TESIS
D02003
V47

UNIVERSIDAD CATÓLICA "ANDRÉS BELLO"

VICE-RECTORADO ACADEMICO

DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DIAGNÓSTICO PARA LA ORGANIZACIÓN WYNGS AVIATION

Trabajo de grado para optar al Titulo de Especialista en Desarrollo Organizacional

Autor

Carmen C. Vetancourt C.

Profesor Asesor

María Helena Hoffmann

Caracas, Marzo de 2003

INDICE GENERAL

INTRODUCCION 1

PRESENTACION DE LA EMPRESA 3

ANTECEDENTES 6

Propósito 8

Objetivo General 8

Objetivos Específicos 8

Justificación 9

MARCO TEORICO 11

Desarrollo Organizacional 11

Consultoría de Procesos 14

La Organización 18

Percepción 22

Servicio de Atención al Cliente 27

Satisfacción del Cliente 32

MARCO METODOLOGICO 35

Tipo de Estudio 35

Diseño de la Investigación 36

Definición de las Variables 36

Método de Recolección de Datos 37

Población 42

Muestra 42

Procesamiento 43

Análisis de Resultados 45

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 49

BIBLIOGRAFÍA 52

ANEXOS 54

1.-Propuesta de diagnóstico para el cliente

2.-Cuestionario a Empleados

3.-Cuestionarios a Clientes

4.-Carta de presentación para las empresas

5.-Gráficos de resultados

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama 5

Figura 2: Flujograma del proceso 44

Figura 3: Cronograma de actividades 45

AGRADECIMIENTOS

A Dios sobre todas las cosas, por ser siempre mi guía y apoyo espiritual.

A mi esposo que con su amor ha sido siempre mi apoyo, amigo y compañero, así como también por su comprensión y paciencia y además de ser el motivo y razón de seguir adelante.

A mi familia por siempre estar a mi lado y apoyarme en todos mis proyectos.

A mi compañera y amiga **Cecilia** por haber compartido este reto conmigo, así como también el compartir momentos buenos y malos, y que de ahora en adelante sigamos siendo amigas.

A la profesora **María Helena Hoffmann**, por sus orientaciones y dedicación para la realización de este trabajo.

Quiero expresar un gran agradecimiento a la empresa **Wyngs Aviation**, y a todo su personal por haberme permitido la realización de esta tesis y muy especialmente al Señor **Courtney Neeb** por permitirme la entrada a su empresa y ser siempre tan cordial, amable, preocupado y comprometido con este proyecto.

A todas aquellas personas que de una u otra forma hicieron posible la culminación de este trabajo.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación contiene un programa de diagnóstico para evaluar el servicio de atención al cliente en la empresa Wyngs Aviation y para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional.

Este proyecto se basó en la consultoría de procesos. El consultor identificó necesidades de diagnóstico, recolectó y procesó la información, apoyándose en las herramientas de diagnóstico adquiridas en Desarrollo Organizacional, al tiempo que guió a los clientes en la detección de las áreas a mejoras, ofreciendo soluciones que pudieron ser de ayuda para implantar las decisiones necesarias para el cambio.

Las organizaciones son sistemas abiertos, conformados a la vez por diversos subsistemas que se nutren entre sí; por tal razón para buscar mejoras en el área del Desarrollo Organizacional de las mismas, se hace necesario un estudio profundo, para detectar cuáles son las áreas a mejoras, teniendo como meta el éxito de las mismas.

Este trabajo está conformado por diversos capítulos, en donde se ofrecerá una descripción detallada de la organización cliente, un resumen de los antecedentes, marco teórico con los conceptos en que se basó esta investigación, marco metodológico, donde se describe la metodología aplicada, así como una descripción y análisis de los resultados, y finalmente conclusiones y recomendaciones.

Es importante tener en cuenta el uso de las herramientas básicas –ética, competencias técnicas y personales y profesionalismo del consultor- para alcanzar el éxito y consolidar el perfil de Especialista en Desarrollo Organizacional.

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Wyngs Aviation está constituida por : Aviaservice, Mutaca y un inversionista privado. Aviaservice es el representante en Venezuela de "Raytheon Beechcraft" desde hace más de 10 años y opera un taller de mantenimiento aereonáutico aprobado por la "FAA". Mutaca es una compañía de vuelos charter con más de 19 años de experiencia, la cual ofrece a sus clientes servicio en aereonaves corporativas.

Wyngs Aviation cuenta con una flota de aereonaves nuevas bajo operación exclusiva marca Beechcraft King Air 90, Super King 200 Beech 1900D, y Beechjet 400-A con capacidades desde 6 hasta 16 pasajeros, las cuales reciben estricto mantenimiento en el taller de Aviaservice, su socio, certificado por la "FAA" y que a su vez es el representante en Venezuela de Raytheon, el fabricante de sus aeronaves. Así mismo, Wyngs Aviation tiene una amplia cobertura de responsabilidad civil (entre 25 y 50 millones de dólares), acorde con las exigencias de las principales corporaciones a nivel mundial y una póliza paraguas sobre todas sus operaciones por US$20 millones adicionales.

Wyngs Aviation utiliza únicamente tripulaciones altamente calificadas, las cuales reciben anualmente entrenamiento en "Flight Safety". Tanto el entrenamiento de las tripulaciones, como toda la operación de Wyngs Aviation son cuidadosamente auditados periódicamente por empresas internacionales, auditores externos e independientes de aviación.

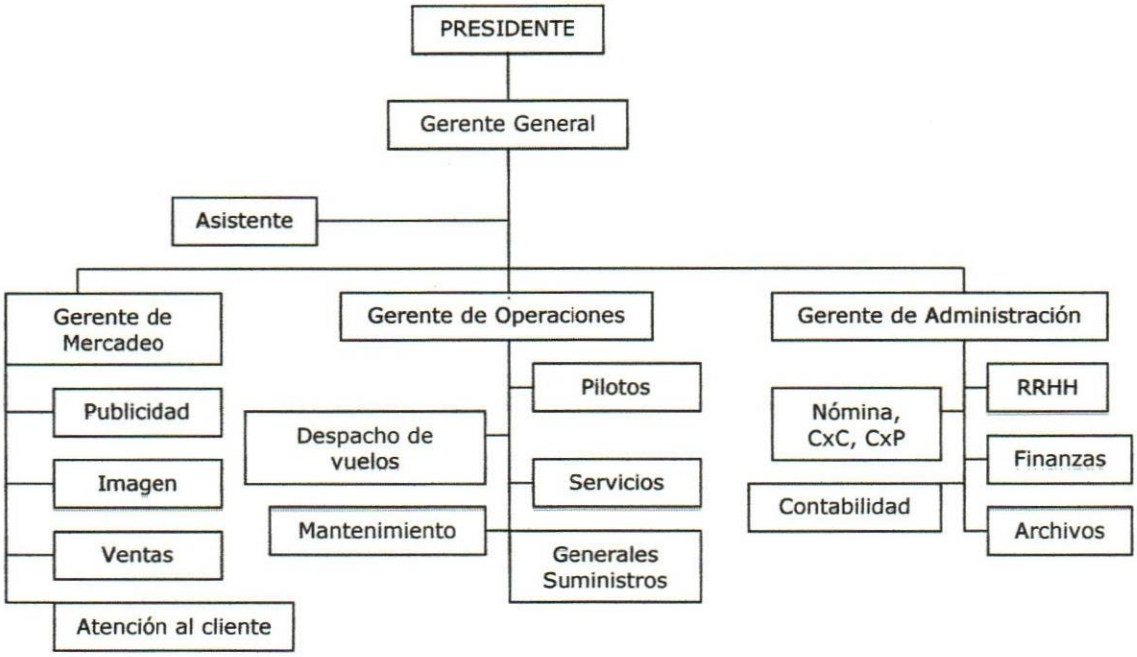
Wyngs Aviation opera desde los 3 aeropuertos que sirven a la ciudad de Caracas y en otros aeropuertos del interior del país con instalaciones modernas y dotados con los equipos de soporte de tierra adecuados para todas las operaciones requeridas por los clientes.

Esta compañía ofrece servicios de vuelos charter ya sea a corporaciones o a personas naturales, placer y/o turismo, dentro del país o hacia El Caribe, Norte, Centro o Sur América. Wyngs Aviation también ofrece servicios de vuelos inusuales, o de emergencia, para situaciones inesperadas.

Wyngs Aviation está ubicada en Caracas, en la Base Aérea Francisco de Miranda, Sector Aeroclub, Fila F, Hangar 8, Apartado Postal 1060.

Wyngs Aviation cuenta con una nómina de 30 empleados y está estructurada, como se muestra a continuación, desde los niveles gerenciales hasta las unidades de trabajo. Esta estructura está organizada para facilitar el flujo de comunicaciones y para servir mejor al cliente con sus requerimientos y necesidades.

Figura 1: Organigrama



ANTECEDENTES

La misión de Wyngs Aviation es prestar un servicio VIP dirigido a corporaciones y ejecutivos de alto nivel.

La visión, es ser la primera empresa de aviación corporativa en Venezuela operando a los estándares del primer mundo.

Para lograr la misión y el cumplimiento de su visión, esta empresa necesita mantener sus estándares de calidad en cuento al servicio que ofrecen y así mismo, dado el elevado costo que tienen estos servicios, es muy importante para ellos la satisfacción plena de sus clientes.

En referencia a lo anterior, los directivos de esta compañía le solicitó a la consultora que realizó esta investigación el hacer un estudio en donde se pudiera medir cómo estaba para ese momento la satisfacción del cliente respecto al servicio que ellos ofrecen, incluyendo no sólo la parte de vuelos, sino también que expresaran su satisfacción en cuanto a trato recibido, las instalaciones, etc.

Igualmente, los directivos de Wyngs Aviation se encontraban bastante inquietos por el hecho de que sus servicios son altamente costosos y, aunque estén dirigidos a altos niveles de empresas petroleras, financieras, etc. debido a la actual crisis económica por la que atraviesa el país, ellos

desean saber si sus clientes perciben que el servicio recibido es congruente con el precio que pagan por el mismo.

Estas inquietudes fueron expresadas por los directivos de la empresa a la consultora en varias reuniones que se sostuvieron.

Propósito

Identificación de la percepción que tienen empleados y clientes del servicio de atención.

Objetivo general

Evaluar el servicio de atención al cliente con la finalidad de fortalecer su capacidad de respuesta para lograr conservar y aumentar los niveles existentes de satisfacción, identificar la percepción del valor que tienen clientes y empleados de la organización, y con ello permitir la anticipación a nuevas y actuales necesidades, aunque latentes y no expresadas.

Objetivos específicos

Evaluar el servicio de atención al cliente, desde la percepción que tienen empleados y clientes de la empresa.

1.- Desde la perspectiva de los empleados en relación a:

- El servicio que proporciona Wyngs a sus clientes.
- Cómo los clientes esperan que ellos les ofrezcan el servicio.
- Cuál creen ellos es el valor agregado que aporta Wyngs al brindar el servicio.

2.- Desde la perspectiva de los clientes en relación a :

- El servicio que reciben actualmente.
- El servicio que les gustaría recibir.
- Cuál creen ellos que es el valor agregado que Wyngs les brinda con el servicio.

Justificación

El estudio del servicio de atención al cliente es de suma importancia para cualquier organización que su razón de ser sea la venta de productos o servicios. Las transformaciones ocurridas en estas dos últimas décadas, en donde empresas centradas en ofrecer el mejor producto o servicio han pasado a ser empresas centradas en sus clientes y en obtener su lealtad, han llevado a muchas compañías a reformular su misión y estrategias para poder seguir compitiendo en los mercados globales.

Tal como lo afirmó Drucker (1954), antiguamente la importancia de un negocio era crear clientes, sin embargo esto ha cambiado ya que se ha demostrado que encontrar un nuevo cliente cuesta hasta cinco veces más que venderle a uno antiguo. Esto, aunado al hecho que la mayoría de los clientes comienzan a ser rentables a partir del segundo año, hace de vital importancia el mantener a los clientes actuales.

Aplicando lo antes expuesto a la organización cliente, se puede ver claramente el por qué de la importancia para esta empresa, que no vende productos o servicios de consumo masivo, de realizar un estudio para ver cuán satisfechos están sus clientes y para saber qué tan dispuestos están de hacer una y otra vez negocio con ellos.

MARCO TEORICO

Desarrollo Organizacional

Drucker (op:cit), plantea que el cambio es lo más sobresaliente en el mundo de hoy en día y que en muchas organizaciones no se enfrentan adecuadamente a él: cambio en el tamaño y movimiento de la población; cambio en la naturaleza, ubicación y disponibilidad de los empleos, relaciones en constante cambio entre personas; cambios violentos en las ciudades, cambios entre pueblos y ciudades, entre naciones, cambio en las relaciones entre los imperios que están decayendo y los que están surgiendo.

Las organizaciones humanas son tan susceptibles a los tiempos cambiantes, o quizá más que otras instituciones sociales; y su ascenso y caída, su éxito y su fracaso, atestiguan toda su vulnerabilidad.

Tomando en cuenta la importancia que tiene el Desarrollo Organizacional dentro de las sociedades Audirac (1999) define el Desarrollo Organizacional como una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructuras y técnicas de la organización.

El Desarrollo Organizacional consiste esencialmente en una estrategia educativa que emplea los más amplios medios posibles de comportamiento, basado en experiencias, a fin de lograr más y mejores opciones organizacionales en un ambiente cambiante.

Según Beckhard, el Desarrollo Organizacional constituye un esfuerzo "planificado, de toda la organización, y controlado desde el nivel más alto, para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los 'procesos' de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta". El Desarrollo Organizacional busca lograr una mayor efectividad y desarrollo en la organización como un todo, y en los grupos e individuos que la integran.

Características del Desarrollo Organizacional

Según propuestas de Gibson, Ivancevich y Donelly (1992), las características del Desarrollo Organizacional se resumen en:

- Se planifica y es a largo plazo
- Está orientado hacia los problemas de la organización
- Busca relacionar: Recursos humanos – Tecnología – Estructura y Procesos Gerenciales
- Está orientado hacia la acción: busca logros, resultados
- Implica a agentes de cambio
- Implica principios de aprendizaje: reeducación, partiendo de la comprensión de las motivaciones y expectativas del personal, y de la

importancia de los refuerzos y la retroalimentación para lograr los cambios.

Lo esencial de la Consultoría de Empresas es el cambio. Estos pueden ser provocados por agentes externos e internos a las organizaciones, y se pueden reflejar en el ámbito individual, grupal o en toda la empresa. Según donde ocurra el cambio, habrá mayor o menor dificultad para lograrlo, y aumentará el tiempo necesario para llevarlo a cabo.

Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas basadas en su filosofía. Las metas que persiguen más corrientemente son:

1. El mejoramiento de la competencia interpersonal.
2. Una transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
3. Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de estos, a fin de reducir las tensiones.
4. Desarrollo de una administración por equipos más eficaz, es decir, la capacidad de los grupos funcionales para trabajar con más competencia.
5. Desarrollo de mejores métodos de solución de conflictos. En vez de los usuales métodos burocráticos, que se basan en la represión, las transacciones o acuerdos intermedios y el poder carente de ética, se buscan métodos más racionales y abiertos para solucionar los conflictos.

6. Desarrollo de sistemas orgánicos en vez de mecánicos, esto surge como reacción contra la idea de que las organizaciones son mecanismos que los gerentes pueden manejar como oprimiendo botones.

Consultoría de Procesos

De acuerdo a Schein (1973), el problema que tienen los gerentes en las organizaciones es el no saber qué esta fallando en la empresa. Una parte importante de la consultoría de procesos es ayudar al gerente o la organización a determinar cuál es el problema y, entonces, decidir qué clase de ayuda se necesita.

Los gerentes pueden presentir que dentro de las compañías no todo esta bien o que las cosas podrían ser mejores de lo que son. El problema es que no cuentan con los instrumentos necesarios para traducir esto en acciones concretas. La consultoría de procesos no pretende que gerentes u organizaciones sepan lo que esta mal, o lo que el consultor debe hacer. Todo lo que se requiere es un propósito de alguien de la organización para mejorar el modo de hacer las cosas en ésta.

El proceso de consultoría ayuda a la organización a determinar cuáles son los pasos que hay que dar para hacer el diagnóstico, lo que lleva finalmente a programas de acción o cambios concretos.

Las fases del proceso de consultoría, se pueden resumir en:

a) Iniciación: se establecen los primeros contactos con el cliente; se efectúa el diagnóstico preliminar de los problemas; se planifican los cometidos, se proponen las tareas del cliente y se elabora el contrato de consultoría.

b) Diagnóstico: se analizan los objetivos y el problema, se descubren hechos y datos, se analizan y se informa de los resultados al cliente.

c) Planificación de medidas: se elaboran soluciones, se evalúan las posibles opciones, se elabora la propuesta al cliente y se planifica la forma de aplicar esas soluciones.

d) Aplicación: el consultor contribuye con la aplicación, se elaboran propuestas de ajustes y se capacita en caso de que sea necesario.

e) Terminación: se efectúa la evaluación, se presenta el informe final, se establecen compromisos y planes de seguimiento y se comienza la "retirada"

El modelo de la compra

Siguiendo con Schein (op:cit), el modelo que prevalece en la consultoría de procesos es el modelo de la compra; esto se refiere a la compra de información experta o de servicio experto que tienen los consultores y consiste en que el comprador (La organización cliente) determina una necesidad, esto es, algo que desea saber o una actividad que desea que se realice pero que por razones de tiempo o de capacidad considera que la propia organización no es capaz de llevar a cabo por si misma. Por lo tanto,

contrata los servicios de unos consultores para que satisfagan tal necesidad. Por ejemplo:

1. La organización cliente desea conocer la opinión de sus clientes en relación a sus productos o servicios.

2. La organización cliente desea conocer cómo organizar de modo más eficiente a un grupo.

3. La organización cliente desea establecer un procedimiento de evaluación del ánimo del personal, entre otras.

En los tres casos anteriores, se supone que la organización sabe bien qué clase de servicio busca, por lo que el éxito de la consultoría depende de que:

1. La organización haya diagnosticado correctamente sus propias necesidades.

2. La organización haya comunicado correctamente al consultor estas necesidades.

3. El gerente haya estimado con precisión la capacidad del consultor para proporcionar la clase correcta de información o servicio deseados.

4. La organización haya considerado a fondo las consecuencias de que el consultor recoja información o de realizar los cambios que puede recomendar el consultor o las consecuencias de ambas cosas.

Por tal razón, se puede decir que en el caso de esta investigación, los consultores fueron contratados por la organización cliente (Wyngs Aviation)

para realizar una consultoría en la cual ellos precisaban conocer una información concreta. Por tal motivo el modelo de la compra propuesto por Schein (op:cit) aplica en este caso.

En resumen, la consultoría pretende:

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroalimentación de esas informaciones a los participantes.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales y de apertura, para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conducen a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible a las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución o decisión.
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Hacer compatibles y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicaciones (ascendentes, descendentes, diagonales y laterales).

- Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energía y recursos de tipos: físico, humanos, materiales, de información, entre otros.

La Organización

Para entender las organizaciones, se hace necesario explicarlas desde alguna concepción de organización que sea pertinente con la época que se vive y en la cual la organización actúa.

Como punto de partida para el desarrollo de este estudio, para la fase de diagnóstico de la empresa Wyngs Aviation, se utilizaron algunas teorías que mejor se adaptaran a la organización cliente, como lo fueron: Desarrollo Organizacional, consultoría organizacional, organización, percepción, servicio al cliente y satisfacción al cliente, con el fin de contar con una guía de orientación válida para la consultora a lo largo de todo el proceso.

Para realizar esta investigación se hace necesario explicar a la organización objeto de estudio desde alguna concepción de organización que sea pertinente con la época que se vive en la cual la organización actúa. Klisberg (1990), estableció una definición operacional del termino organización, cuyas premisas se exponen a continuación:

Una organización es una institución social.

Un sistema de actividades desempeñado por sus integrantes. El sistema de actividades se caracteriza por su coordinación consciente y su racionalidad, y

crea expectativas fijas de comportamiento recíproco entre los miembros de la organización.

Tiende a determinados fines. El proceso de trabajo de estos fines, y el grado de cooperación de sus miembros varia según el tipo de organización.

Sus características, comportamiento y objetivos están profundamente afectados por las características del medio económico, político, cultural, social, entre otros, donde se desenvuelve. Tiene una relación de interacción mutua con el medio: es determinada por él en aspectos importantes y a su vez con su acción contribuye a modelar los rasgos del medio. (p.26)

Para Katz y Khan (1987), las organizaciones son sistemas abiertos cuya energía principal es la información, estas son las característica:

1. Importación de energía: Es el caso de las organizaciones sociales, necesitan incorporar los cambios necesarios para adaptarse a las exigencias del mundo exterior. En consecuencia, está en juego la sobrevivencia de dicha organización; si no se adapta, perece.

2. El procesamiento: Los sistemas abiertos transforman la energía de que disponen. Las organizaciones sociales crean nuevos productos, procesan materiales, prestan servicios, en fin realizan un trabajo. No puede haber procesamiento sin que circule la información, de allí que ésta se construye en la base principal o fundamental para la sobrevivencia de la organización.

3. El resultado: Los sistema abiertos aportan algún producto al ambiente, bien sea de carácter tangible u objetos concretos o un servicio como bien intangible.

4. Los ciclos de acontecimientos: al producirse el intercambio entre lo que produce la organización y su impacto en el ambiente o entorno, se da un proceso de realimentación que refuerza la necesidad de que se repita la pauta de actividad.

5. Entropía: a fin de sobrevivir, los sistemas abiertos deben moverse para detener el proceso entrópico, pues es una ley natural según la cual todas las formas de organización se mueven hacia su desorganización o muerte. Las organizaciones sociales necesitan una constante información actualizada para controlar este proceso; según Katz y Khan (op:cit) hay un elevado número de organizaciones que desaparecen cada año.

6. Insumo de información, retroalimentación y codificación: estos procesos, cuando provienen del medio ambiente externo a la organización proporcionan señales no sólo de los cambios sino de cómo la organización responde a esos cambios. Desde esta perspectiva, la estabilidad de la organización depende de cómo la gente que la conforma, utilice la información y sobre todo de cómo seleccione y codifique la información enviada desde las fronteras y la supraestructura.

7. El estado estable y la homeostasis dinámica: un estado de cierta estabilidad garantiza la sobrevivencia de la organización y esto permitirá su expansión, su vigencia, su capacidad de adaptación a los cambios.

8. Diferenciación: los sistemas abiertos se mueven rumbo a la diferenciación y la elaboración. Las organizaciones sociales se mueven hacia la complejidad de papeles, especializándose en funciones específicas.

9. Equifinalidad: los sistemas abiertos pueden alcanzar el mismo estado final a partir de condiciones iniciales, diferentes y por caminos diversos. (p.29,30)

Sin embargo, estos principios no son aplicables con exactitud ni en su totalidad al tratarse de organizaciones sociales debido a su naturaleza humana.

Sobre la base de las premisas expuestas, se puede concluir que Wyngs Aviation encaja en la definición de organización y por lo tanto es susceptible de ser estudiada como tal.

Wyngs Aviation se adapta al diseño organizacional de estructura simple, que como Robbins (1987) lo señala, es una estructura caracterizada por un bajo grado de departamentalización en los cuales el presidente y el dueño son una misma persona y existe muy poca formalización. La ventaja de la estructura simple es su rapidez, flexibilidad y la asignación de responsabilidades que tiende a ser clara. Sin embargo, una debilidad de esta estructura es que es difícil de mantener cuando la organización deja de ser pequeña.

La organización objeto de la investigación se estudiará desde el enfoque de sistema abierto, que considera que todo sistema es adaptable y por lo tanto se reajusta constantemente ante nuevos insumos o estímulos ambientales.

El sistema abierto esta en un constante intercambio con el medio ambiente, que se influyen entre sí (Guizar, 1999).

Wyngs Aviation es una organización que opera bajo este enfoque ya que comprende los tres aspectos de este sistema (entradas, operaciones y salidas).

- Entradas: El factor humano, Materia prima, energía, etc.
- Operaciones: El proceso productivo o de transformación de la materia prima.
- Salidas: Los resultados de lo que transforma el sistema.

Finalmente es esencial que el proceso tenga retroalimentación para asegurar que se estén efectuando correctamente todas las fases del proceso.

Percepción

Las teorías de percepción (Hellriegel, Slocum y Woodman , 1999) señalan que la percepción es la selección y organización de estímulos del ambiente para proporcionar experiencias significativas a quienes los experimenta.

Según Soto (2001), la percepción se refiere al proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de dar significado a su ambiente.

La percepción incluye la búsqueda, la obtención y el procesamiento de la información. Representa el proceso psicológico por el que la gente reúne información del medio y le da sentido a su mundo.

Es por esto que cada persona percibe y conforma su realidad, y actúa de acuerdo a ella. Tanto la selección como la organización hacen que cada persona interprete y perciba de una manera diferente lo que ocurre en su entorno.

La selección perceptual es el proceso mediante el cual las personas eliminan la mayor parte de los estímulos para atender sólo las más importantes. La selección perceptual depende de varios factores, algunos de ellos están en el ambiente externo y otros son internos, es decir, están dentro del perceptor.

Esto significa que aunque una persona reciba muchos estímulos en su entorno, sin importar cuán negativos o positivos éstos sean, la persona sólo se enfocará en los más importantes. Existen factores internos y externos que influyen en el perceptor para tomar en consideración o no los estímulos.

Factores externos: son características que influyen para tomar en consideración o no los estímulos que rodean al individuo.

1. Tamaño: cuanto mayor sea un factor externo es más probable que se perciba.

2. Intensidad: cuanto más intenso sea un factor externo más factible es que se perciba.

3. Contraste: es más probable que se perciban los factores externos que resaltan contra el fondo o que no son los esperados. Además, el contraste de objetos con otros o con el fondo influyen sobre la forma en que se perciben.

4. Movimiento: resulta más factible que se perciba un factor en movimiento que uno estacionario.

5. Repetición: un factor repetido se percibirá con mayor facilidad que uno aislado.

6. Novedad y familiaridad: de acuerdo con la circunstancia, un factor familiar o uno nuevo son capaces de atraer la atención.

Factores Internos: son aspectos del perceptor que influyen sobre la selección de lo percibido.

1. Motivos o motivaciones: si tememos hambre, los estímulos que se asocian con este motivo se convertirán en el foco de nuestra percepción. Los motivos hacen nuestra percepción selectiva.

2. Intereses y valores: están relacionados con la selectividad de la percepción. Atendemos aquellos aspectos del mundo que nos rodean que se relacionan con nuestros intereses.

El proceso de la percepción social o de una persona es de interés particular para el comportamiento organizacional y se relaciona de manera estrecha con el proceso de atribución. Este último proceso es el que emplea una persona para comprender el comportamiento de otras personas y entender mejor el ambiente. Las atribuciones no se realizan en forma consciente en todas las circunstancias; sin embargo, en ciertas ocasiones puede que las personas lleven a cabo atribuciones causales en forma consciente.

Proceso de percepción

El cerebro lo que recibe son un conjunto de señales eléctricas traducidas por el código interno de representación, que es el encargado de otorgarle significado a la realidad que se percibe.

Este proceso lo realiza el cerebro a través de programas de interpretación. Al considerar el aspecto neurofisiológico y tener en cuenta que en la percepción no sólo intervienen los órganos sensoriales, sino también las cortezas sensoriales correspondientes, entendemos la importancia de potenciar el desarrollo de las cortezas, así como lo que se percibe a través de los órganos.

Los órganos receptores de la información o de los hechos del entorno se transmiten al cerebro mediante lo que se denomina "rieles sinápticos", no en forma directa. El sistema nervioso central recibe una imagen codificada relativamente distorsionada de estos estímulos periféricos. Estos transmisores convierten el estímulo original en sucesos neuronales que son interpretados por el corteza cerebral. (Omstein, 1994).

Esto significa que cada percepción no sólo interesa desarrollar el camino neuronal de la información que va a la mente consciente, esto es, hacia el sector sensorial correspondiente en la corteza, sino que es importante aprender a utilizar el órgano sensorial de otra forma, de manera que se produzca el registro también en la mente inconsciente, ya que de la forma en que lo hacemos habitualmente, no sólo se desperdicia el potencial del órgano en la oportunidad del registro, sino que además, se atrofia su futura posibilidad de utilización. (Soto, op:cit)

Importancia de la percepción en las organizaciones

La percepción es importante en el comportamiento organizacional, ya que suele hacer que diferentes personas tengan distintas interpretaciones o visiones, incluso contradictorias, del mismo hecho o persona.

Según Soto (op:cit), no se obtiene una interpretación sino un punto focal, una estrategia y personas que hagan las cosas como uno quiere. Muchas veces los administradores y sus subalternos, compañeros o supervisores ven y describen la misma situación de manera diferente.

Los errores de una percepción sensorial pueden ser tan graves que podrían conducir a daños irreparables en las personas, que finalmente pueden llevar a la ruina de una organización.

Tanto en el ámbito de la vida privada como en el profesional, nuestras decisiones conforman nuestro presente y condicionan nuestro futuro, para las personas que tienen responsabilidades en una organización y deben asumir riesgos, su capacidad para tomar decisiones es una de las facetas más importantes y más analizadas en la actualidad.

Servicio de atención al cliente

(Hayes, 1999). Cada vez se incrementa el interés en la capacidad de las compañías para producir y ofrecer productos y servicios de alta calidad.

Para mejorar la calidad de los productos y servicios es preciso definir primero qué es la calidad. La calidad es el grado hasta el cual los productos satisfacen las necesidades de la gente que los usa. Es posible medir la calidad en una empresa, éstas mediciones proporcionan a las organizaciones un indicador preciso del bienestar de sus procesos comerciales y determinan la calidad de los productos y servicios que resultan de tales procesos. Las mediciones permiten a una empresa:

1.- Conocer la eficacia con que funcionan sus procesos comerciales.

2.- Saber dónde necesitan realizar cambios para crear mejoras, en caso de que sea necesario implantar cambios.

3.- Determinar si esos cambios de verdad producen mejoras.

Antes, en la era industrial, se solía medir la productividad por horas/hombre y se decía que "el tiempo era dinero". Sin embargo debido a las terribles crisis mundiales que se sucedieron después, la competitividad fue ganando sentido, siendo su fundamento la calidad total, en contraposición a la tradicional eficiencia y eficacia del modelo Tayloriano en un mundo estable y monopólico.

Así, las empresas empezaron por cambiar los métodos de producción en busca de la calidad total que les eximiera de gastos superfluos y les permitiera ganar mercados mediante la satisfacción del cliente.

Cada vez es más el deseo en las organizaciones de realizar mediciones más abstractas u objetivas como indicadores de la calidad. Estas mediciones son abstractas porque se centran en las percepciones y actitudes, en lugar de hacerlo en criterios mas concretos y objetivos. A menudo se hace necesario usar estas mediciones porque los índices objetivos no son aplicables en la evaluación de la calidad de los servicios. De igual forma, las organizaciones a veces sólo se interesan en adquirir una comprensión más profunda de las percepciones de sus clientes (Hayes op:cit).

Estas mediciones abstractas incluyen los cuestionarios para evaluar la satisfacción del cliente, que tienen el propósito de determinar las percepciones y actitudes de la clientela en relación con la calidad del servicio o producto recibido, así como los cuestionarios de la actitud de los empleados, que evalúan las percepciones de éstos, acerca de la calidad de su vida profesional.

El conocimiento de las percepciones y actitudes de los clientes acerca de las actividades de una organización, brinda más oportunidades de tomar mejores decisiones comerciales. Estas organizaciones conocerán las necesidades o expectativas de sus clientes y serán capaces de determinar si las satisfacen.

Para usar las percepciones de los clientes con el propósito de evaluar la calidad de los productos y servicios, es preciso que los instrumentos de satisfacción del cliente midan con exactitud estas percepciones, ya que si éstos se formulan con deficiencias y no representan con exactitud las opiniones de los clientes, las decisiones basadas en esta información podrían ser perjudiciales para la organización.

El servicio es un contacto personal, es un encuentro humano y su calidad depende de la calidad de las personas envueltas en la interacción. Según Romero García (1998) el servicio es:

1. Un proceso interactivo con el cliente, no es un producto.

2. Es una parte de la venta, de la post-venta y de la nueva venta; no es un añadido.

3. Es más venta y mayor productividad.

4. Es menos quejas de los clientes y más satisfacción para los empleados.

5. Es una responsabilidad de todas las personas que trabajan en una misma empresa.

Es común que dentro de las organizaciones haya un auto concepto que es mantenido independientemente del desempeño real. Si una empresa se cree eficiente, lo seguirá creyendo aunque aumenten las quejas de los clientes hasta llegar a niveles alarmantes (Romero García, 1998). Cuando una organización se centra en ella misma puede llegar a ser fatal, ya que el ambiente externo esta cambiando continuamente, cada vez hay más amenaza de competencia y lo peor es que los gerentes tradicionales creen que están actuando mejor que nunca.

Es importante que antes de introducir cambios radicales para seguir siendo competitivos y mantenerse en el mercado, las empresas tienen que preguntarse en qué dirección van esos cambios.

Cuando una organización decide cambiar de norte es porque logra comprender que no se trata de producir más a menos costos, sino de ganar clientes y asegurarse su lealtad, entonces se hace imperativo generar una cultura organizacional centrada en los clientes.

Cómo centrarse en los clientes

Las empresas inteligentes, centradas en el cliente, actúan de manera diferente a las tradicionales. Retener clientes y aumentar su número, no es cuestión de sólo satisfacer sus necesidades. De acuerdo a Romero García (op:cit) las empresas que deseen mantenerse competitivas deben tomar en cuenta:

- El precio del producto o servicio.
- La calidad de ese producto o servicio.
- Su componente innovador.
- La imagen de la empresa con relación a su competencia.

Junto a la calidad del servicio, el cliente necesita percibir el apoyo de toda la organización.

Para lograr esto es necesario que los empleados de toda la organización conozcan y entiendan el servicio que ofrece la empresa. Por tal razón se hace pertinente el que la organización cliente haya contratado el servicio de consultoría ya que desean conocer cuál es la percepción que tienen sus empleados del servicio que ofrecen, así mismo como la percepción de sus clientes en relación al servicio recibido.

Romero García (op:cit) señala que las empresas centradas en el cliente también se centran en sus empleados, esto significa que desean saber cómo

se sienten sus trabajadores, qué piensan ellos sobre los clientes, qué les gustaría mejorar en la atención al cliente, etc. La idea es que los empleados puedan llegar a supervisarse así mismos, y lograr un mayor compromiso por su parte.

Satisfacción del cliente

Mucho se ha discutido acerca del manejo de la calidad total, mejoramiento continuo de calidad, servicio al cliente y satisfacción del cliente. Los defensores de estas teorías, tienden a enfatizar la importancia de cumplir especificaciones, mantener el proceso bajo control, satisfacer los requerimientos, dar a los clientes lo que quieren y manejar sus reclamos eficazmente.

Sin embargo, el factor más importante es la satisfacción del cliente, si su cliente no esta satisfecho dejará de hacer negocios con usted. No importa cuanto haga para lograr una excelente calidad y servicio, sino trabaja para satisfacer a su cliente.

Según Gerson (1994), satisfacer al cliente es la percepción que él tiene de que fueron alcanzadas o superadas sus expectativas, este tema es muy importante ya que los clientes satisfechos hacen negocios con usted con más frecuencia. Compran más cada vez y más seguido, y lo recomiendan a sus familiares y amigos; la relación que hay entre ventas, servicios, satisfacción y utilidades es directa. Mientras más satisfecho este el cliente,

más dinero gastará en el negocio, por lo que el producto o servicio se venderá más y las ganancias de la compañía serán mayores.

Cada negocio debe preguntarse qué es más importante: calidad, servicio, satisfacción o retención, para asegurar su éxito. Los factores más importantes para lograr satisfacción y retención son la calidad y el servicio. La meta final de todo negocio no debe ser producir un servicio o producto de calidad, ni dar un servicio excelente a sus clientes. Su meta principal debería ser producir clientes leales y satisfechos, que permanezcan con el negocio a través del tiempo. Por lo tanto, ofrecer productos de alta calidad y servicios superior al cliente, son elementos necesarios cuando se considera la meta final de un negocio.

Beneficios de medir la satisfacción del cliente

El principal beneficio que adquiere una empresa al medir la satisfacción de sus clientes, es que podrá ofrecerle a sus empleados retroalimentación objetiva, inmediata, y significativa. Alcanzar las medidas le da al personal de una empresa un sentido de logro y un sentimiento de alcanzar las metas. Los beneficios de medir esta satisfacción del cliente son:

- Las medidas le dan al personal resultados que serán trasladados como un mejor servicio a sus clientes.

- Las medidas le darán a los empleados un estándar básico de desempeño y un posible estándar de excelencia que ellos deben tratar de alcanzar. Esto llevará a las empresas a mejorar la calidad e incrementar la satisfacción de sus clientes.

- Las medidas ofrecen una retroalimentación inmediata, especialmente cuando el cliente esta midiendo la actuación de la compañía.

- Las medidas indican lo que la empresa debe hacer para mejorar la calidad y satisfacción de su cliente y cómo debe hacerlo. Esta información también puede venir directamente de sus clientes.

- Las medidas motivan al personal de la empresa a desempeñar y alcanzar niveles mayores de productividad. (Gerson, op:cit)

MARCO METODOLOGICO

Tipo de estudio

La finalidad del diseño de una investigación es "proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías y su forma es la de una estrategia o plan que determina las operaciones necesarias para hacerlo" Sabino (1992).

Según el grado de conocimiento al cual se quiere llegar, el alcance que se plantea en la investigación, se le clasifica como **descriptiva** dado que pretende diagnosticar y describir variables relevantes del servicio de atención al cliente. En ella se detallan una serie de pasos por medio de un plan de acción que de ser implantados en la fase de la intervención, colaboraría en el rendimiento y productividad de la misma.

Esta investigación es de tipo **aplicada**, ya que de los resultados que se obtengan, y de ser implantadas sus recomendaciones, le permitirán a Wyngs Aviation la anticipación a nuevas y actuales necesidades, aunque latentes y no expresadas.

Diseño de la investigación

Según su diseño, el presente trabajo de investigación, es de campo, no experimental encuesta, debido a que la información o los datos de interés para el estudio, serán recolectados en forma directa, es decir, por medio de fuentes primarias provenientes del personal y clientes de la organización. Los datos encontrados serán posteriormente tabulados, para luego ser analizados tomando en cuenta de igual modo, la información bibliográfica documental obtenida en la fase inicial de la investigación.

Definición de las variables

Según Sampieri (1996) las variables tienen la importancia de servir de base para la elaboración de los instrumentos de recolección de datos.

Las variables a medir en el estudio de servicio de atención al cliente en Wyngs, en relación a los empleados y clientes fueron:

- Satisfacción al cliente: la percepción que éstos tienen de que sus expectativas fueron alcanzadas o sobrepasadas.

- Confiabilidad: Es la capacidad de prestar el servicio prometido con seriedad y precisión, en el momento ofrecido.

- Tangibilidad: es la apariencia del ambiente y sus elementos, es decir, las instalaciones físicas, los equipos, el personal y los materiales de comunicación.

- Prontitud de respuesta: es la disposición y voluntad para ayudar a los clientes, prestando un servicio oportuno a tiempo.

- Credibilidad: es la habilidad de transmitir seguridad, confianza en sí mismo, cortesía y conocimiento del oficio, de la responsabilidad asignada.

- Empatía: es la atención personalizada que prestan a los clientes, percibiendo las situaciones desde el punto de vista de los clientes.

Métodos de recolección de datos

En todo trabajo de investigación, se deben escoger instrumentos de medición que permitan la recolección de los datos de la forma más objetiva posible, y que aporten datos que representen realmente a las variables de interés.

Para la obtención de los datos de esta investigación, que permitieron elaborar un análisis de resultados, la técnica de recolección de datos que se empleó para la investigación fue la entrevista estructurada, y el instrumento de recolección empleado fue el cuestionario tanto para la muestra de empleados como para la de los clientes.

El método de la entrevista consistió en la interacción entre el consultor y el entrevistado, donde el primero, realizó una serie de preguntas para obtener la información requerida. Las preguntas en las entrevistas fueron formuladas para medir las variables en el estudio, elaborándose como instrumento de recolección el cuestionario.

Un cuestionario es por definición "un instrumento de recopilación de datos, rigurosamente estandarizado, que traduce y operacionaliza determinados problemas que son objetos de investigación. Esta operacionalización se realiza mediante la formulación escrita de una serie de preguntas, que respondidas por los sujetos de la encuesta, permiten estudiar el hecho propuesto de la investigación". (Sampieri op:cit).

Los cuestionarios fueron elaborados bajo supervisión de varios especialistas en el área de: metodología de la investigación.

Para la preparación del cuestionario se realizó un esquema de preguntas orientadas al tema de investigación, los objetivos que se querían satisfacer con dicho cuestionario. Seguidamente, se redactaron las preguntas preliminares para luego ordenarlas de manera lógica y después verificar la validez del contenido, con la finalidad de comprobar lo que se quería medir con este método, es decir abarcar los objetivos propuestos.

Para esta investigación, se realizaron dos cuestionarios. Uno para aplicárselo a los clientes, y otro para aplicárselo a los empleados. Ambos

cuestionarios estuvieron conformados por preguntas abiertas, cerradas y mixtas. Las abiertas se incluyeron con el propósito de profundizar en una opinión. Las preguntas cerradas incluidas en los cuestionarios fueron simples, porque las posibles respuestas estuvieron limitadas a un máximo de cinco categorías, finalmente, las preguntas mixtas fueron incluidas con la finalidad de que el entrevistado tuviera la oportunidad de explicar o dar su opinión en algunas de sus respuestas. (Sabino, op:cit).

El objetivo principal del cuestionario fue determinar la satisfacción del cliente con el servicio de atención al cliente que brinda la empresa Wyngs, desde la percepción de clientes y empleados.

Todo esto con la finalidad de obtener la información pertinente a las variables en estudio, las cuales permitirán cumplir con los objetivos propuestos para este trabajo; teniendo un total de 7 preguntas para cada cuestionario (Ver anexos).

La limitación que se encontró al emplear este instrumento de recolección fue: que produce respuestas encajonadas con lo que se hará necesario ahondar más en la información obtenida para poder complementarla mediante una entrevista de profundización.

A continuación se demuestra la relación entre los objetivos y los cuestionarios aplicados, de forma tal que se demuestre que las preguntas

establecidas realmente proporcionan la información necesaria para la investigación

Cuestionario a empleados:

Conocer la percepción de los empleados en relación a:

- Al servicio que proporciona Wyngs a sus clientes.

  1.- ¿Cómo calificaría el servicio que brinda Wyngs a sus clientes actualmente?

  4.- De forma general ¿cree usted que el cliente está satisfecho con el servicio?

  5.- ¿Qué tan satisfecho cree usted que el cliente está con cada uno de los siguientes aspectos del servicio?

- Cómo los clientes esperan que ellos les ofrezcan el servicio.

  3.- ¿Cuáles serían para usted los 7 factores claves de éxito al prestar el servicio al cliente?

  6.- A su parecer ¿qué cree usted que le falta al servicio para cubrir todas las necesidades de los clientes?

- Cuál creen ellos es el valor agregado que aporta Wyngs al brindar el servicio.

  2.- ¿Por qué cree usted que los clientes prefieren volar con Wyngs antes que con otras compañías ?

7.- ¿Qué puede aportar usted para mejorar el servicio de atención al cliente?

Cuestionario Clientes:

Conocer la percepción de los clientes en relación a:

- El servicio que reciben actualmente.

  1.- ¿Cómo ha sido el servicio que le ha brindado la empresa?

  3.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con relación a los siguientes aspectos que ofrece el servicio?

  4.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación al servicio brindado por los pilotos de la empresa?

  5.- A su parecer ¿cómo catalogaría la labor de los pilotos?

- El servicio que les gustaría recibir.

  6.- En su opinión ¿qué cree usted que le falta al servicio para satisfacer sus necesidades?

- Cuál creen ellos que es el valor agregado que Wyngs les brinda con el servicio.

  2.- ¿Cuáles serían para usted los 7 factores más importantes al recibir el servicio?

  7.- Por favor díganos cuán satisfecho está usted en cuanto a la relación "precio-valor" del servicio

Pregunta adicional:

Señale qué tipo de relación ha tenido usted con Wyngs:

Contacto ____ Usuario ____

Población

Según Pick y López (1994), se define población como "el conjunto de individuos que forman el grupo de interés para una investigación determinada" (p.84). En este caso, los grupos de interés lo constituyen el personal Wyngs Aviation (30 empleados), y sus clientes (100 personas).

Muestra

Para la realización del estudio se seleccionaron dos muestras una de empleados, tomando 10 empleados de un universo de 30, debido a que estas personas son las que tratan directamente con los clientes; y la segunda muestra fue la de los clientes la cual se realizó al azar en las instalaciones de la empresa para un total de 15 entrevistados.

El cuestionario fue aplicado a los 10 empleados que representan la muestra de la empresa Wyngs, siendo ésta una muestra intencional, que de acuerdo a Sabino (op:cit), escoge sus unidades no en forma fortuita, sino completamente arbitraria, designando a cada unidad según características que para el investigador resulten de relevancia. El cuestionario a los empleados se les administró personalmente a cada uno de ellos.

Para seleccionar la muestra de los clientes, se utilizó una muestra accidental, que es aquella que se obtiene sin ningún plan preconcebido, resultando las unidades escogidas producto de circunstancias fortuitas (Sabino, op:cit). La muestra comprendió un total de 15 entrevistas que se realizaron de la siguiente forma: en las instalaciones de la empresa en el momento que los clientes abordaron el avión en el salón VIP de la empresa. Otra parte de las entrevistas se realizó durante un vuelo a la ciudad de Barcelona, y 4 de las 15 entrevistas que se realizaron fueron llevadas a las empresas. El instrumento fue diseñado para ser respondido en un máximo de diez minutos.

Procesamiento

Para el procesamiento de los cuestionarios, Una vez aplicados los mismos se codificaron sus respuestas de acuerdo al manual de códigos, el cual se refiere a asignar un código a cada respuesta de las preguntas abiertas o cerradas para luego introducirlo al computador. Se le otorgó una puntuación de 1 a la primera respuesta, continuando la numeración en orden ascendente hasta la última opción de respuesta, esto en el caso de algunas de las respuestas cerradas.

Los datos obtenidos en las preguntas cerradas se vaciaron en una hoja de cálculo de Excel, introduciéndolos con un orden numérico de menor a mayor establecido para realizar el análisis de la misma. Una vez obtenidos los resultados, se procedió a su conversión en porcentajes para así facilitar la

identificación de la cantidad de personas que respondieron positiva y negativamente en cada una de las preguntas.

Por su parte, los datos obtenidos de las preguntas abiertas se transcribieron, para luego ser ranqueadas y agrupadas por similitud en las respuestas.

A continuación se presenta un flujograma de cada una de las diferentes etapas del proceso que se siguió para realizar el diagnóstico.

Figura 2: Flujograma del proceso

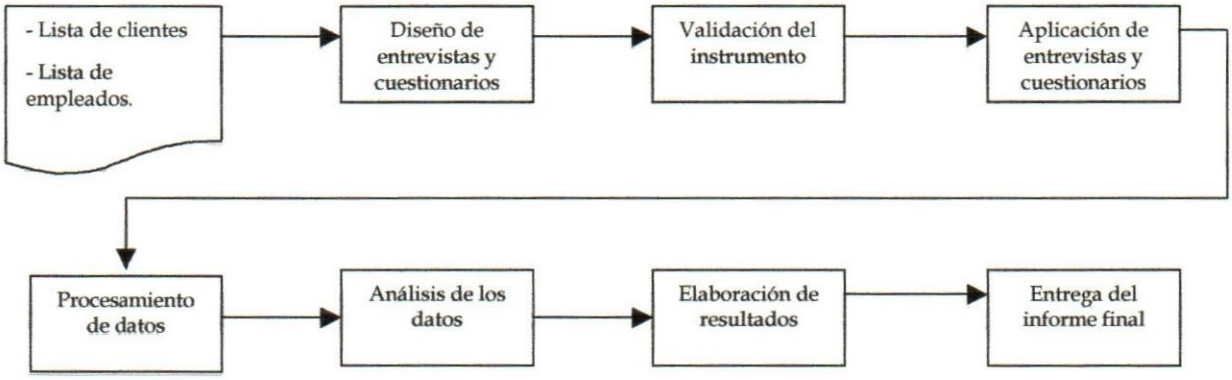


Figura 3: Cronograma de actividades

	DIAGNOSTICO												
Actividades	Semanas	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
Contacto Contrato Psicológico	1												
Recopilación de información	1												
Reuniones y entrevistas	1												
Aplicación de entrevistas	2												
Procesamiento de datos	1												
Análisis de datos	2												
Presentación del diagnóstico	1												
Propuesta de Intervención	1												
Entrega y presentación de resultados	1												
Evaluación del proceso	1												

Análisis de resultados

A continuación se presentan los resultados de la investigación con su correspondiente análisis:

- Desde la perspectiva de los clientes de Wyngs, el servicio de atención al cliente que brinda la empresa es Excelente en un 69%.
- Por su lado, los empleados perciben el servicio "Muy bueno" en un 60%.

Con lo cual se puede ver claramente que tanto empleados como clientes de la empresa tienen una percepción muy similar (Excelente, Muy Bueno) del servicio, lo que favorece en gran medida al desempeño de la compañía.

- En relación a todos los aspectos del servicio (profesionalismo de las tripulaciones, estado de los aviones, puntualidad, seguridad, confiabilidad, empresa reconocida, etc.) los resultados arrojados por los clientes de la empresa fueron altamente satisfactorios.

Lo que pareciera indicar que los esfuerzos realizados por Wyngs para ofrecer un servicio de alta calidad están siendo percibidos positivamente por sus clientes. Como resultado de esto, la empresa puede seguir invirtiendo todos sus mejores recursos, tanto financieros como humanos para seguir brindando un excelente servicio a sus clientes.

- El resultado arrojado por los empleados fue similar al de los clientes. Los empleados piensan que los clientes de la compañía están sumamente satisfechos con todos los aspectos que brinda el servicio.

- En relación a los 15 factores claves de éxito en el servicio al cliente, los 7 más importantes para los empleados fueron: seguridad 33%; profesionalismo de las tripulaciones 23%; empresa certificada por estándares internacionales 19%; estado físico de las instalaciones de la empresa 13%; empresa reconocida 6%; atención personalizada 3% y estado de los aviones 3%.

Lo que pareciera indicar que según los empleados, el activo más preciado que tiene la empresa está relacionado con la credibilidad que transmite la misma y la tangibilidad (instalaciones físicas, los equipos, el personal).

- Para los clientes entre los 16 factores claves de éxito al recibir el servicio, los 7 más importantes fueron: estado de los aviones y profesionalismo de las tripulaciones 17% cada una; puntualidad 13%; seguridad 11%; atención

personalizada 10%; prontitud de respuesta por el servicio y confiabilidad 8% cada una; cortesía del personal 6%; estado físico de las instalaciones de la empresa y empresa certificada por estándares internacionales 4% cada una.

Lo que ratifica que los clientes también perciben que el factor más preciado del servicio recibido yace en la credibilidad y la tangibilidad de la empresa, aunque tengan una leve diferencia en el orden de importancia.

- En relación al profesionalismo de los pilotos, los clientes demostraron estar muy satisfechos por el servicio que ellos les ofrecen, catalogando su labor de "excelente"(92%).

Esto es un indicador claro para la empresa de que los recursos invertidos en entrenamiento y capacitación de sus pilotos es altamente valorado por los clientes de la organización.

- En cuanto a la relación precio-valor del servicio, los clientes opinaron que se sentían satisfechos dada la comodidad, calidad del servicio pero sobre todo por la ubicación estratégica de la compañía en Caracas, ya que así pueden aprovechar al máximo su tiempo.

- Por otro lado, cuando se les preguntó a los empleados qué creían que le faltaba al servicio para cubrir todas las necesidades de los clientes, la tendencia más evidente se inclinó en que se deberían crear procesos de información y administración más eficientes.

- La siguiente tendencia muestra que el servicio requiere que se hagan promociones y ofertas a los clientes.

- Por último al preguntarle a los empleados qué podían aportar para mejorar el servicio de atención al cliente las respuestas se inclinaron de forma contundente a que se deberían crear procesos de información y administración más eficientes. Esto ratifica la respuesta obtenida en la

pregunta anterior, ya que los empleados nuevamente expresan la necesidad latente que existe en la empresa para desarrollar sistemas que faciliten e incrementen la eficiencia organizacional.

Si bien es cierto, de acuerdo a los resultados mencionados anteriormente, que tanto clientes como empleados de la empresa tienen una percepción muy similar en cuanto a que el servicio brindado es muy satisfactorio o excelente, también es cierto y no menos importante el hecho que a nivel de empleados existe una cierta insatisfacción dentro de la organización relacionada con la forma como se llevan a cabo las actividades y tareas laborales. Pareciera que este descontento interno se produce por una falta de procesos de información y administración más eficientes.

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

En base a estos resultados y tomando en cuenta que el Desarrollo Organizacional busca, entre otras, satisfacer las exigencias de la organización en cuanto a problemas de crecimiento y de eficiencia organizacional (Guizar, op:cit) las recomendaciones por parte de los consultores para Wyngs Aviation son:

- Diseñar y planificar promociones y ofertas, con el objeto de captar e incrementar la cartera de clientes. Con esto, los clientes se sentirán incentivados a utilizar el servicio periódicamente.

- Contratar los servicios profesionales de consultores especializados en el área de recursos humanos/relaciones industriales, para que realicen una descripción de cargos en la compañía, para distribuir las tareas y responsabilidades de los empleados de una forma más eficiente. Previamente a esto, la alta gerencia podría hacer un análisis de la viabilidad y aprovechamiento de las horas hombre, de que sus empleados tengan cargos multifuncionales con el fin de que la descripción de cargos se realice en base a esos resultados.

- Realizar entrevistas de profundización a los empleados de Wyngs Aviation , como paso previo para la intervención, para que se revisen los procesos, el flujo de información, con el fin de detectar las áreas donde ocurren los entorpecimientos y obstáculos laborales, los re-trabajos, etc, y así reducir el desperdicio e incrementar la productividad organizacional.

De acuerdo a Hellriegel, Slocum y Woodman (op:cit), la incertidumbre en el flujo de trabajo incluye hasta qué grado los gerentes y empleados conocen

cuándo se recibirán los insumos para procesarlos. Con las entrevistas de profundización, se podrá conocer cuáles son para los empleados de Wyngs Aviation los insumos que necesitan para realizar sus actividades, saber de dónde provienen estos insumos y cuándo los requieren para realizar su trabajo a tiempo y eficientemente. Los autores también mencionan que la incertidumbre de la tarea incluye el grado de conocimiento que tienen los gerentes y empleados acerca de la fabricación de un producto, cuando la incertidumbre de la tarea es alta los empleados cuentan con pocas formas especificadas de antemano (si hay alguna) para enfrentar la tarea a realizar.

En base a los resultados obtenidos, se observó que es necesario bajar el grado de incertidumbre en la tarea. Con las entrevistas de profundización se podría saber si los empleados -aunque sepan lo que deben hacer- cuentan con los recursos necesarios y eficientes, así como también si invierten mucho tiempo debido a esto.

Según Hellriegel, Slocum y Woodman (op:cit) la interdependencia de tareas en una organización puede ser combinada, secuencial o recíproca. La interdependencia secuencial, ocurre cuando un departamento o equipo tiene que terminar ciertas tareas antes de que uno o más de los otros departamentos o equipos, realicen las suyas.

En Wyngs Aviation existe una interdependencia secuencial de tareas, ya que para poder llevar a cabo el proceso de servicio de atención al cliente, los diferentes departamentos no pueden comenzar su tarea hasta que el otro departamento de quien dependen, le suministre la información necesaria.

Para Katz y Khan (op:cit), las organizaciones son sistemas abiertos cuya energía principal es la información, una de sus características es la entropía, que constituye un desgaste en la organización producto de su tarea operativa diaria, lo cual puede llevar al agotamiento, la desorganización, la desintegración y finalmente la muerte.

Lo que se busca es que la alta gerencia de Wyngs Aviation, tome las medidas necesarias para detener este proceso entrópico y esté preparada para afrontar un crecimiento de la organización sin temor a que esto llegue afectar en el futuro sus relaciones con los clientes.

- Es importante considerar que no existen recetas fáciles para aplicar las intervenciones, ya que en cada grupo, persona u organización, la problemática atacar es diferente (Guizar, op:cit). A la luz de lo anteriormente expuesto, se recomienda a la organización aplicar una intervención de procesos humanos ya que están dirigidas fundamentalmente al personal de la organización, y mejoran sus procesos de interacción, tales como comunicación, solución de problemas y dinámicas de grupo; se podría deducir que hasta el momento la formación de equipos seria lo recomendado, entre otras cosas, para acabar la confusión sobre las tareas o relaciones poco claras entre los integrantes.

BIBLIOGRAFÍA

Audirac, C. y otros (1999). ABC del Desarrollo Organizacional. México. Editorial Trillas.

Drucker, P. (1954). The Practice of Management. Nueva York. Harper & Row.

Gerson, R. (1994). Cómo Medir la Satisfacción del Cliente. México. Editorial Iberoamérica , S.A.

Gibson, Ivancevich y Donelly (1992). Organizaciones. México. Editorial Mc. Graw Hill.

Guízar, R. (1999). Desarrollo Organizacional. México. Editorial Mc. Graw-Hill.

Hayes, B. (1999). Cómo medir la Satisfacción del Cliente. Editorial Oxford University Press,México.

Hellriegel, Slocum, Woodman. (1999). Comportamiento Organizacional. México. Thomson Editores.

Hernández, R, Fernández, C, Baptista, Pilar. (1991). Metodología de la investigación. México. Editorial Mc Graw-Hill.

Katz y Khan (1987). La Organización Social como Sistema Abierto. México. Editorial Mc. Graw Hill.

Klisberg, B. (1990). El Pensamiento Organizativo. Argentina. Duodécima Edición.

Omstein, R. (1994). La Evolución de la Consciencia: Los Límites del Pensamiento Racional. Editores EMECE.

Pick, S. y Lopez, A. (1994). Cómo Investigar en Ciencias Sociales. México, Trillas.

Robbins, S. (1987). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Prentice Hall.

Romero García, O. (1998). Servicio Centrado en el Cliente. Venezuela. Editorial Litorama.

Sabino, C. (2000). El Proceso de Investigación. Caracas. Editorial Panapo.

Sampieri, H., Collado, C. y Lucio, P. (1996). Metodología de la Investigación. México. Mc. Graw Hill.

Schein, E (1973). Desarrollo Organizacional. México. Fondo Educativo Interamericano, S.A.

Soto, E. (2001). Comportamiento Organizacional: El Impacto de las Emociones. México. Internacional Thomson Editores.

ANEXOS

VFCONSULTING

Caracas 10 de Junio de 2002

Señores:

Wyngs Aviation, C.A.

Estimado Sr. Courtney Neeb,

Anexo a esta correspondencia encontrará nuestra propuesta de Consultoría para el Diagnóstico Organizacional en su distinguida empresa.

La propuesta está basada en los contenidos de nuestras reuniones realizadas durante las últimas dos semanas pasadas, que fueron posibles gracias a su gentil colaboración y a la de su equipo de trabajo.

Le reiteramos que toda la información recopilada durante este proceso, así como los resultados del diagnóstico organizacional, serán manejados con criterios de estricta confidencialidad.

Es importante para nosotras servirles y poder asegurar que construiremos una relación proactiva y participativa con todos ustedes.

Sin otro particular a que hacer referencia y esperando que en las próximas semanas estemos compartiendo con su valiosos equipo de trabajo la experiencia de este proyecto, se despiden de usted,

Atentamente,

Cecilia Ferrero

Carmen Vetancourt

PROGRAMA PARA LA GERENCIA DE MERCADEO

Identificación de la percepción que tienen empleados y clientes del servicio de atención.

Propósito

Evaluar el servicio de atención al cliente con la finalidad de fortalecer su capacidad de respuesta para lograr conservar y aumentar los niveles existentes de satisfacción, identificar la percepción del valor que tienen clientes y empleados de la organización, y con ello permitir la anticipación a nuevas y actuales necesidades, aunque latentes y no expresadas.

Objetivo

Evaluar el servicio de atención al cliente, desde la percepción que tienen empleados y clientes de la empresa.

1.- Desde la perspectiva de los empleados en relación a:

- El servicio que proporciona Wyngs a sus clientes.
- Cómo los clientes esperan que ellos les ofrezcan el servicio.
- Cuál creen ellos es el valor agregado que aporta Wyngs al brindar el servicio.

2.- Desde la perspectiva de los clientes en relación a:

- El servicio que reciben actualmente.
- El servicio que les gustaría recibir.

- Cuál creen ellos que es el valor agregado que Wyngs les brinda con el servicio.

Productos a obtener

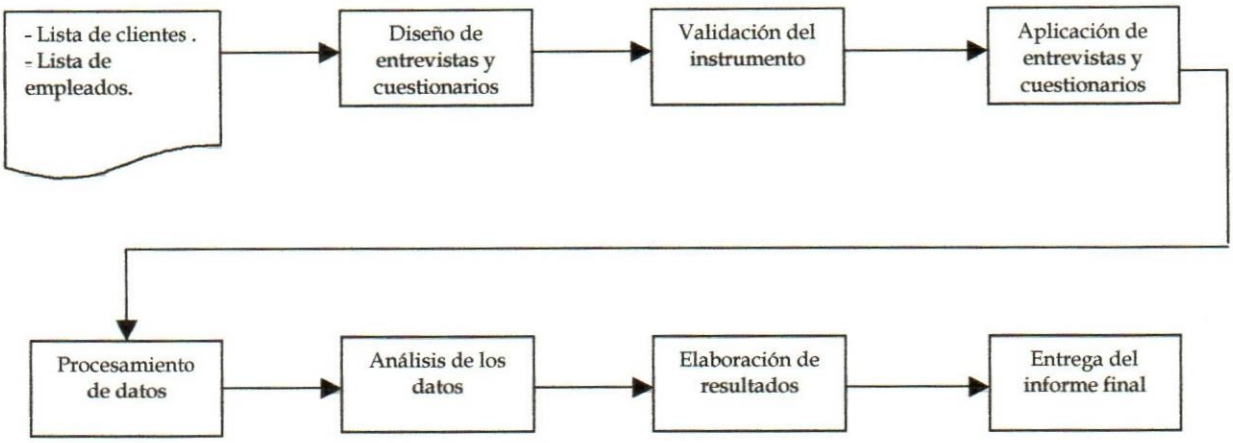
- Nivel actual del conocimiento por parte de empleados de las exigencias de los clientes.
- Factores clave que determinan la satisfacción de los clientes.
- Niveles reales y actuales de satisfacción por parte de clientes.
- Niveles reales y actuales de la percepción por parte de empleados del servicio brindado.
- Indicadores de calidad según la organización.

Valor Agregado

La identificación de la percepción que tienen empleados y clientes del servicio de atención, le permitirán a la gerencia de Mercadeo:

1. Obtener retroalimentación acerca del desempeño actual del servicio de atención al cliente.
2. Descubrir factores concretos que podrán ser mejorados para aumentar el grado de satisfacción de servicio al cliente.
3. Identificar nuevas necesidades que le permitirán anticiparse en la generación de servicios innovadores o en la reformulación de los existentes.

Proceso



Inversión estimada

Concepto	Valor	Duración
Recolección de información	40.000,00	4 hrs.
Preparación conceptual y logística	40.000,00	8 hrs.
Diseño del instrumento	40.000,00	8 hrs.
Validación del instrumento	40.000,00	3 hrs.
Ejecución de entrevistas y cuestionarios	60.000,00	30 hrs.
Procesamiento de información	40.000,00	10 hrs.
Elaboración de reporte	40.000,00	10 hrs.
Presentación de informe	40.000,00	2 hrs.

Gastos de Administración 20%

Materiales (Según lo causado)

I.V.A. 14.5%

Los consultores estiman invertir una hora por entrevista. Sin embargo, puede presentarse una variación en la duración de menos o más tiempo.

WYNGS
Aviation

INSTRUCCIONES

A continuación se presenta una encuesta que tiene por objeto recabar información en relación a **la satisfacción del cliente con el servicio de atención al cliente que brinda la empresa Wyngs.**

Es importante que sepa que la entrevista es anónima y que no existen respuestas correctas o incorrectas, lo esencial es que refleje con sinceridad su opinión y se asegure de dar respuesta a cada una de las preguntas planteadas. Para poder completarla, céntrese en sus experiencias previas con los servicios de atención al cliente.

Duración estimada: 10 minutos.

Número de preguntas: 7.

Por su valiosa colaboración y tiempo: **MUCHAS GRACIAS!!!!**

1.- ¿Cómo calificaría el servicio que usted como parte de Wyngs brinda a sus clientes actualmente?

Excelente ____ Muy Bueno _____ Bueno____ Regular____ Malo____

2.- ¿Por qué cree usted que los clientes prefieren volar con Wyngs antes que con otras compañías ?

3.- De la siguiente lista de atributos de servicio, señale –sin repetir el número- en orden de importancia del 1 al 7 (siendo 1 "más importante" y 7 "menos importante")

¿Cuáles serían para usted los 7 factores claves de éxito en el servicio al cliente?

a) Atención personalizada ___

b) Cortesía del personal ___

c) Apariencia del personal ___

d) Prontitud de respuesta por el servicio ___

e) Estado físico de las instalaciones de la empresa ___

f) Estado de los aviones ___

g) Puntualidad ___

h) Empresa certificada por estándares internacionales __

i) Profesionalismo de las tripulaciones ___

j) Confiabilidad ___

k) Empresa reconocida ___

l) Seguridad ___

m) Confort ___

n) Flexibilidad de horarios ___

ñ) Asesorías ___

4.- En general ¿cuán satisfecho cree usted que el cliente está con el servicio?

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

5.- ¿Qué tan satisfecho cree usted que el cliente está con cada uno de los siguientes aspectos del servicio?

a) Atención personalizada:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

b) Cortesía del personal:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

c) Apariencia del personal:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

d) Prontitud de respuesta por el servicio:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

e) Estado físico de las instalaciones de la empresa:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

f) Estado de los aviones:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

g) Puntualidad:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

h) Seguridad:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

i) Profesionalismo de las tripulaciones:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

j) Confiabilidad:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

K) Empresa reconocida:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

l) Empresa certificada por estándares internacionales:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

m) Confort:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

n) Flexibilidad de horarios:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

ñ) Asesorías:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

6) A su parecer ¿qué cree usted que le falta al servicio para cubrir todas las necesidades de los clientes?

7) ¿Qué puede aportar usted para mejorar el servicio de atención al cliente?

WYNGS
Aviation

INSTRUCCIONES

A continuación se presenta una encuesta que tiene por objeto recabar información en relación a **la satisfacción del cliente con el servicio de atención al cliente que brinda la empresa Wyngs.**

Es importante que sepa que la entrevista es anónima y que no existen respuestas correctas o incorrectas, lo esencial es que refleje con sinceridad su opinión y se asegure de dar respuesta a cada una de las preguntas planteadas. Para poder completarla, céntrese en sus experiencias previas con los servicios de atención al cliente.

Duración estimada: 10 minutos.

Número de preguntas: 7.

Por su valiosa colaboración y tiempo: **MUCHAS GRACIAS!!!!**

Señale qué tipo de relación ha tenido usted con Wyngs:

Contacto ____

Usuario ____

1.- ¿Cómo ha sido el servicio que le ha brindado la empresa?

Excelente ____ Muy Bueno _____ Bueno____ Regular____ Malo____

2.- De la siguiente lista de atributos de servicio, señale –sin repetir el número- en orden de importancia del 1 al 7 (siendo 1 "más importante" y 7 "menos importante").

¿Cuáles serían para usted los 7 factores más importantes al recibir el servicio?

a) Atención personalizada ___

b) Cortesía del personal ___

c) Apariencia del personal ___

d) Prontitud de respuesta por el servicio ___

e) Estado físico de las instalaciones de la empresa ___

f) Estado de los aviones ___

g) Puntualidad ___

h) Empresa certificada por estándares internacionales __

i) Profesionalismo de las tripulaciones ___

j) Confiabilidad ___

k) Empresa reconocida ___

l) Seguridad ___

m) Confort ___

n) Flexibilidad de horarios ___

ñ) Servicio de Catering _____

o) Asesorías

3.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con relación a los siguientes aspectos que ofrece el servicio?:

a) Atención personalizada:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

b) Cortesía del personal:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

c) Apariencia del personal:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

d) Prontitud de respuesta por el servicio:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

e) Estado físico de las instalaciones de la empresa:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

f) Estado de los aviones:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

g) Puntualidad:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

h) Seguridad:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

i) Profesionalismo de las tripulaciones:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

j) Confiabilidad:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

K) Empresa reconocida:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

l) Empresa certificada por estándares internacionales:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

m) Confort:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

n) Flexibilidad de horarios:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

ñ) Servicio de catering:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

o) Asesorías:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

4.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación al servicio brindado por los pilotos de la empresa?:

a) Puntualidad:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

b) Presencia:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

c) Profesionalismo:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

d) Cordialidad:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

5.- A su parecer ¿cómo catalogaría la labor de los pilotos?

Excelente ____ Muy Bueno _____ Bueno____ Regular____ Malo____

6.- En su opinión ¿qué cree usted que le falta al servicio para satisfacer sus necesidades?

7.- Por favor díganos cuán satisfecho está usted en cuanto a la relación "precio-valor" del servicio:

Muy satisfecho ____ Satisfecho _____ Algo Insatisfecho____ Insatisfecho ____

¿Por qué?

WYNGS
Aviation

Caracas, 25 de Junio de 2002

Estimado Cliente:

Su satisfacción es nuestra razón de ser. En Wyngs, valoramos la opinión y sugerencias de nuestros principales y mas allegados clientes. Es por eso que hemos pedido a la empresa VF Consulting, representada por las Licenciadas Carmen Vetancourt y Cecilia Ferrero, que lleve cabo un Estudio de Satisfacción, orientado a incorporar sus opiniones que se traduzcan en acciones concretas orientadas a incrementar la calidad de nuestros servicios.

A los efectos, le rogamos que atienda y preste su colaboración a las mencionadas profesionales, a fin de llevar a cabo un breve proceso de entrevista con la(s) persona(s) que usted considere estén en la mejor posición de efectuar un aporte.

Agradeciendo de antemano su gentil colaboración, quedo de Ud.

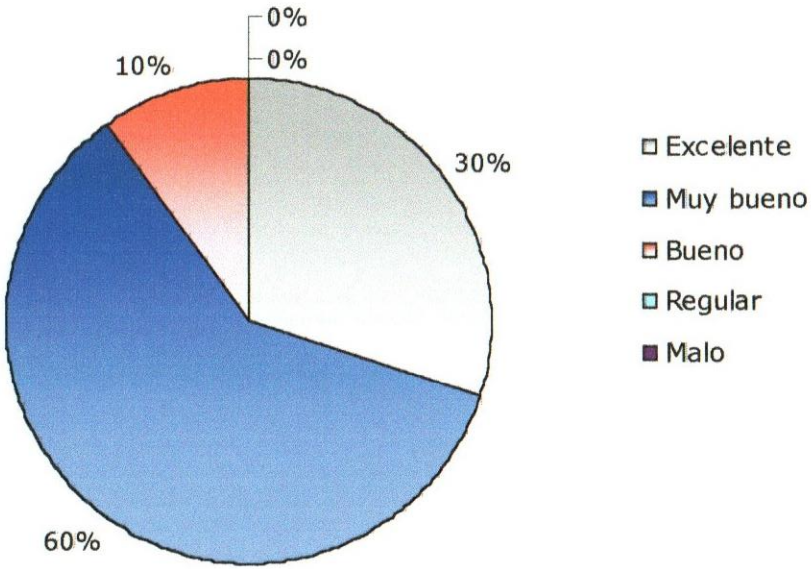
Muy atentamente,

Courtney Neeb Brewer
Presidente

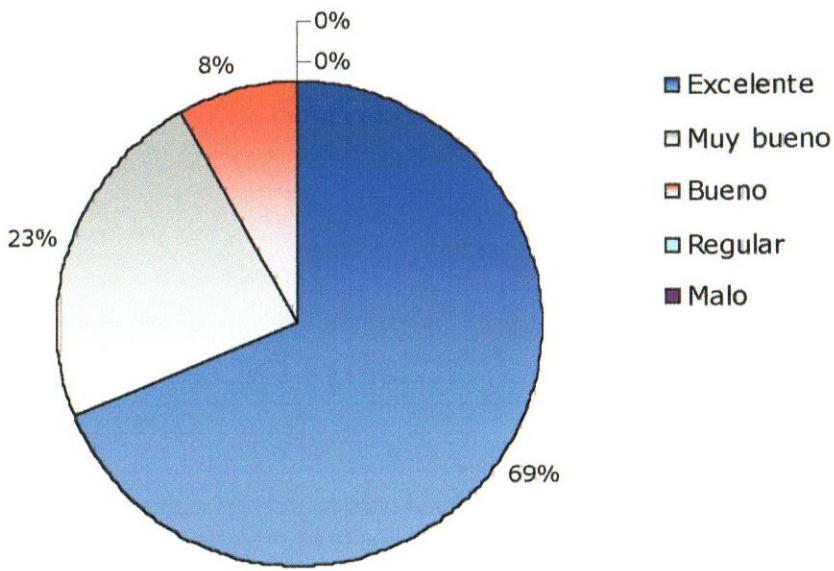
BASE FRANCISCO DE MIRANDA, AEROCLUB CARACAS, FILA "F", HANGAR 08 Y 08AM, CARACAS.
TELEFONOS: 0212 - 991 1620 / 993 0459 / 993 6130. FAX: 92 3724

Resultados

¿Cómo calificaría el servicio que ud. como parte de Wyngs brinda a sus clientes actualmente?

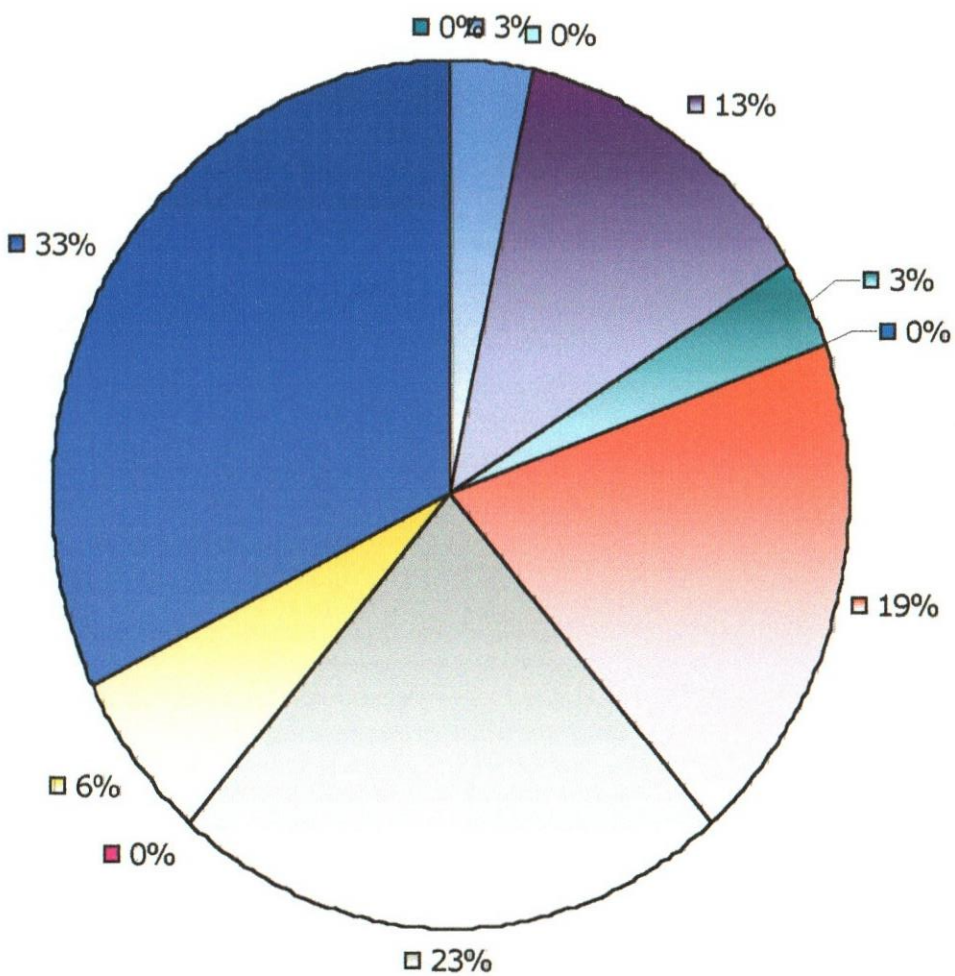


¿Cómo ha sido el servicio que le ha brindado la empresa?



RESULTADOS

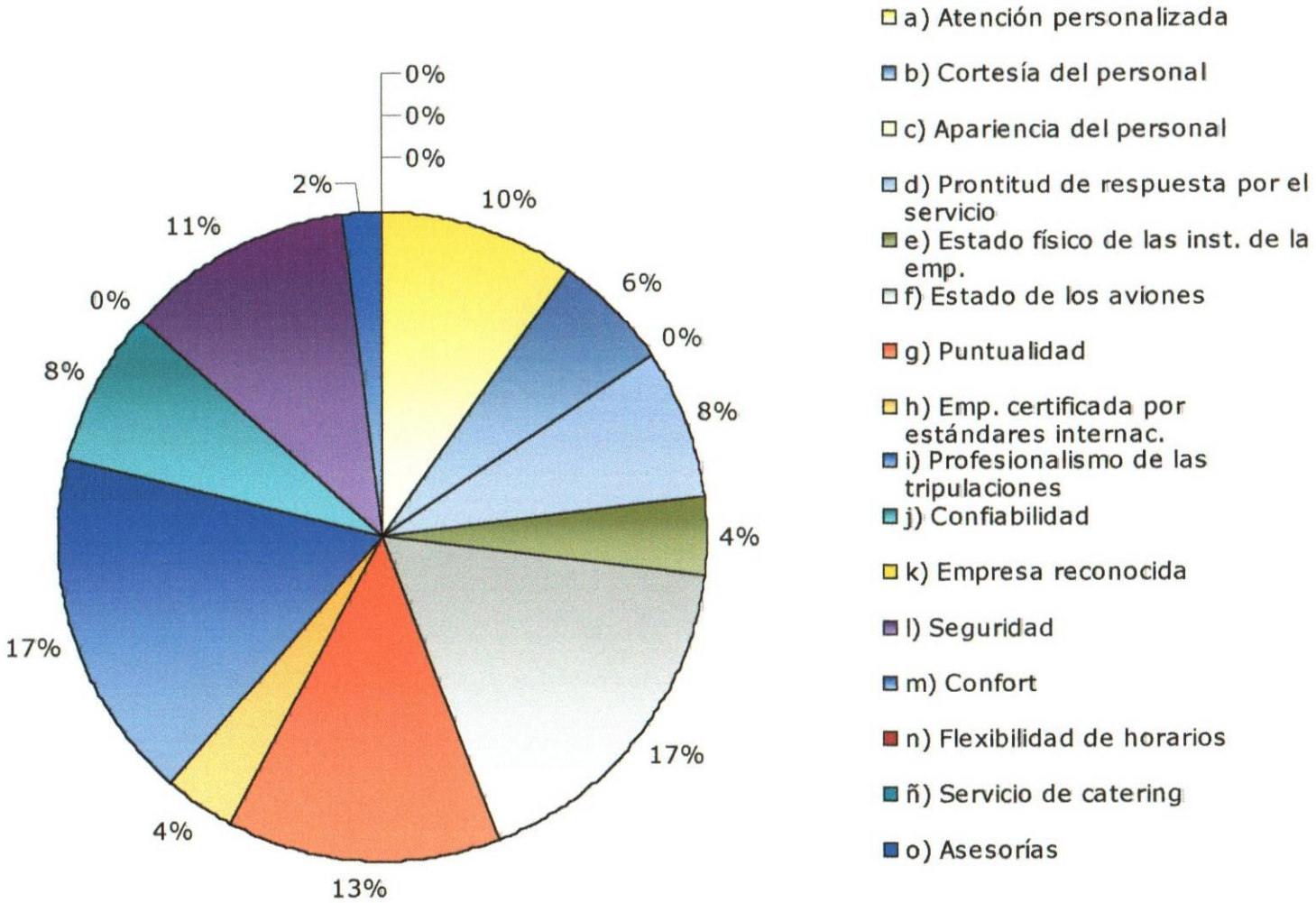
¿Cuáles serían para ud. los 7 factores claves de éxito en el servicio al cliente?



- a) Atención personalizada
- b) Cortesía del personal
- c) Apariencia del personal
- d) Prontitud de respuesta por el servicio
- e) Estado físico de las inst. de la emp.
- f) Estado de los aviones
- g) Puntualidad
- h) Emp. certificada por estándares internac.
- i) Profesionalismo de las tripulaciones
- j) Confiabilidad
- k) Empresa reconocida
- l) Seguridad
- m) Confort
- n) Flexibilidad de horarios
- ñ) Asesorías

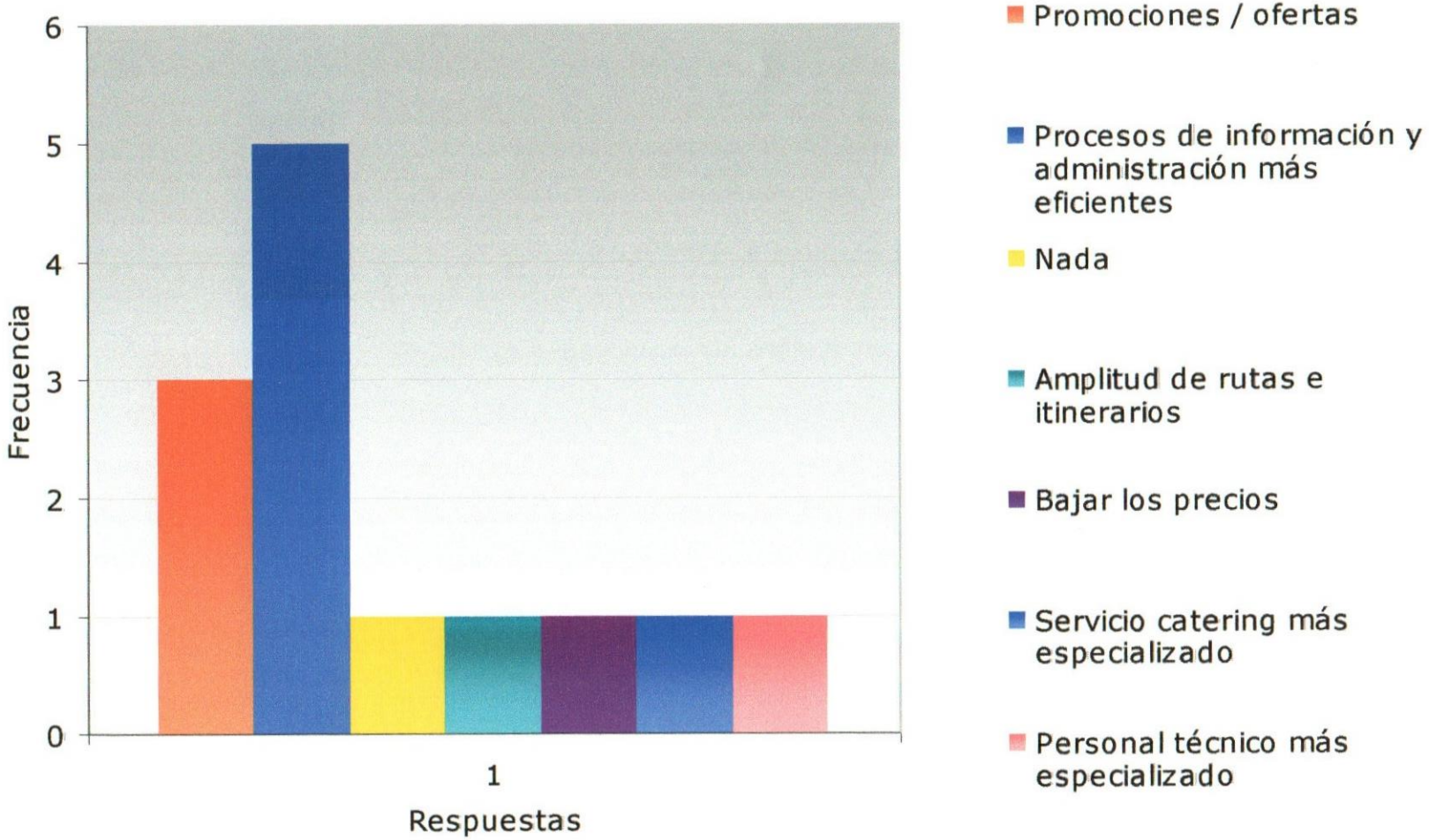
RESULTADOS

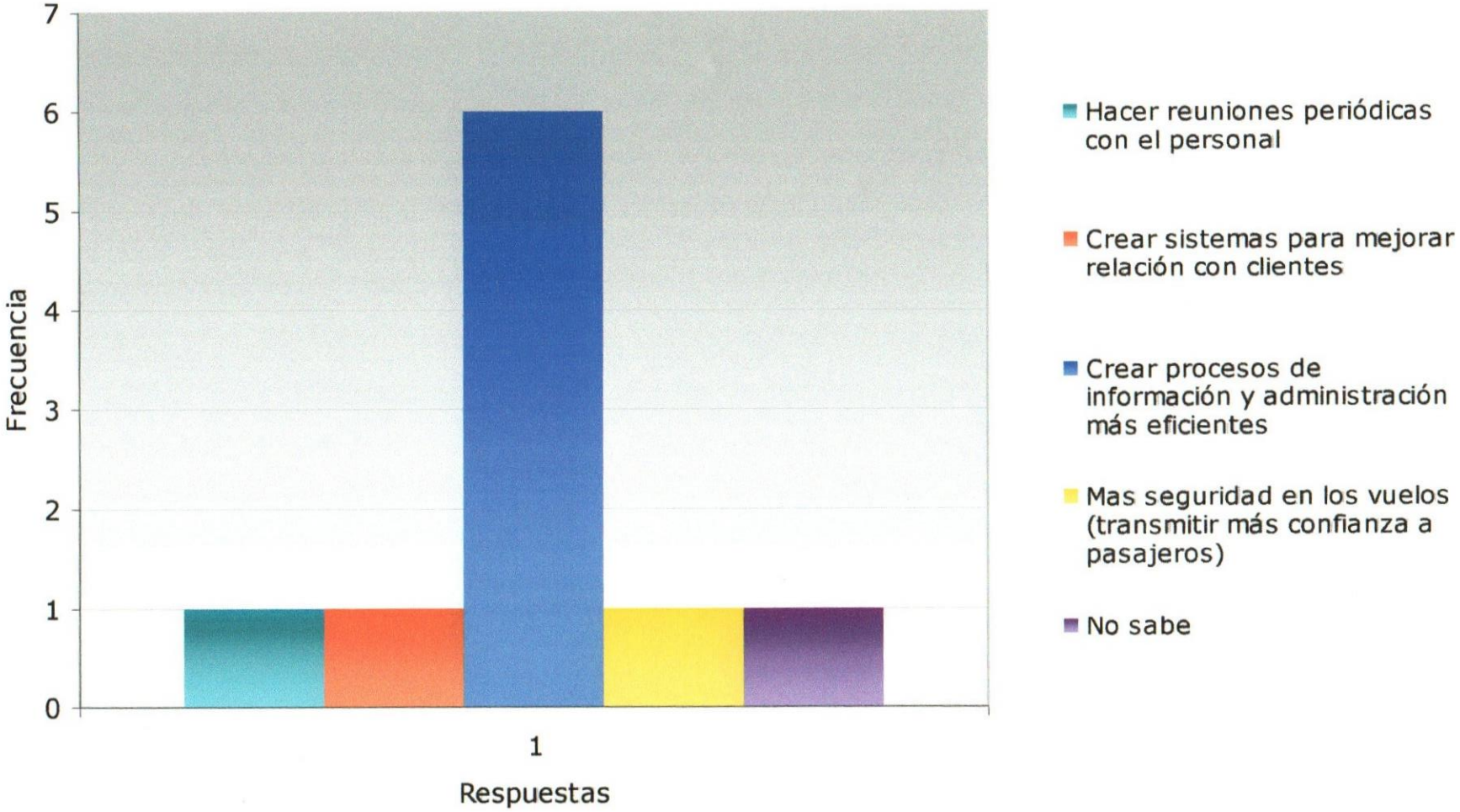
¿Cuáles serían para ud. los 7 factores más importantes al recibir el servicio?



RESULTADOS

¿Qué cree ud. que le falta al servicio para cubrir todas las necesidades de los clientes



RESULTADOS

¿Qué puede aportar ud. para mejorar el servicio de atención al cliente?