

# **Desmotivación, un problema crítico para el servicio al** **cliente**

**Víctor Darío Rodríguez Wilches**

**Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá**

**UNIEMPRESARIAL**

**Bogotá D,C – COLOMBIA**

## **RESUMEN**

Este artículo busca abordar la importancia del servicio al cliente en el Aeropuerto El Dorado, e identificar como se sienten actualmente nuestros funcionarios de Latam Airlines que atienden toda la parte operacional del Aeropuerto; ya que últimamente han venido bajando los estándares de calidad de nuestro servicio al pasajero y han aumentado las quejas por parte de muchos de nuestros usuarios, y muchos de estos no se han sentido a gusto con el servicio que prestamos al momento de sus viajes. Queremos identificar como podemos motivar a nuestros funcionarios, para que los indicadores de servicio al cliente sigan subiendo hasta el 100%.

**Palabras Clave:** Servicio al cliente, operación, Aeropuerto, estándares de calidad, quejas, usuarios, viajes.

Servicio al cliente: “servicio al cliente de aerolíneas es ser marcas humanas en todos los puntos de contacto con los clientes. Esto significa tener empleados amables e informar en las redes sociales decisiones comerciales, de retraso y cualquier información que ayuda a los viajeros; también incluye conversar con ellos y no pasarse lamentando, ignorando a la gente.” Daniela Lazovska. (2018).

Operación: “Operación de infraestructura aeronáutica y servicios de protección y apoyo al vuelo incluyendo servicios de control de tránsito aéreo, telecomunicaciones aeronáuticas, servicio meteorológico e información aeronáutica. Servicios aeroportuarios especializados de apoyo terrestre a la operación de aeronaves.” Aeronáutica Civil. (1954)

Estándares de calidad: “Los estándares no son más que los niveles mínimo y máximo deseados, o aceptables de calidad que debe tener el resultado de una acción, una actividad, un programa, o un servicio. En otras palabras, el estándar es la norma técnica que se utilizará como parámetro de evaluación de la calidad.”

Ministerio de la Protección Social

## **ABSTRACT**

This article seeks to address the importance of customer service at the Dorado Airport, and to identify how our Latam Airlines officials currently feel that they are handling the entire operational part of the Airport; since lately the quality standards of our passenger service have been falling and complaints have increased on the part of many of our users, and many of these have not felt comfortable with the service we provide at the time of their trips. We want to identify how we can motivate our officials, so that the indicators of customer service continue to rise up to 100%.

**Key Words:** Customer service, operation, airport, quality standards, complaints, users, travel.

## **INTRODUCCIÓN**

Para empezar se tienen que definir varios puntos que han venido afectando a nuestro cliente interno y nuestro cliente externo. Ya que estos dos, son puntos claves para la base de nuestra operación, como para el constante crecimiento de nuestra compañía.

En Latam consideramos que nuestros clientes son nuestra prioridad. Por lo tanto, desarrollamos un Plan de servicios al cliente que sirve para reflejar nuestro compromiso y proporcionarles a cada uno de nuestros clientes el mejor nivel de servicios, mientras garantizamos que el viaje sea una experiencia placentera, desde el proceso de la reserva hasta el momento del checkin. Así mismo también son importantes para la compañía nuestros colaboradores, quienes son los que

día a día manejan y mantienen la operación al 100% llevando así una sana convivencia entre todos, generando una buena motivación que es la base fundamental del desempeño de cada uno.

Algunos temas a explorar que han venido afectando la motivación de los empleados son:

- La fusión por parte de LAN y TAM
- Falta de Capacity
- Cambio de flota aérea
- Falta de motivación

## **FUSIÓN POR PARTE DE LAN Y TAM**

Se atravesó por una crisis de renovación; porque la línea más grande de Brasil, TAM, y la chilena LAN, acordaron una fusión que se llevó acabo en 2014. Esta alianza genero ajustes de diferentes políticas a los procesos de la organización, cambio de software para manejo y control de diferentes áreas, cambio en nuestros productos y servicios, nuevos uniformes para los empleados, y tratar de que nuestros usuarios se acostumbraran a nuestro nuevo nombre y presentación. El actual cambio de Director Ejecutivo de la empresa hace que la dirección de la compañía sobrelleve a diferentes cambios en el proceso de renovación y nuevas ideas de trabajo, así mismo esto sobrellevo a rotación de personal por reducción de costos.

Otros inconvenientes que se venían reflejando a través de la operación diaria. Por ejemplo, muchos de los clientes preferentes de ambas aerolíneas, se vieron afectados ya que no tenían los mismos beneficios cuando se hizo la fusión, muchos de los aviones de la aerolínea Brasileira al momento de operar aquí en Colombia no salían por mantenimiento y actualmente siempre son restringidos por peso y balance, lo que genera sobreventa o desembarque obligatorio de pasajeros ya con silla paga, reservada y confirmada. Todo esto creó malestar por parte de la mayoría de nuestros usuarios y al momento de hacer su checkin o compra del tiquete, con la primera persona que se desahogaban era con el agente del servicio al pasajero (malas palabras, agresiones físicas y verbales, etc).

## **FALTA DE CAPACITY**

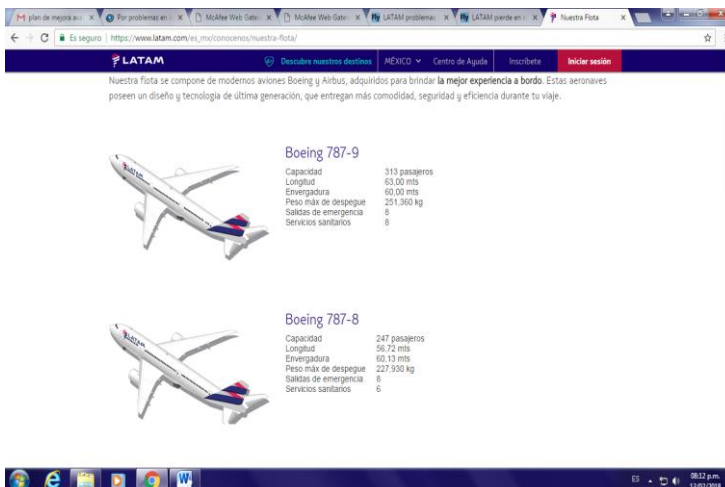
¿En que afecta esto?

La falta de capacity afecta o ataca críticamente ya que no existe el suficiente personal para cubrir la operación diaria. Si bien existen días en que los counters o la operación están totalmente tranquilos, la mayoría de días están colapsados, sin suficiente personal para cubrir la operación, ya sea en horas pico, contingencias o retrasos no programados, etc. Normalmente esto conlleva a que los agentes tengan que quedarse más tiempo de sus horas establecidas o en muchas ocasiones no poder almorzar en todo el turno. También nos vemos afectados por las múltiples incapacidades que presentan los agentes diariamente o personal nuevo sin capacitación.

## CAMBIO DE FLOTA AEREA

Desde el pasado 03 de febrero del 2018 se han presentado varios problemas con la flota de aviones Boeing 787-8 y 787-9 que cubre la ruta como Bogotá-Santiago, ruta altamente importante que opera todos los días y siempre va full, con una capacidad de pasajeros de aproximadamente 250 a 315 pasajeros sin contar la tripulación. Estos han venido teniendo problemas de vibraciones con los motores Rolls-Royce , hasta el punto que ya cuatro de nuestros aviones no solo en Colombia los han enviado para someterlos a una revisión especial, al aeropuerto de Victorville (Estados Unidos), uno de los mayores cementerios de aviones.

Todo esto nos ha traído bastantes inconvenientes ya que muchos de nuestros pasajeros que compraron para tomar estas rutas han venido siendo afectados, ya sea por cambio de silla, vuelos con sobreventa por cambio de configuración, y downgrade a pasajeros que viajan en Premium Business.



The screenshot shows the LATAM website with a header in Spanish. Below the header, there is a section titled 'Nuestra Flota' (Our Fleet) with a sub-header 'Decodify nuestros destinos' (Decode our destinations). The main content area displays two aircraft models with their specifications:

Aircraft Model	Capacity	Length	Wingspan	Max Takeoff Weight	Emergency Exits	Medical Services
Boeing 787-9	313 pasajeros	63,00 mts	60,00 mts	251.200 kg	6	6
Boeing 787-8	247 pasajeros	56,72 mts	60,13 mts	227.930 kg	6	6

Para Latam ha sido un golpe no programado muy fuerte ya que para sus datos estadísticos en Colombia se han venido perdiendo alrededor de 570 a 780 millones de pesos, en compensaciones monetarias, hoteles para pasajeros afectados, alimentación y algo muy importante para toda empresa desprestigio para la compañía.

## **FALTA DE MOTIVACIÓN**

Una de las causas más importantes por el cual se presta un mal servicio por parte de nuestros empleados es por la Falta de Motivación, que conlleva a bajar nuestros estándares de servicio al cliente y también aumenta las quejas y reclamos por parte de nuestros usuarios. La falta de motivación se debe a muchos aspectos, tales como:

- **Falta de progreso:** es muy común encontrar trabajadores que llevan años realizando la misma tarea sin que se les asigne nada nuevo que hacer, o sin que se confíe en ellos para llevar a cabo otras posiciones o colaborar con otros roles. La monotonía y la falta de participación en otras áreas de la empresa hacen que el empleado sienta que su desarrollo profesional o laboral está estancado y que ya no tiene nada más que ofrecer. Esa mentalidad corta la creación de nuevas iniciativas e ideas.
- **Mala comunicación:** esta tal vez sea la más recurrente. El problema se empeora cuando hay; no sólo falta de comunicación, sino miedo a llevarla a cabo; miedo por lo que se va a decir, sin que traiga repercusiones, etc.

Cuando los jefes no escuchan o valoran las ideas de sus empleados se crea un clima de inseguridad, el empleado no se siente cómodo aportando su opinión y el silencio habla por sí sólo agravando la situación laboral.

- **Remuneración económica:** cuando empezamos en un sitio tal vez esa no sea nuestra primera preocupación, pensamos primero en demostrar lo que valemos y en hacerlo ver. Pero con el tiempo esperamos que nuestro trabajo y esfuerzo se vea correspondido a final de mes en nuestra nómina. Una de las principales causas de discordancia y molestia en la remuneración es el hecho de que al empezar en la empresa hacemos cierta cantidad de tareas concretas, pero al ir avanzando esa lista de tareas va aumentando porque ya somos capaces de asumir más responsabilidad. Sin embargo, no aumenta al mismo ritmo la remuneración que recibimos por ello. Es ahí cuando al trabajador le empieza a resultar injusto tener que dar tanto por tan poco y descuida o no muestra el mismo nivel de responsabilidad por el trabajo.
- **La falta de confianza y concordancia con la empresa y sus líderes:** la desconfianza en nuestros líderes es un gran problema porque implica perder el respeto por ellos. Es imprescindible que los trabajadores estén convencidos de la capacidad de dirigir y la preparación para el puesto de sus líderes. De lo contrario, no sentirán nunca respeto por sus opiniones o sus directrices, haciendo que el trabajo que deban realizar les resulte inútil o que va **en contra de sus principios**. La desconformidad en cómo se hacen las cosas es otra causa de desmotivación; sentirse cómodo con la



filosofía de la empresa y con la forma de trabajar de ésta es una de las claves para seguir estado motivado.

La desmotivación por parte de nuestro equipo de trabajo se debe también a diferentes factores, entre los cuales están, poco personal para horas pico de la operación, personal nuevo sin capacitación, no se tiene en cuenta el aporte de ideas de los agentes de servicio para la toma de decisiones no se abren nuevas oportunidades para crecimiento laboral dentro de la compañía y las pocas que se abren, el resultado no es por mérito, si no por palanca.

## **REFLEXION**

Mi gran motivación para hablar sobre este tema en común, es que mi rol actual en Latam es Agente de Servicio al Pasajero; así que directamente me veo afectado y conozco a fondo las problemáticas del día a día que vivimos en la operación aeroportuaria. A veces no somos tomados en cuenta para la toma de decisiones en la parte operacional, no nos informan o no existe un plan de contingencia para los puntos antes mencionados en la introducción.

La mayor parte del tiempo estamos en el aeropuerto y sabemos que estamos aquí porque nos apasiona trabajar con los usuarios cara a cara, sabemos que debemos tener el mejor servicio al cliente, pero en muchas ocasiones no se nos agradece por nuestro servicio, somos agredidos física, psicológicamente y verbalmente por la mayoría de usuarios, y ¿Quién nos respalda?, ¿Cuál es nuestra recompensa?, ¿Quién nos agradece?

Personalmente pienso que todo esto debe cambiar, ya que nosotros somos la base principal de la operación;

## **BIBLIOGRAFIA**

<https://www.iebschool.com/blog/desmotivacion-laboral-relaciones-laborales/>

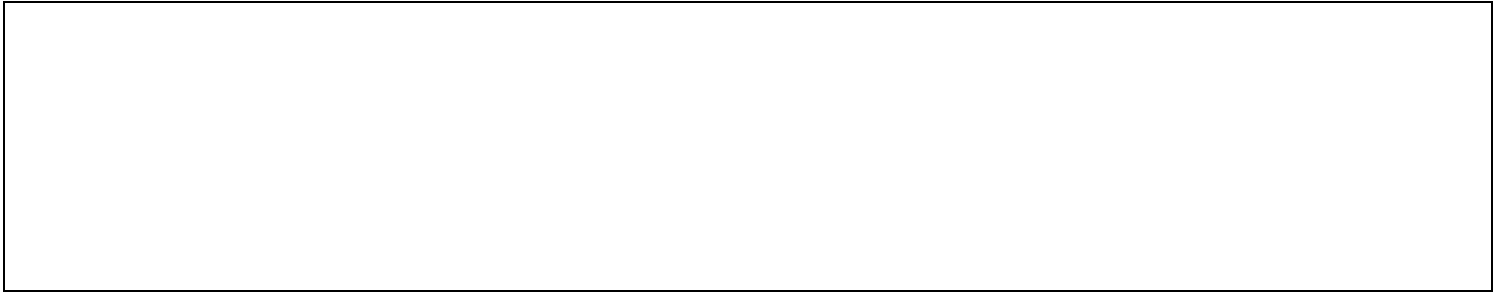
[https://www.latam.com/vamos/es\\_pe/experience/todo-sobre-el-787-9-dreamliner-de-latam](https://www.latam.com/vamos/es_pe/experience/todo-sobre-el-787-9-dreamliner-de-latam)

<https://www.luismaram.com/servicio-al-cliente-de-aerolineas/>

<http://mps1.minproteccionsocial.gov.co/evtmedica/linea%207/introduccion.html>

FICHA BIBLIOGRÁFICA DE DOCUMENTO DE OPCIÓN DE GRADO

TITULO COMPLETO		
<b><u>Desmotivación, un problema crítico para el servicio al cliente</u></b>		
AUTORES		
Apellidos completos	Nombres completos	
Rodríguez Wilches	Víctor Darío	
TUTOR DE TRABAJO DE GRADO		
Apellidos completos	Nombres completos	
Amaya Bernal	Gladys Andrea	
PROGRAMA ACADÉMICO		
Nombre del programa	Tipo de programa (marque con una x)	
Administración de Empresas 26	Pregrado	X
	Especialización	
	Maestría	
CIUDAD	AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS
Bogotá	2018	10
PALABRAS CLAVES		
Español	Inglés	
Servicio al Cliente	Customer Service	
Operación	Operation	
Aeropuerto	Airport	
Estándares de Calidad	Quality Standards	
Quejas	Complaints	
Usuarios	Users	
RESUMEN (Máximo 250 palabras)		
<p>Este artículo busca abordar la importancia del servicio al cliente en el Aeropuerto El Dorado, e identificar como se sienten actualmente nuestros funcionarios de Latam Airlines que atienden toda la parte operacional del Aeropuerto; ya que últimamente han venido bajando los estándares de calidad de nuestro servicio al pasajero y han aumentado las quejas por parte de muchos de nuestros usuarios, y muchos de estos no se han sentido a gusto con el servicio que prestamos al momento de sus viajes. Queremos identificar como podemos motivar a nuestros funcionarios, para que los indicadores de servicio al cliente sigan subiendo hasta el 100%.</p>		



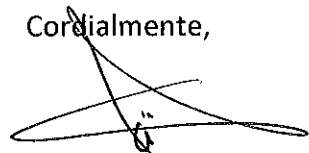
Bogotá D.C., Mayo 30 de 2018

Señores  
Dirección Académica y Empresarial  
**UNIEMPRESARIAL**  
Ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente hago entrega del trabajo de grado para optar al título de  
**PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**

Cordialmente,



c.c. 1018419773

**LICENCIA DE USO A FAVOR DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA  
CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL, POR PARTE DE  
ESTUDIANTES.**

El suscrito

RODRIGUEZ WILCHES VICTOR DARIO con C.C. N° 1.018.417.773

Actuando en calidad de autor del artículo de reflexión, que lleva por título DESMOTIVACION, UN PROBLEMA CRITICO PARA EL SERVICIO AL CLIENTE elaborado para efectos de optar por el título de PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

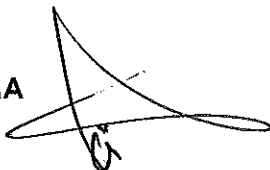
Hago entrega a UNIEMPRESARIAL de una copia de dicho trabajo académico en formato digital otorgando licencia o autorización de uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23 de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de explotación de los derechos patrimoniales y de manera especial, para que la divulgue, reproduzca, comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet, extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por conocer.

El autor de la obra, manifiesta de igual manera que la obra objeto de esta licencia o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los derechos de autor que le correspondan a terceros.

PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención, asumiré la responsabilidad, dejando indemne a UNIEMPRESARIAL y saliendo en defensa de los derechos aquí autorizados.

Para constancia se firma el presente documento en Bogotá, el día 10 de Mayo de 2018.

**FIRMA**



**Firma VICTOR D. RODRIGUEZ WILCHES C.C. 1.018.417.773**