasajeros.
- Según la premisa incluida en el Marco Teórico (Capitulo II, Pagina 42-43), la muestra se seleccionada es de 50 pasajeros. Por motivos de costo y tiempo se asume está como representativa para la investigación.
- La Encuesta final se valido por el personal de la Gerencia de Procesos de Aeropostal (Lic. Delis Cahua / Lic. Simón Márquez / Lic. Yoleida Cordero), La Gerencia de Aeropuertos (Ing. Andrés Díaz) y la colaboración de la Comunicadora Social Maria Angélica Paris y el Psicólogo Rafael Santoyo, a nivel técnico y conceptual. La validación a nivel de usuarios se realizó entre un grupo de 5 personas (clientes), a los cuales se les solicito su colaboración, a fin de recibir un “feed back” sobre el nivel de complejidad del instrumento; el cual resulto positivo desde su punto de vista, por ser un formato sencillo, claro y fácil de comprender.

#### Condiciones de Aplicación:

- Las Encuestas se aplicaron a una población de 50 pasajeros, seleccionados aleatoriamente en los mostradores de Aeropostal, en las Instalaciones de Aeropuerto Nacional de Maiquetía durante tres días y con la colaboración del personal de la empresa. Bajo la supervisión de la Gerencia de Aeropuertos.
- Los datos de los entrevistados, sus respuestas y opiniones se mantienen bajo criterio de confidencialidad, y solo se emplean para construir el análisis estadístico en este trabajo de grado.

Condiciones de Tabulación y Análisis:

- Los datos obtenidos se expresan bajo el siguiente criterio de Satisfacción del Cliente, en los siguientes niveles:
  - E: Excelente,
  - MB: Muy Bueno
  - B: Bueno y
  - R: Regular.

Para este caso específico no se contemplo la opción malo – deficiente, buscando eliminar la tendencia del público a calificar en un término medio, al tener 5 posibles valores.

- El resultado se mostrara en la “Tabla de Resultados de las Encuestas”, en el capítulo V / Análisis de Resultados, empleando el siguiente formato:

Tema:					
Preguntas de la Encuesta	Número de Entrevistados				
	E	MB	B	R	N/C
(1) Califique su experiencia con la Aerolínea					
Califique nuestra atención en cuanto a:					
(2) Disposición del personal a atenderlo					
(3) Dominio del personal en las actividades realizadas					
(4) Atención en mostradores de chequeo					
(5) Tiempo de atención en mostradores					
(6) Respuestas claras y precisas a sus solicitudes					
(7) Recepción de su equipaje					
(8) Solución de inconvenientes					
(9) Información acorde para su embarque					
(10) Atención en área de embarque					
(11) Cumplimiento de itinerario					
(12) Apoyo en la ubicación dentro de la aeronave					

- Los datos se muestran en un “Diagrama de Pareto”, que contempla las 12 opciones de respuestas recibidas de los clientes. Y se realiza un análisis con el objeto de definir las deficiencias observadas por los pasajeros, según el ítem seleccionado. Se utilizó el para su elaboración el aplicativo MS Excel.

#### 4.2.3 Método de Observación

##### Condiciones de Diseño y Elaboración:

- Desarrollados y aplicados los instrumentos de recolección de datos: Entrevista y Encuesta los cuales son aplicables al Personal de Aeropostal (Cliente Interno) y a los Pasajeros (Cliente Externo) respectivamente, se procedió a realizar la observación de los 4 puntos críticos del proceso (seleccionados de acuerdo al análisis de la fase I y el resultado obtenido de los métodos de recolección de datos anteriores), donde se evalúan los siguientes indicadores:
  - Nivel de conocimiento del proceso por parte del Agente de Tráfico.
  - Tiempo de respuesta en el chequeo.
  - Disposición a atender al pasajero del Agente de Tráfico.
  - Respuesta del Cliente.
- El Método de Observación, se planteo como una verificación de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos anteriores y como apoyo para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones de este trabajo de grado. Permitted determinar que se esta haciendo, como se esta haciendo, quien lo hace, cuando se hace, cuanto tiempo toma, donde se hace y porque se hace, de manera de poder identificar los cuellos de botella en el proceso.
- El Método de Observación por exigencias de la Gerencia de Aeropuerto de Aeropostal, se realizó bajo la característica de “observación sin interacción con el operario o pasajero”; con la finalidad de no interferir en las operaciones del Agente de Tráfico. Fundamentando su petición en las siguientes razones: “...el Agente de Tráfico al sentirse observado tenderá a realizar el procedimiento de manera correcta...” y “...el tiempo para realizar la actividades es mínimo, de interactuar con el agente de tráfico, puedes interferir en la realización del chequeo o embarque...” (Comentario del Ing. Andrés Díaz).
- La observación fue realizada por el Investigador Ing. Paúl Rosales.

#### Condiciones de Tabulación y Análisis:

- El resultado de esta observación se plantea como un apoyo a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones del trabajo de grado. Se utilizó la experiencia obtenida de esta observación para definir la fase III “Mejora de La Calidad de Servicio”.

Para dar cumplimiento al requerimiento del objetivo específico: “1.3.2.3 / Determinar y Diseñar la propuesta de “Mejora de Calidad de Servicio” en el chequeo y embarque de pasajeros en el Aeropuerto Nacional de Maiquetía para la empresa Aeropostal”, se llevarán a cabo las siguientes actividades:

#### **4.3 Fase III / Propuesta de Mejora de la Calidad de Servicio.**

4.3.1 Elaboración del Diagrama de Flujo del Proceso de Chequeo – Embarque de Pasajeros. Este diagrama contempla las actividades que se deben realizar, en función de optimizar el proceso en estudio; tomando en cuenta que las actividades que lo componen, son parte de un proceso macro que contempla desde la petición de la reservación del vuelo por parte del pasajero con la aerolínea hasta el momento que se realiza el desembarque en la estación de destino, el diagrama expresará bloques de actividades que no se estudian como parte de esta investigación.

**4.3.2 Elaboración de Propuesta de Mejora de la Calidad. El desarrollo de la propuesta se presenta mediante un diagrama, que expresa la estrategia que debe seguirse para realizar un proceso óptimo de cara al cliente, contemplando la disposición de los involucrados**

**por parte de la empresa para la prestación del servicio. El diagrama se muestra en el capítulo V / Análisis de Resultados.**

**4.4 Fase IV / Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones.**

1.4.1 Conclusiones y Recomendaciones / Capítulo VI.

## CAPITULO V

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### **5 Análisis de Resultados**

##### **5.1 Semejanzas y Diferencias entre los Manuales de Procesos de la IATA y de Calidad de Servicio Aeropostal**

La investigación de los manuales se realizó siguiendo la metodología planteada, en función de determinar las semejanzas y diferencias existentes entre los manuales de procedimientos de la IATA y Calidad de Servicio de Aeropostal. Se muestra en la **Tabla 6**, los resultados obtenidos; la investigación arroja que las diferencias existentes corresponden a la forma en la cual se exponen los conceptos, procesos y actividades a realizar. Siendo la IATA el ente regulador de sus empresas socias define lineamientos que deben ser acatados para lograr la estandarización del negocio, por tanto se observo que les exige plantear sus manuales según características específicas dando la libertad de adaptarlos a las reglas del negocio internas del país en el cual se encuentre la aerolínea.

<p><u>Semejanzas</u></p> <p>IATA vs. Manual de Calidad de Servicio Aeropostal.</p>	<p>Los manuales en estudio presentan en cuanto a contenido tópicos similares, basándome en la premisa de que la IATA funciona como ente regulador de las líneas aéreas que la integran. Se observa claramente que el Manual de Calidad de Servicio de Aeropostal se diseño tomando como patrón el Manual IATA. En cuanto al contenido, los procesos de chequeo y embarque presentan una estructura similar observándose en el Manual de Calidad de Servicio – Aeropostal un desglose más detallado de los siguientes tópicos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Objetivos generales y específicos que aplican a las condiciones de operación de la Aerolínea en Venezuela.</li><li>- Responsabilidades específicas por cargos.</li><li>- Normas definidas para cada nivel de usuario</li></ul>
--	--

Semejanzas

(Continuación)

IATA vs. Manual de Calidad de Servicio Aerpostal.

- interno y externo.
- Detalle de los procesos en cuanto a secuencia de ejecución.
- Documentación según tipología estándar de la aeronáutica. (Se diseñan bajo los patrones internacionales debido a la interacción que debe realizarse con otras aerolíneas).

Procedimientos administrativos específicos, que cumplen con las leyes que regulan las operaciones en Venezuela. El Manual IATA contempla que todas las líneas aéreas que pertenezcan a la asociación deben seguir los lineamientos expuestos en sus manuales, aunque los esgrime de forma muy general para que cada una vaya a lo específico, adaptándolos a las reglas del negocio que se definan en el país de origen de la línea aérea.

Sin embargo, por conversaciones con los responsables de la coordinación de las operaciones aeronáuticas en Aerpostal (Ing. Andrés Díaz / Ing. Oscar Bastida), se puede concluir que el manual engloba las directrices que solicita la IATA, debido a que anualmente se realizan auditorias a Aerpostal para verificar el cumplimiento de los estándares y posteriormente poder otorgar las certificaciones necesarias de cumplimiento de los mismos.

Diferencias

IATA vs. Manual de Calidad de Servicio Aeropostal.

No existen diferencias en la temática de los manuales, debido a que el Manual IATA contempla para cada sección de la operación una serie de normas e instrucciones que deben seguirse, como patrón para el buen desarrollo de las actividades aéreas, en pro de la seguridad en todos los niveles. Sin embargo la ubicación del contenido y la extensión de los mismo es distinta, por la dinámica que tiene la aerolínea para su operación en cuanto a:

- Generalidades, definiciones, abreviaturas y glosario. La IATA no contempla esta sección sin embargo para el funcionamiento de Aeropostal y la forma en que se elaboran los manuales se incluye, a fin de mostrar un detalle específico de las condiciones que aplican para la utilización del manual.
- La estructura Organizativa y Políticas son partes de la Aerolínea y aunque no están reflejadas en el Manual IATA son necesarias para asignar a cada uno de los participantes en el proceso sus deberes y compromisos para que se realicen correctamente.

Los tiempos de ejecución de las actividades son la clave esencial que marca la diferencia, a nivel de contenido los tópicos son muy similares; sin embargo en el cumplimiento de los tiempos para efectuar las actividades difieren notablemente. La IATA no asigna como norma un tiempo específico, solo busca que las actividades se lleven a cabo dentro de lo que denominan – time in/out – es lo recomendado para realizar la actividad. Es difícil que los tiempos se cumplan y se expresan claramente las razones:

Diferencias

(Continuación)

IATA vs. Manual de Calidad de Servicio Aeropostal.

- Cultural: los tiempos que dependen del pasajero no casi siempre se cumplen. Es normativa de la Aerolínea que los pasajeros deban presentarse con 1 hora de anticipación para vuelos nacionales, sin embargo en la observación realizada se puede concluir que en la mayoría de los casos los pasajeros llegan 30 minutos antes de la salida de sus vuelos, lo cual hace que se el grupo de pasajeros a atender es mayor.

Organizacional: dentro de este renglón se pueden mencionar muchos factores pero consideramos como principal el que corresponde al adiestramiento de los agentes de tráfico. Es un personal poco preparado para las actividades que desempeña, con niveles conocimiento sobre la actividad muy bajos, lo cual origina que se sientan inseguros al momento de realizarlas; esto logra retrasar las operaciones – pérdida de tiempo valioso – cuando se cuentan con 3 minutos para realizar el chequeo de un pasajero.

- Motivación: Las personas que realizan estas actividades se seleccionan de un grupo de bajo nivel profesional, por los salarios que van a devengar, esto origina mucha rotación de personal, descontento y una aptitud poco adecuada para elaborar las actividades.

<p><u>Diferencias</u></p> <p>(Continuación)</p> <p>IATA vs. Manual de Calidad de Servicio Aeropostal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las razones que desmejoran La Calidad del Servicio son netamente ajenas a que exista la documentación adecuada que las normalice, los Manuales de Aeropostal cumplen con los lineamientos estipulados por la IATA y el INAC que son los entes encargados de dictar las pautas a seguir en la operación aeronáutica. Es por ello que las diferencias se enmarcan en razones culturales, organizacionales y motivacionales que no tienen relación con lo que se expresa en los manuales. La información se mantiene en los niveles más altos de la operación (Gerentes y Supervisores) y por la dinámica de las operaciones no es distribuida a los niveles inferiores (agentes de tráfico) que en definitiva, son los que dan la cara al cliente y deberían conocer cada uno de los principios que contienen.</li> </ul>
---	--

**Tabla 6.** Semejanzas y Diferencias entre los Manuales de la IATA y Calidad de Servicio Aeropostal

## 5.2 Diseño, Elaboración y Aplicación de los instrumentos y herramientas de recolección de datos: Entrevistas, Encuestas y Método de Observación

Los instrumentos y herramientas se emplearon, a fin de obtener por medio de ellos los datos necesarios para dar cubrir el objetivo específico que plantea investigar los niveles de conocimiento que maneja el personal involucrado en la operación y los niveles de satisfacción del cliente con el servicio prestado por la aerolínea.

### 5.2.1 Entrevista

Tablas de datos. Para mostrar los datos se realizaron dos tablas, cada una contienen el valor obtenido para cada ítem de las entrevistas (*ver anexo 2*). Se muestra la información dividida en dos niveles: para Gerentes de Estación – Supervisores de Tráfico y para los Agentes de Tráfico, esto con el objeto de medir sus conocimientos en relación al contenido de los Manuales.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Gerente 1	20	10	10	20	10	20	20	20	20	20	15	15	20	15	15
Gerente 2	15	15	15	20	20	20	20	15	15	15	15	20	10	15	15
Supervisor 3	15	10	15	15	10	15	15	10	10	10	10	15	10	15	15
Supervisor 4	15	10	20	15	15	5	10	10	15	15	15	15	15	15	15
Media	16,25	11,25	15	17,5	13,75	15	16,25	13,75	15	15	13,75	16,25	13,75	15	15

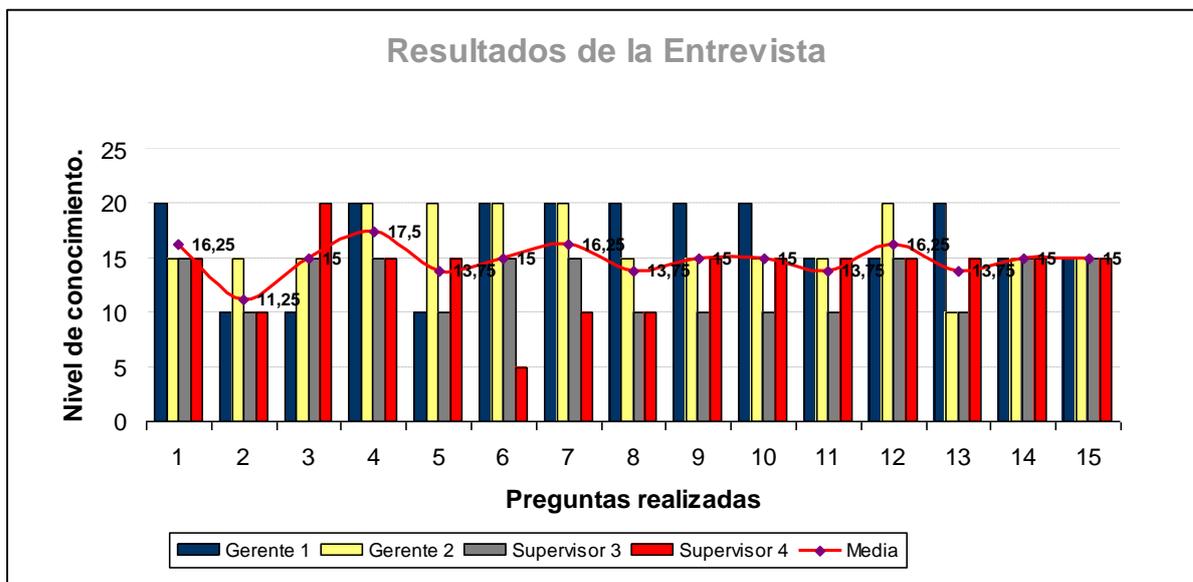
**Tabla 7.** Resultados de Entrevista Gerentes de Aeropuerto – Supervisores de Tráfico

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Agente 1	10	10	10	15	10	15	15	10	10	10	15	10	5	5	5
Agente 2	20	15	15	20	20	15	15	10	15	15	20	20	20	20	20
Agente 3	5	5	10	15	10	10	10	10	10	15	15	10	10	10	15
Agente 4	5	5	10	10	10	5	10	5	10	10	5	10	5	5	5
Media	10	8,75	11,25	15	12,5	11,25	12,5	8,75	11,25	12,5	13,75	12,5	10	10	11,25

**Tabla 8.** Resultados de Entrevista Agentes de Tráfico

En las tablas se muestra el personal entrevistado y la puntuación obtenida para cada una de las preguntas realizadas, adicionalmente se realizó el cálculo de la media para estos valores con la finalidad de graficar mediante un “Pareto” el nivel de conocimiento sobre las actividades realizadas por el personal entrevistado. Este resultado se toma en una muestra pequeña por razones de costo y tiempo, pero se asume como representativo para realizar el análisis y realizar conclusiones al respecto.

Gráficos de resultados. Muestra la relación entre el conocimiento del proceso por parte del personal y su influencia sobre la prestación del servicio.

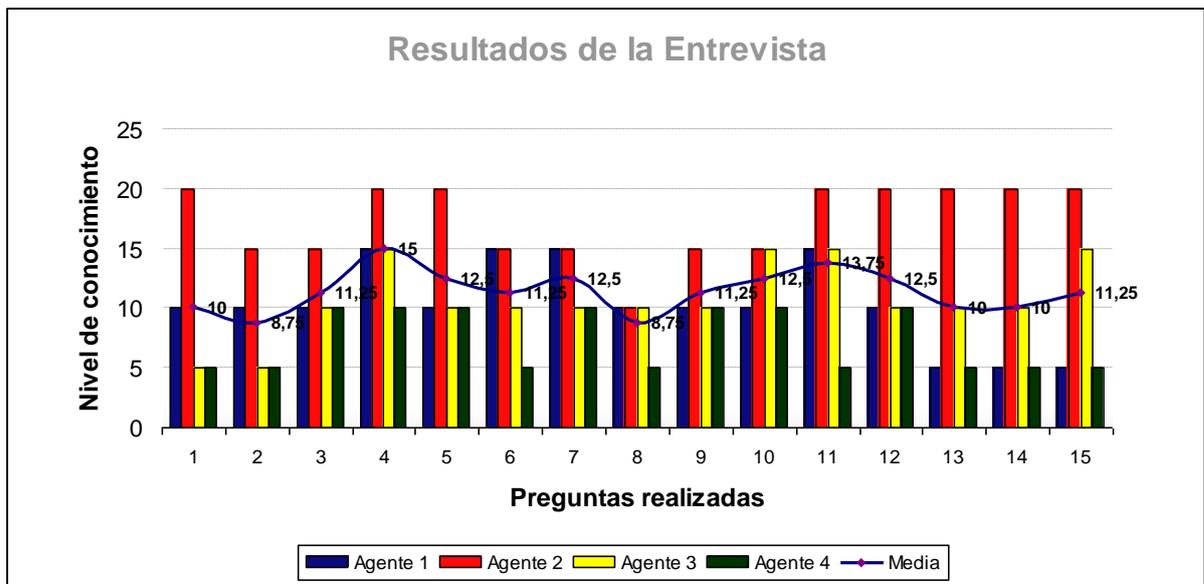


**Gráfico 1.** Resultados de Entrevista Gerentes de Aeropuerto – Supervisores de Tráfico

Del **grafico 1**, se observa que el personal en estudio es de alto – medio nivel (gerente / supervisor), el resultado es que la elevación de la media (línea roja), se sitúa por encima o en los 15 puntos en casi todas las actividades medidas.

Lo cual permite concluir: que el nivel de conocimiento en cuanto a las condiciones que aplican para la realización de las actividades del proceso son contundencia a lo bueno, apartando lo referente a la Calidad que puedan brindar al pasajero en su interacción que sería objeto de estudio para otra investigación. Su tiempo de servicio en la aerolínea esta entre los 4 y 8 años, pasando anteriormente en casi todos los casos por todos los niveles anteriores (agente – supervisor - gerente) para llegar al puesto actual.

Conocen el documento “Manual de Calidad de Servicio” de manera integral, manejan su contenido y lo utilizan para resolver los inconvenientes que se presentan en las operaciones, lo que indica que el instrumento es un complemento necesario en sus labores.



**Grafico 2.** Resultados de Entrevista Agentes de Tráfico

Del **grafico 2**, se concluye que el personal en estudio se ubica en el nivel más bajo de la cadena (Agente de Tráfico / operacional), el resultado es que la elevación de la media (línea azul), se encuentra en pocos casos por encima de 10 puntos, teniendo valores muy bajos que pueden llegar a 8.75. Lo cual permite concluir: que su nivel de conocimiento en cuanto a las condiciones que aplican para la realización de las actividades del proceso son de regulares a deficientes, apartando lo referente a la Calidad que puedan brindar al pasajero en su interacción que sería objeto de estudio para otra investigación. Su tiempo de servicio en la aerolínea esta entre los 4 meses y 1 año, pasando solamente por un adiestramiento de 4 semanas. El adiestramiento mencionado es netamente técnico - operacional y no incluye programas de calidad de servicio al pasajero, lo cual es un punto a evaluar en la mala Calidad de Servicio al Cliente que se refleja en la encuesta realizada como parte de esta investigación.

Desconocen el documento “Manual de Calidad de Servicio” de manera general, su contenido no forma parte del adiestramiento y no es usado como referencia en la elaboración de sus actividades, en pocas oportunidades han interactuado con el. La lectura de esta grafica debe llevar a la toma de acciones, sobre este personal que en definitiva es quien da la cara al cliente, son la aerolínea.

### 5.2.2 Encuestas

Tabla de datos. Para mostrar los datos se realizó la **tabla 9**, que contiene la sumatoria por ítems para cada una de las preguntas que contiene la encuesta (ver anexo 3). Se muestra la información en números de respuestas recibidas como evaluación del nivel de satisfacción expresado por el cliente.

Tema: Nivel de Satisfacción del Cliente / Calidad de Servicio					
Preguntas de la Encuesta	Número de Entrevistados				
	E	MB	B	R	N/C
(1) Califique su experiencia con la Aerolínea		10	25	14	1
Califique nuestra atención en cuanto a:					
(2) Disposición del personal a atenderlo		21	19	10	
(3) Dominio del personal en las actividades realizadas		26	15	9	
(4) Atención en mostradores de chequeo		10	32	8	
(5) Tiempo de atención en mostradores		6	24	20	
(6) Respuestas claras y precisas a sus solicitudes	7	8	19	14	2
(7) Recepción de su equipaje	2	28	12	8	
(8) Solución de inconvenientes	1	9	29	11	
(9) Información acorde para su embarque	4	18	18	9	1
(10) Atención en área de embarque	3	20	23	4	
(11) Cumplimiento de itinerario	6	15	26	3	
(12) Apoyo en la ubicación dentro de la aeronave	1	33	12	1	3

**Tabla 9.** Nivel de Satisfacción del Cliente / Calidad de Servicio

Para graficar los niveles de satisfacción del cliente los valores obtenidos se transformaron los valores en porcentaje, mediante la realización de una sencilla regla de 3:

50 pasajeros	→	100%
Número de pasajeros a favor de un ítem	→	X%

Esto permite obtener la **tabla 9.1** para graficar los niveles de satisfacción y tener una visión más específica de la opinión de los clientes, sobre la forma en que se sienten atendidos por la empresa.

Donde:

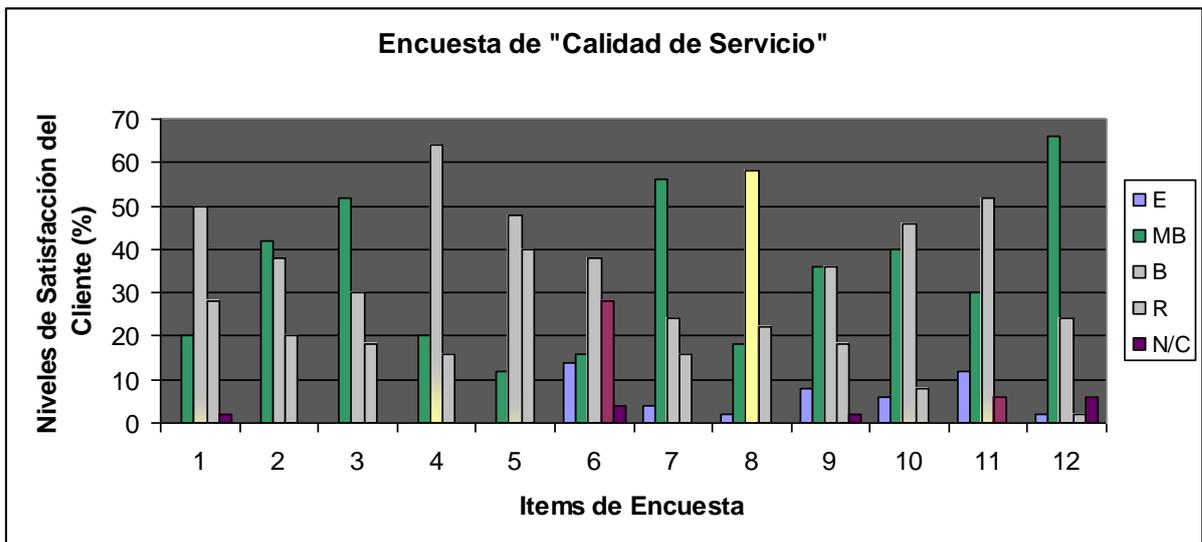
El valor de X% = ((Número de pasajeros a favor de un ítem \* 100%) / 50 pasajeros).

La tabla de datos, luego de realizar el artificio matemático:

	E	MB	B	R	N/C
<b>1</b>	0	20%	<b>50%</b>	28%	2%
<b>2</b>	0	42%	38%	20%	0
<b>3</b>	0	<b>52%</b>	30%	18%	0
<b>4</b>	0	20%	<b>64%</b>	16%	0
<b>5</b>	0	12%	48%	40%	0
<b>6</b>	14%	16%	38%	28%	4%
<b>7</b>	4%	<b>56%</b>	24%	16%	0
<b>8</b>	2%	18%	<b>58%</b>	22%	0
<b>9</b>	8%	36%	36%	18%	2%
<b>10</b>	6%	40%	46%	8%	0
<b>11</b>	12%	30%	52%	6%	0
<b>12</b>	2%	<b>66%</b>	24%	2%	6%

**Tabla 9.1** Nivel de Satisfacción del Cliente / Calidad de Servicio (%)

Gráfico de resultados. Muestra el nivel de satisfacción del cliente.



**Gráfico 3.** Resultados de Encuesta "Niveles de Satisfacción del Cliente / Calidad de Servicio"

Del **gráfico 3**, se desprenden los niveles de satisfacción que experimenta el cliente con la aerolínea. Que tan atendidos se sienten, al momento de interactuar con los agentes de tráfico en tierra durante todo el proceso. Se puede observar a simple vista en la grafica la tendencia de regular a bueno, siendo en muchos casos niveles que no superan el 30% de satisfacción. Realmente esta expresión del sentimiento de

los pasajeros hacia la aerolínea, deja mucho que pensar en cuanto a: como se atienden y que necesitan de la aerolínea.

En la mayoría de los cuestionamientos el pasajero indica su nivel de satisfacción como – Bueno -, esto se puede observar por medio de la barra amarilla que se encuentra en muchos casos sobre el 30% y alcanza el 65%.

Cuando se presenta la barra amarilla para el cuestionamiento 1: Califique su experiencia con la aerolínea, este alcanza solo el 50% de satisfacción y cuando se habla de calidad de servicio este indicador demuestra un descontento con esa calidad ofrecida.

Sin embargo en los cuestionamiento 4: Atención en mostradores de chequeo y 12: Apoyo de ubicación dentro de la aeronave, el nivel es representativo con un 65% de satisfacción, a pesar de las colas a la que se someten los pasajeros en estos dos momentos críticos de la operación.

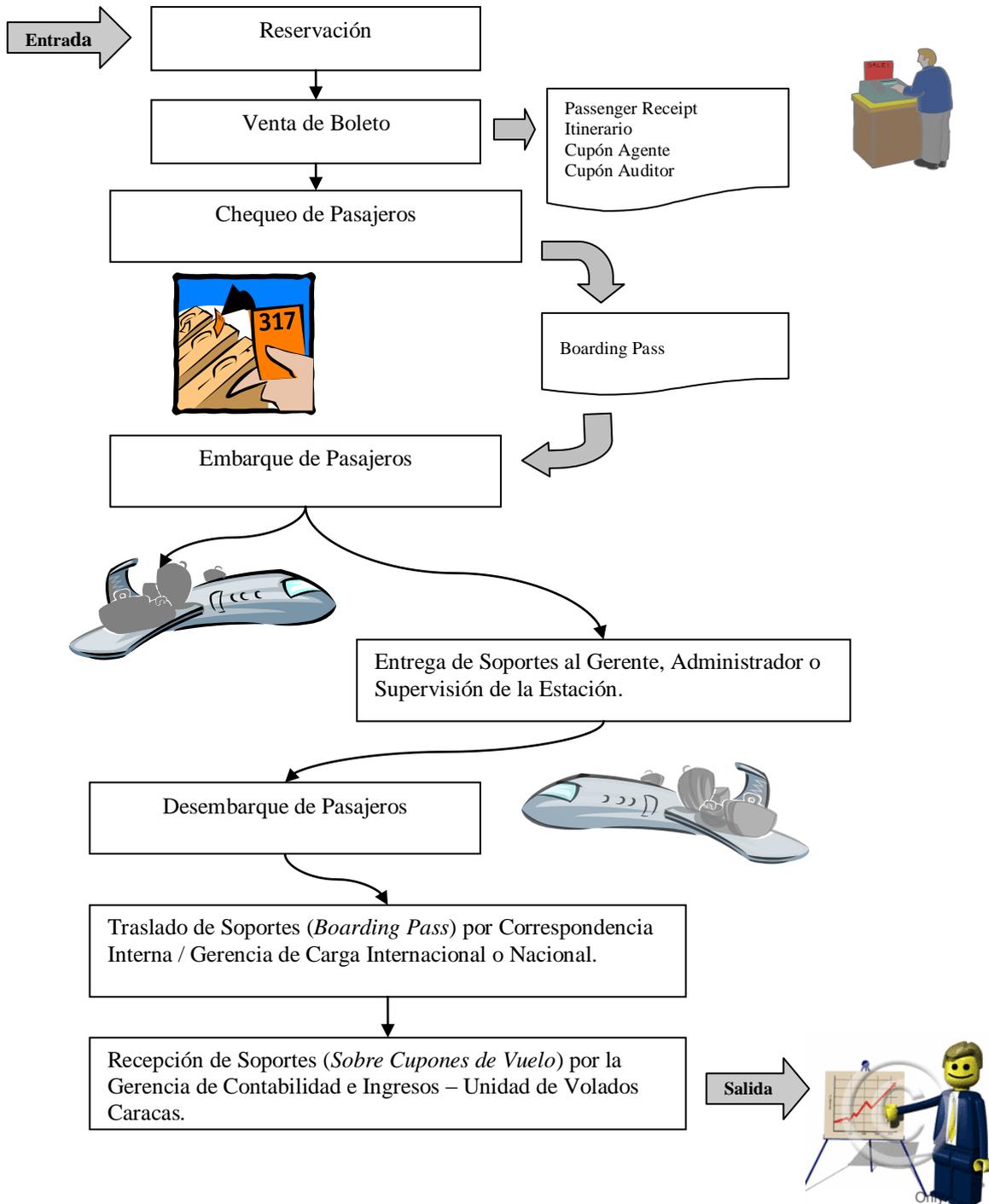
Para la opción 2: disposición del personal a atenderlo, esta opción no alcanza el 40% para corroborar que el pasajero no siente la relación precio – valor del servicio. No siente que se trabaja en función de ellos, de brindar un servicio personalizado y de calidad.

El cuestionamiento 10: Atención en el área de embarque, muestra una tendencia de - bueno a lo muy bueno - con 40%, contrastando con el valor obtenido en el punto 4 65%, esto refleja que es un momento sensible en cuanto a los retrasos y demoras que presenta la aerolínea en sus itinerarios.

Por último para el cuestionamiento 3: Dominio del personal en las actividades realizadas que muestra una tendencia a – muy bueno – sobre el 50%, se puede observar claramente que los pasajeros no juzgan la calidad de los empleados, por el contrario se sienten el rechazo a indicadores propios de la aerolínea. Razón por la cual se debe atacar cada uno de los frentes aquí representados, para lograr el equilibrio con una tendencia que logre la evaluación hacia - excelente - , si se es una empresa de servicio, lo ideal es que nuestros clientes se sientan atendidos y prefieran nuestro servicio.

### 5.2.3 Método de Observación

El siguiente diagrama muestra los pasos a seguir para llevar a cabo el proceso. Se incluyen todos los pasos desde que el cliente comienza la interacción con la aerolínea, hasta el momento que se cierra un vuelo administrativamente.



**Figura 13.** Diagrama – Flujograma de Proceso de Aeropostal Alas de Venezuela

La idea es reflejar que el proceso funciona como una línea de producción y que en cada uno de los momentos en los que se interactúa con el cliente este debe sentirse atendido; siendo el conocimiento y la disposición a servir puntos claves en el Mejoramiento de la Calidad de Servicio. El método de observación realizado como parte de este trabajo de investigación, reflejó las siguientes alertas:

1. Nivel de conocimiento del proceso por parte del Personal:

- A nivel de Gerentes y Supervisores, se maneja el conocimiento de manera clara. Están capacitados para resolver los inconvenientes que se presentan y asistir a su grupo de trabajo.
- A nivel de Agentes de Tráficos, debe definirse un entrenamiento dirigido a la parte técnica (elaboración de las actividades) e incluir programas de “Atención al Cliente” / “Calidad de Servicio”.

2. Tiempo de respuesta en el chequeo:

- Mejorar la distribución de los counters por actividades y vuelos. Mostradores específicos para el chequeo dependiendo del destino, para venta de boletería y para atención al cliente.
- Hacer que los procedimientos se cumplan en función de ajustarlos con los tiempos establecidos para cada actividad.
- Programas informativos a clientes para acostumbrarlos a la operación.

3. Disposición a atender al pasajero por parte del Agente de Tráfico:

- Adiestramiento en el campo de calidad de Servicio y Atención al Cliente.
- Mejoras salariales e incentivos, que les permita mostrar un mejor desempeño en las actividades.

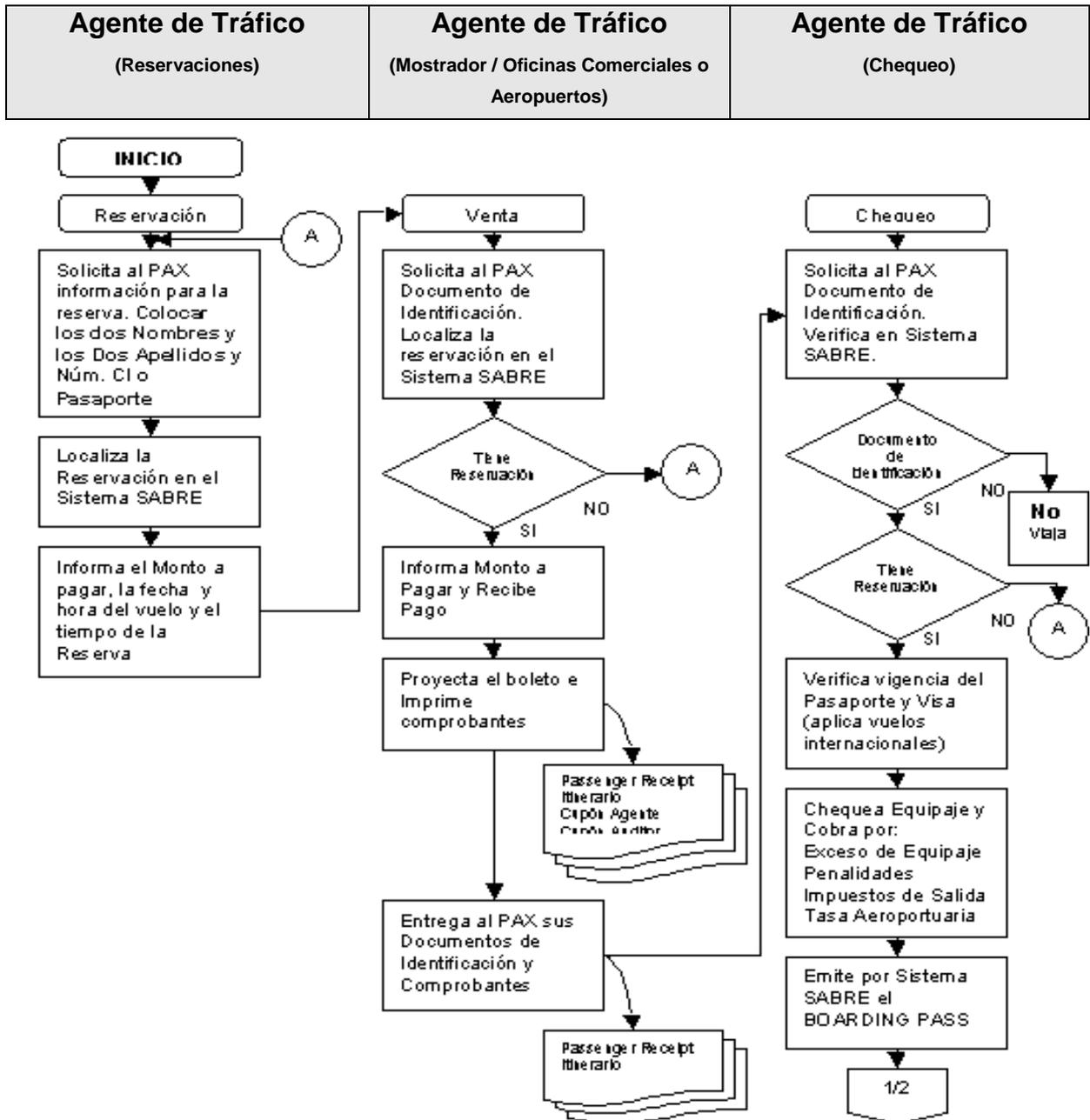
4. Respuesta del Cliente:

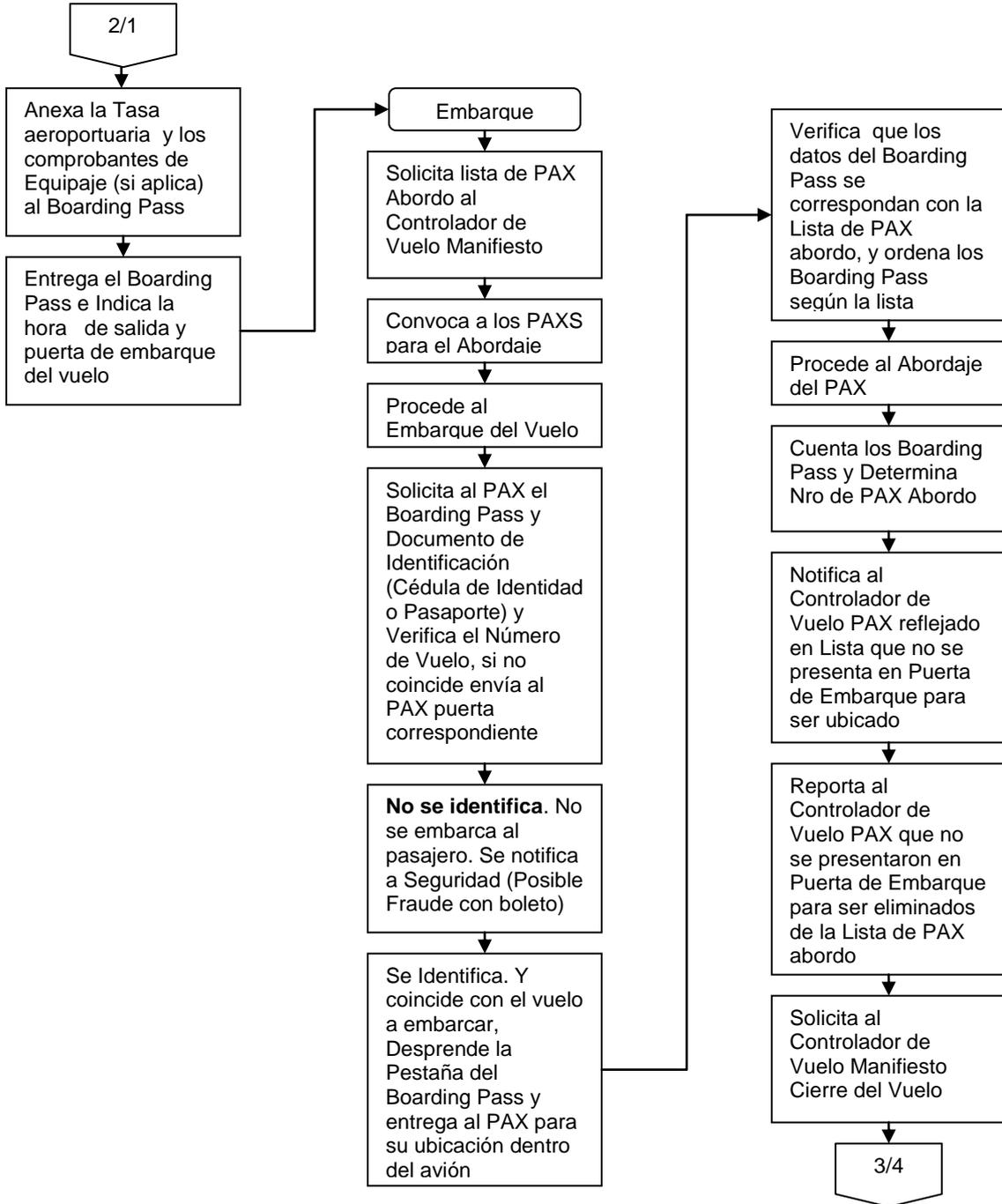
- Los clientes son la razón de ser del negocio y como se expresa en la teoría “siempre tienen la razón”; sus quejas y reclamos deben ser tomados en cuenta, en función de mejorar y prestar mejor servicio. Entendiendo que culturalmente el pasajero venezolano es difícil de manejar, por características propias de personalidad.

### 5.3 Propuesta de Mejora de la Calidad de Servicio.

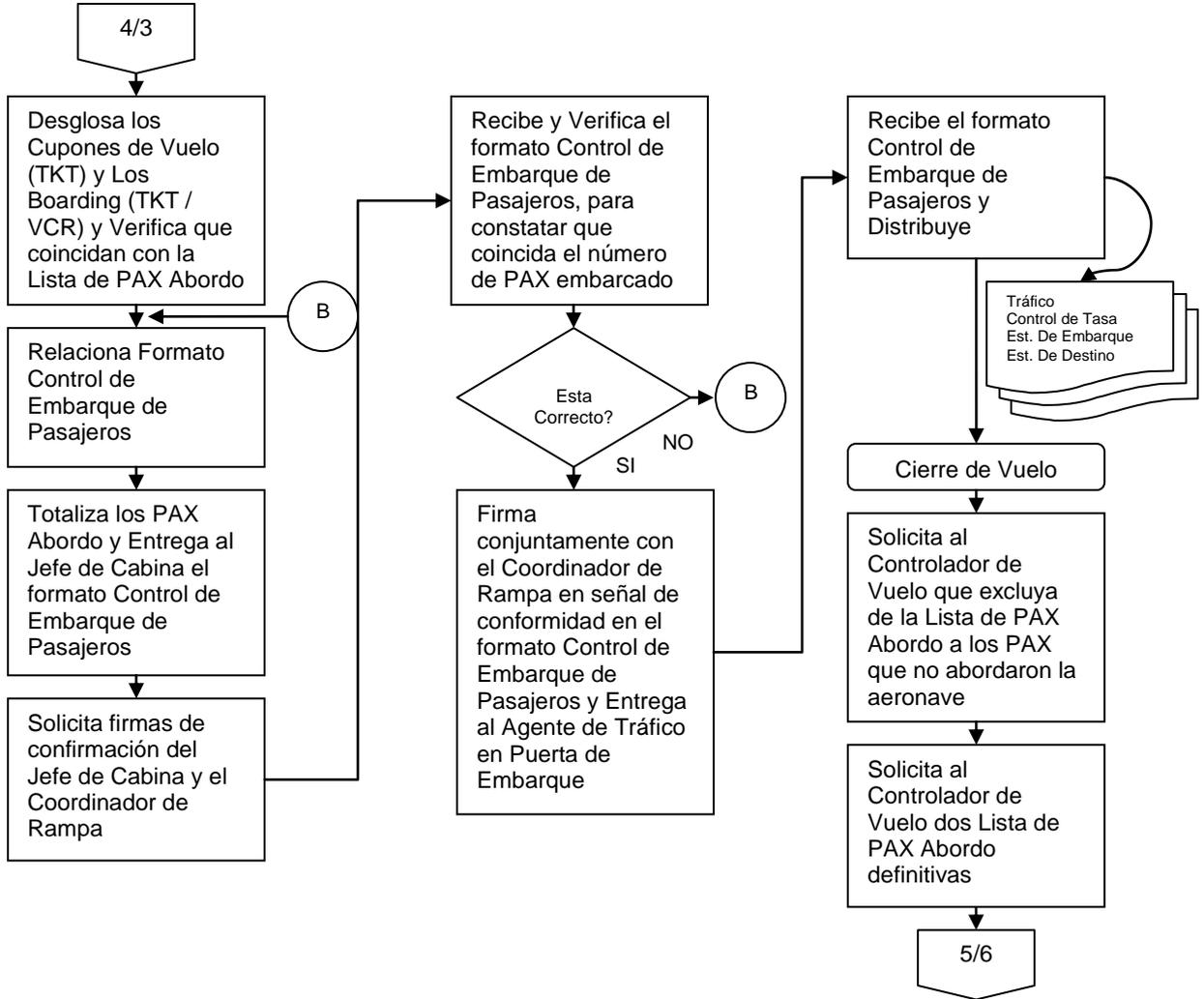
Analizados y tabulados los datos obtenidos de en la fase I y II de la Metodología, se plantea en concordancia con el objetivo que busca plantear una propuesta de Mejora de la Calidad de Servicio, el siguiente diagrama de flujo que permite detallar las actividades del proceso y rellenar el cuadro con la propuesta.

5.3.1 Diagrama de Flujo del Proceso de Chequeo – Embarque de Pasajeros. Este diagrama se planteó el proceso en general, en pro de reflejar su continuidad.

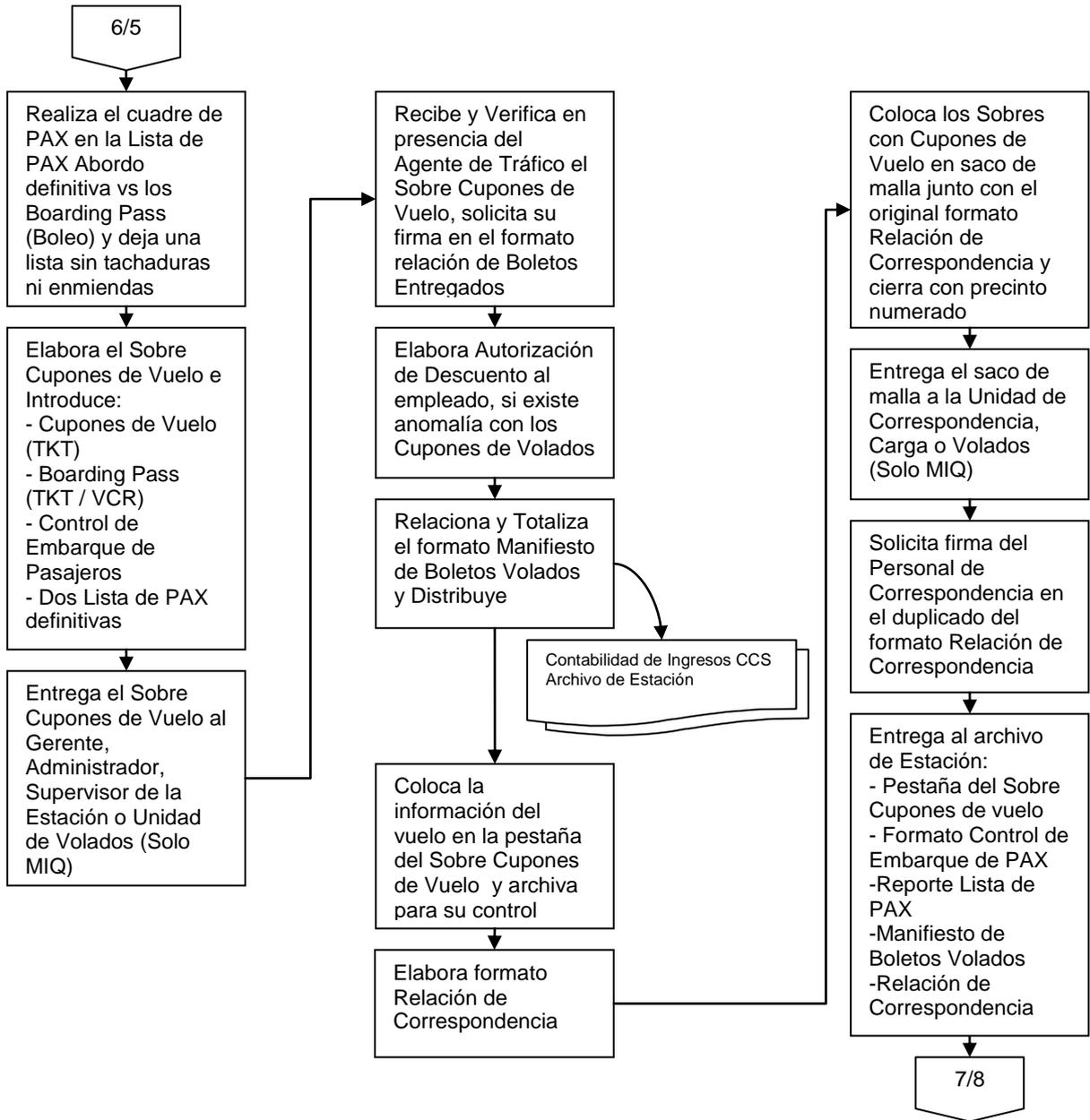




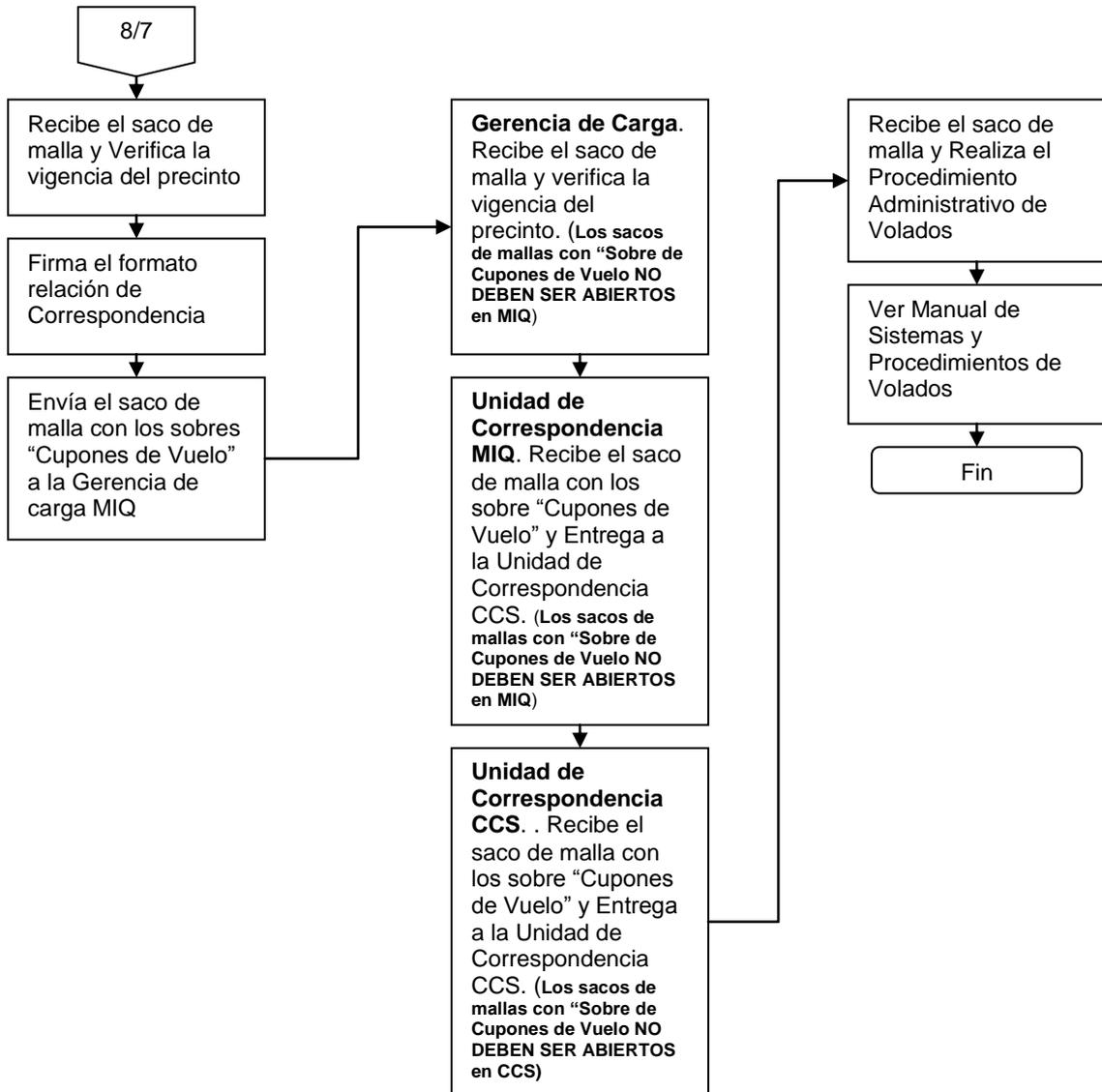
<b>Agente de Tráfico</b> (Puerta de Embarque) Finalizado el Embarque del Vuelo	<b>Jefe de Cabina</b>	<b>Agente de Tráfico</b> (Puerta de Embarque) Finalizado el Embarque del Vuelo
--	-----------------------	--



<b>Agente de Tráfico</b> (Puerta de Embarque) Finalizado el Embarque del Vuelo	<b>Gerente / Administrador / Supervisor de Tráfico</b> (Estación)
--	--



<b>Unidad de Carga o Correspondencia</b> (Oficinas o Estaciones)	<b>Gerencia de Carga (MIQ) / Unidad de Correspondencia</b> (MIQ - CCS)	<b>Gerencia de Contabilidad de Ingresos – Volados</b> (Caracas)
---	---	--



**Figura 14.** Flujograma Propuesto del Proceso de Atención al Pasajero

El diagrama se presenta como parte importante para comprender cuales actividades del proceso pueden ser mejoradas. Se plantea como un apoyo para la propuesta de Mejora de la Calidad de Servicio, es necesario identificar cada una de las actividades que se realiza para saber cuales deben mejorar, para brindar a los clientes tiempos de respuesta óptimos dentro de sus niveles de satisfacción. De igual manera saber que se hace, como se hace, quien lo hace y cuando debe hacerse.

### 5.3.2 Propuesta de Mejora de la Calidad

La tabla muestra las acciones propuestas por el investigador, que se podrían aplicar la empresa Aeropostal, con la finalidad de mejorar el Servicio de Atención al Cliente. Las propuestas se basan en el análisis realizado en cada una de las fases de investigación.

Pasos	Acciones (actividades a ejecutar)
<b>1. Identificación</b>	<p>Requerimientos del cliente</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Eliminar las colas que se realizan al momento del chequeo.</li><li>▪ Realizar un chequeo más rápido.</li><li>▪ Notificar cuales son las condiciones para efectuar un chequeo más efectivo. Documentación necesaria, pagos extras, información al momento de realizar las reservaciones, cantidad de equipaje permitido, objetos que no pueden llevarse en el equipaje, etc.</li><li>▪ Colocar mostradores por vuelo.</li><li>▪ Personal mejor preparado.</li></ul>
	<p>Procesos que requieren mejoras</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ El proceso de chequeo y embarque, en este caso son los estudiados y deben ser mejorados en calidad y tiempo de ejecución.</li><li>▪ El proceso de información al cliente.</li><li>▪ El proceso de atención al cliente.</li><li>▪ El cumplimiento de Itinerario.</li></ul>

Tomando en cuenta la fase anterior “identificación”, donde se especifican cuales son los procesos que afectan la Calidad de Servicio al Cliente, según las experiencias obtenidas en la investigación; la empresa debe plantearse como objetivo un estudio más a fondo donde se incluya una mayor población “muestra”, en función de obtener resultados más apegados a la realidad y de esta forma poder cubrir las expectativas del cliente, que en definitiva es su razón de ser. Para lograr este punto debe realizar una medición y documentación con las ayuda de especialista en el tema de Calidad.

<b>2. Medición y documentación</b>	<p>Establecer variables a medir</p> <p>Definir indicadores (niveles de referencia)</p> <p>Efectuar mediciones acorde</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Este punto se adaptará a los requerimientos especificados por los expertos que se contraten para realizar el trabajo. Los cuales deben dirigir su estrategia a buscar cuales son las razones básicas del descontento del pasajero, los tiempos de respuestas en las operaciones y el nivel de adiestramiento del personal de la aerolínea.</li> </ul>
	<p>Documentar el proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En este punto no existe una deficiencia notable, debido a que los procesos se encuentran documentados, solo que debería hacerse una distribución de su contenido en todos los niveles. Utilizando estos manuales como instrumentos para el adiestramiento del personal se puede lograr un mayor compromiso para la realización de las actividades.</li> </ul>
<b>3. Análisis</b>	<p>Estudiar los datos del proceso (estadística y herramientas para la calidad)</p> <p>Identificar alteraciones, deficiencias o desviaciones</p> <p>Identificar causas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esta investigación presenta un análisis basado en técnicas estadísticas básicas que permitieron generar gráficos que reflejan la realidad actual de la empresa, sin embargo los especialistas cuentan con herramientas actualizadas que permiten medir el comportamiento y reacciones de los pasajeros ante los estímulos externos e internos de la operación. De igual forma plantear una estrategia que permita involucrar al personal que en definitiva es el que da la cara al cliente puede ayudar a revertir esta tendencia hacia una evaluación por parte del pasajero como “deficiente”.</li> </ul>

#### 4. Mejoras

##### Establecer objetivos y metas

- Entre las metas debe plantearse el estudio recomendado.
- Un adiestramiento dirigido hacia la calidad y eficiencia en la elaboración de las actividades.
- Planes de incentivo para el personal, que incluya mejores remuneraciones y lograr de esta forma la gran rotación existente en la actualidad.
- Poner las necesidades del cliente como parámetro para medir el desempeño de las operaciones y no basarse solamente en los lineamientos que deben seguir como línea aérea.

##### Descubrir oportunidades de mejora

- Depende netamente de asumir los cambios propuestos por el estudio como parámetros necesarios para realizar los procesos.
- Observar en cada planteamiento una oportunidad para hacerlo mejor.

##### Desarrollar opciones y seleccionar las más factibles y prometedoras

- Tomar en cuenta los resultados del estudio solicitado.

## 5. Evaluación

Determinar el impacto de las mejoras

Estandarizar el proceso

Organizar el seguimiento

- El seguimiento continuo de las operaciones, en búsqueda de saber como cambian las necesidades del cliente en función el tiempo.
- Saber que nivel de satisfacción pueden dar nuestros competidores, a fin de tomarlos como referencia para evolucionar en el campo.
- Hacer de los procesos la forma de evaluar el desempeño de los empleados y de la aerolínea en general (puede extenderse a todas las áreas).
- Entender que cada día las necesidades de los clientes son distintas y debemos cubrirlas para mantener su fidelidad.
- Realizar un seguimiento continuo de las operaciones de cara al cliente y los procesos.

Entre las acciones que pueden tomarse de manera inmediata en función de mejorar la Calidad del Servicio al Cliente tenemos:

1.- Instruir al personal de reservaciones en función de que entiendan que son parte de la línea de producción y que toda la información que den al cliente permite el mejor desempeño de las actividades que se realizan en el aeropuerto.

2.- Realizar campañas informativas dirigidas al cliente donde asuma su responsabilidad en cuanto al tiempo que debe presentarse en el aeropuerto. Se debe buscar su compromiso logrando que entienda que tenemos itinerarios que cumplir.

3.- Capacitar al personal de atención al cliente (chequeo - embarque) para dar respuestas efectivas, oportunas y a tiempo. Con esto se logra cumplir en los tiempos estipulados para la realización de las actividades.

- Chequeo de Pasajeros: de 1 a 3 minutos.
- Embarque de Pasajeros: 30 minutos antes de la salida del vuelo según itinerario.

4.- la información al pasajero debe ser clara y precisa, asumir que es la primera vez que viaja con la aerolínea, con esto se lograra evitar retrabajo y retrasos innecesarios.

5. Colocar los counter (mostradores de chequeo) por destinos, con esta alternativa se puede ir trabajando con el pasajero más próximo a embarcar en el avión. Se elimina el descontrol que observa el pasajero en los mostradores. Permite al agente el control de un vuelo específico, por el cual será responsable. Esta opción da al pasajero una visión de control por parte de la aerolínea. Los agentes debe manejar el vuelo desde el chequeo hasta el embarque lo cual evita que pasajeros puedan endosar sus responsabilidades a la persona que lo atendió, por ejemplo:

- Pasajeros que al llegar tarde al momento del embarque comentan que la persona que lo atendió le indico mal la puerta a la que debía presentarse.
- Pasajeros que se presentan a la puerta de embarque sin la documentación necesaria para viajar e indican que el agente no se la entrego o no se la solicito.
- Pasajeros que no acatan la orden de cantidad de equipaje de mano y llegan a la puerta de embarque con una tabla de surf (ejemplo) y alegan que el agente les indico que si puede ser transportada en cabina.
- El control del vuelo depende de dos personas y se puede actuar contra los responsables. Esto permite que cada grupo de agentes asista un vuelo desde que reciben al pasajero hasta que el pasajero es embarcado en la aeronave, asegurando de esta forma que existan dos responsables durante todo el proceso, a nivel de usuario esto permite que se sientan más atendidos y a nivel administrativo el vuelo tiene menos problemas.
- La organización de los counter quedaría de la siguiente forma: 01/02 pasajeros Gold (atención especial, viajeros frecuente 03 al 12 para el chequeo de pasajeros por destino (Barquisimeto / Barinas / Maracaibo / Maturín / Porlamar / Puerto Ordaz / San Antonio del Táchira / Santo Domingo (VE) / San Tome / Valencia); 13 al 15 venta de boletos todos los destinos y 16 información.

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

La investigación de los conceptos y las practicas realizadas, bosquejan la realidad de la generación de productos o la prestación de servicios de calidad; y es que la *calidad* no solo va a depender de que tengamos como empresa el mejor producto (*tangible o intangible*), el más rentable, con las condiciones más sofisticadas de elaboración en el mercado y otras condiciones importantes que nos defina, esto por si solo, no nos asegura que logremos posicionarlo; forman parte de las características esenciales, sin embargo en la actualidad, se incluyen otras que depende directamente de la evaluación que realice el cliente del producto o servicio. Atraído por su necesidad, el cliente moderno, prueba entre las múltiples opciones que tiene a su mano, el nivel de satisfacción, que sienta por el trato que recibe definirá su nivel de fidelidad con el producto.

Se plateo el estudio de los manuales de procesos que emplea la aerolínea Aeropostal Alas de Venezuela, para normalizar las actividades que se llevan a cabo para el chequeo y embarque de pasajeros en el Aeropuerto Nacional de Maiquetía. Se comprobó, que existen los manuales y que su diseño se apega a los lineamientos pautados por los organismos nacionales e internacionales que regulan las operaciones aéreas. El cumplimiento de los estándares, asegura que la aerolínea se encuentra capacitada para la prestación del servicio y las certificaciones correspondientes al ámbito aéreo.

Sin embargo la existencia del manual, por si solo, no asegura que los usuarios internos (RRHH) apliquen los procedimientos correctamente; la evaluación realizada sobre el nivel de cumplimiento de los procesos estándares aplicados en las actividades que se realizan y los niveles de satisfacción de los clientes, arrojaron como resultado que las políticas, normas y procedimientos, deben ser impartidas a todos los niveles de la organización, en la búsqueda de tener un grupo con conocimiento uniforme en la realización de las actividades. Los niveles de conocimiento de los procesos se ubicaron a dos niveles, el supervisorio (Gerentes y Supervisores de Tráfico) y operacional (Agentes de Tráfico) obteniendo como resultado una diferencia marcada entre ambos, si bien es cierto, que la parte gerencial debe estar más alineada con la información, no son ellos los que llevan a cabo las actividades de atención al cliente y ciertamente el descontento que se observo entre los pasajeros, se debe a la deficiencia en la atención que reciben del personal de la empresa y se corrobora que su nivel de conocimiento del proceso es muy bajo.

Es importante recalcar que las características particulares de cada cliente, influyen en la prestación del servicio; psicológicamente, cada cual actúa en función a condiciones externas que pueden o no ser causadas por la empresa, como prestadora de servicio, es por ello, que se hace necesario mantener un nivel de preparación entre nuestros empleados en las habilidades de trato personal que sumadas a las habilidades técnicas, representan la llave maestra en la prestación de un Servicio de Atención al Cliente basado en la Calidad, de seguro este lo notara. En el ramo aeronáutico como en cualquier otro, los niveles de conocimiento de los procesos, deben ser óptimos para lograr demostrar a los clientes la seguridad que requiere. No basta tener gran cantidad de manuales, normas, procedimientos y políticas”, además de que estén bien definidas y agrupen todas las condiciones aplicables al negocio en el que se este inmerso, deben ser utilizadas, de consulta obligatoria para cada uno del personal de la empresa, mientras su nivel de conocimiento sea más apegado a las condiciones que aplican para el negocio y a las actividades que debe realizar, su respuesta a las necesidades del cliente serán más oportunas y efectivas. Los datos obtenidos en la investigación, sirvieron como

referencia para elaborar una propuesta de Calidad de Servicio para Aeropostal Alas de Venezuela, en función de cubrir las necesidades del cliente.

En mercados culturalmente tan dependientes de factores externos como la calidad de lo importado, las vivencias de los compradores en otras latitudes, el reto de lograr clientes satisfechos es mayor; podemos tener un buen servicio, pero el punto de referencia no depende de nosotros como empresa, si no de las experiencias de los clientes con productos similares del ramo, existen empresas que entendieron muchos años antes que las nuestras (latinas), que la diferencia para el cliente la hace la atención que le brindamos. Constantemente somos evaluados y evaluamos productos y servicios, como proveedores debemos aplicar un dicho muy sabio, que aplica a todos los niveles “tratemos al cliente como quisiéramos ser tratados” y estaremos dando el primer paso a lograr su satisfacción.

### **Recomendaciones**

1.- Realizar un estudio de Calidad de Servicio basado en el Cliente. Es cierto que en una línea aérea los estándares de realización de las operaciones se encuentran normalizados por diversos entes nacionales e internacionales, se debe tomar en cuenta que la manera de lograr una fidelidad de los clientes, es marcando la diferencia entre lo que ofrecemos nosotros como empresa y lo que ofrece la competencia. Y asumir la Gestión de la Calidad como un estilo de gerencia que permita asumir y aplicar los cambios necesarios.

2.- Tomar en cuenta que como empresa – prestadora de servicio – aeropostal se debe a su mayor fuente de ingreso, que es el pasajero; por lo tanto debe conformarse con personal capacitado a nivel técnico – operacional solamente, es necesario incluir en su adiestramiento, técnicas fundamentales en el campo de la “atención al cliente”, para prepararlos para servir. Se lograría mediante esta acción una relación conocimiento – servicio, punto de diferenciación entre las empresas del ramo.

3.- Distribuir y utilizar las herramientas con las que cuenta la aerolínea (manuales, sistemas, procedimientos, etc.) que contienen las políticas, responsabilidades y normas que deben seguirse para la realización de las actividades; contar y manipular los conocimientos de los procesos en los que están inmersos, brinda a los empleados la posibilidad de sentirse más seguros y preparados para dar soluciones efectivas. Los tiempos de respuestas en las operaciones son muy cortos y si se operan con un alto nivel de comprensión, los procesos y las actividades a realizar podrán ser más acertados en sus respuestas al cliente.

## **BIBLIOGRAFIA**

Berry, T. (1996). *Cómo Gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total*. México. McGraw Hill.

***Gran Diccionario Enciclopédico Visual***. (2000).

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México. McGraw Hill.

Mariño, H. (1993). *Planeación Estratégica de la Calidad Total*. Bogotá. T/M.

Münch, L. (1998). *Más Allá de la Excelencia y de la Calidad Total*. México. Trillas.

Real Academia Española. (2001). ***Diccionario de la Lengua Española.***

*Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario*. (2001). COVENIN – ISO, 2001

Solano, J. (2001). *¿Qué es Calidad Total?*. Venezuela. PANAPO.

Taylor, E. (1980). ***Las culturas primitivas***, México. Fondo de Cultura Económica.

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

- 1.- Autores de la Gestión de la Calidad. (Gabriel Padilla / 1997).
- 2.- Buscando la Calidad y Excelencia en la Atención y el Servicio al Clientes. (Mauricio Paz Manzano / 1999).

Cuestionario: **Calidad de Servicio y Atención al Cliente**

A continuación se le cuestionara sobre una serie de preguntas, que tienen como fin recopilar información, acerca de su apreciación sobre La Calidad de Servicio y Atención al Cliente que ofrece Aeropostal Alas de Venezuela, en dos (02) procesos claves de su gestión diaria como son: Chequeo y Embarque de Pasajeros. Los datos por Ud. suministrados, serán utilizados con fines totalmente estadísticos y su publicación será estrictamente utilizada en el trabajo especial de grado realizado por el Ing. Paúl Rosales en el Postgrado de Gerencia de Proyectos para la “Universidad Católica Andrés Bello”, el cual plantea como propuesta “La Mejora de la Calidad de Servicio de Atención al Cliente”.

En caso de ser necesario se pueden utilizar hojas anexas para indicar otras observaciones no contempladas en la entrevista.

Muchas gracias por su colaboración.

1. ¿Posee la aerolínea manuales internos o externos, que normalizan las actividades que se llevan a cabo en los procesos de Chequeo y Embarque de Pasajeros?. ¿Podría identificarlos?.

**Resp:**

---

---

---

---

2. ¿De existir estos instrumentos de estandarización de procesos, que objetivos cumplen en la empresa?.

**Resp:**

---

---

---

---

---

**3.** ¿Qué documentación deben presentar los Pasajeros con reservación para un vuelo con la aerolínea?. ¿En el caso de no poseer la documentación requerida, que acciones tomaría Ud. con el Pasajero?.

**Resp:**

---

---

---

---

**4.** ¿Qué documentos emitidos por el Sistema SABRE deben entregársele al Pasajero?. ¿Qué documentos de soporte para su gestión emitidos por el Sistema SABRE, deben quedar bajo su custodia?.

**Resp:**

---

---

---

---

**5.** Bajo que condiciones chequearía Ud. a los Pasajeros con más de 30 kilos de equipaje?.

**Resp:**

---

---

---

---

**6.** Según su nivel de experiencia, ¿Considera Ud., que el chequeo de Pasajeros que van a un mismo vuelo (destino/hora), debe hacerse por distintos counter?. Según su percepción, ¿Este procedimiento permite el flujo de Pasajeros a un mismo vuelo o lo retrasa?.

**Resp:**

---

---

---

---

**7.** ¿Qué acciones tomaría Ud., con los Pasajeros que se encuentran en la cola de chequeo quince (15) minutos antes de la salida de su vuelo?.

**Resp:**

---

---

---

---

**8.** ¿Considera Ud., que las herramientas y equipos destinados al chequeo de

Pasajeros, permiten realizar las actividades de chequeo dentro de los parámetros estándares especificados en los manuales de la aerolínea?

**Resp:**

---

---

---

---

9. Finalizado el proceso de Chequeo, ¿Qué instrucciones considera Ud. necesarias dar al Pasajero antes de partir a la puerta de embarque?

**Resp:**

---

---

---

---

10. Entendiendo el proceso de chequeo – embarque como una línea de producción, donde la salida del primero representa la entrada del segundo, ¿Qué actividad de las realizadas por Ud. en el chequeo de Pasajeros, considera esencial para el óptimo control del proceso de embarque?.

**Resp:**

---

---

---

---

---

11. Según los requerimientos de la aerolínea, ¿Cuántos minutos antes del embarque debe Ud. realizar la convocatoria de los Pasajeros a la puerta de embarque señalada para la salida de la aeronave?.

**Resp:**

---

---

---

---

12. ¿Cuál considera Ud., es el documento más importante que debe presentar el Pasajero al momento de realizar el embarque y porque?. ¿Bajo que condiciones negaría Ud. el embarque a un Pasajero?. Razone su respuesta.

**Resp:**

---

---

---

---

13. ¿Convocaría Ud. al momento del embarque del vuelo a todos los Pasajeros que deben abordarlo al mismo tiempo?. ¿Explique?. ¿Bajo que condiciones de prioridad debe realizarse el embarque de Pasajeros?.

**Resp:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**14.** ¿Qué acciones tomaría Ud. con un Pasajero que se presenta en la puerta de embarque, luego de agotado el tiempo destinado para este proceso?.

**Resp:**

---

---

---

---

---

**15.** ¿Mediante que procedimiento y formatos se realiza el control de la cantidad de Pasajeros abordados en un vuelo?

---

---

---

---

---

**Entrevistado por:**

---

CALIFIQUE EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE NUESTRO SERVICIO MARCANDO CON UNA (X)

E: Excelente / MB: Muy Buena / B: Buena / R: Regular

	E	MB	B	R
Califique su experiencia con la Aerolínea (1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Califique nuestra atención en cuanto a:				
Disposición del personal a atenderlo (2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dominio del personal en las actividades realizadas (3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención en mostradores de chequeo (4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo de atención en mostradores (5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respuestas claras y precisas a sus solicitudes (6)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recepción de su equipaje (7)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solución de inconvenientes (8)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Información acorde para su embarque (9)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención en área de embarque (10)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de itinerario (11)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoyo en la ubicación dentro de la aeronave (12)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Qué sugerencias nos daría para mejorar?

Datos del Pasajero

Nombre: \_\_\_\_\_ e-mail: \_\_\_\_\_

Edad:  18 - 25  26 - 35  36 - 45  + 46      Sexo:  M  F

Al mes ¿Cuántas veces nos selecciona como su Línea Aérea?  1  2  3  4  5  +6

*Su opinión es importante... Gracias por preferirnos como su Línea Aérea de Confianza*