



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

**TÍTULO: ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL
ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO
REQUISITO PREVIO A OPTAR EL GRADO DE:
INGENIERÍA EN MARKETING Y PUBLICIDAD**

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:

KARLA ROMINA QUINTERO MORÁN

NOMBRE DEL TUTOR:

ING. ALFREDO PAREJA

SAMBORONDÓN, OCTUBRE, 2014

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

Análisis de satisfacción del cliente interno del área de servicio al pasajero de LAN Ecuador.

Karla Quintero Morán

Ing. En Marketing y Publicidad

LAN Ecuador

Universidad de Especialidades Espíritu Santo – Ecuador

kromina@yahoo.com

Faculta de Comunicación, Edificio E, Universidad Espíritu Santo, Km. 2.5 Vía Puntilla Samborondón

Resumen

El éxito de una empresa hoy en día no solamente radica en su producto estrella, sino que también en la importancia de tener a sus empleados satisfechos, ya que su satisfacción significa productividad y eficiencia que ayudan al cumplimiento de los objetivos propuesto de la compañía.

El enfoque del bienestar del cliente interno en las empresas debería mantenerse vigente y reforzado ya que la reacción de nuestros consumidores finales, varía de acuerdo a la entrega del servicio por parte de los empleados de una empresa.

Mediante la realización de observaciones de campo, focus group, encuestas y entrevista, a los empleados del área de servicio al pasajero de Lan en el aeropuerto, analizaremos tanto al personal que mantiene contacto directo con el pasajero, así como las gestiones que realiza la empresa para descubrir el nivel de satisfacción del cliente interno.

De esta manera se procederá a proponer de acuerdo a los resultados, métodos para mantener motivado al personal encargado de brindar el servicio de excelencia que en conjunto con la innovación, son las ventajas competitivas de las aerolíneas en la industria de la aviación comercial del país.

Palabras Claves: Marketing Interno, Cultura de Servicio, Cliente Interno, Motivación, Estrés laboral, Aerolíneas, Gestión del personal, Liderazgo.

Abstract

The success of a company now a days depends not only on its successful products, but on the importance of having satisfied employees, because their satisfaction means productivity and efficiency that will help to achieve the goals of the company.

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

A corporation should remain focus on the comfort of its internal customer since the reaction of our final consumers will vary due to the service that it's deliver from our employees.

Through the methods of observations, focus group, surveys and personal interviews to the Lan customer service agents of the traffic area of the airport, we will analyze the individuals who keeps a direct relationship with the passenger, and the company's ability to managing the levels of satisfaction of the internal customer.

Through this analysis, the study will propose according to the results, methods for motivating the personnel who is charge of giving a quality service along with innovation, that are the competitive advantages of the airlines in the commercial aviation industry.

Keywords: Internal marketing, culture of service, internal customer, motivation, work stress, airlines, human resources management, leadership.

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE
SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de tutor del estudiante Karla Romina Quintero Morán, perteneciente a la Facultad de Comunicación de la Universidad Espíritu Santo.

CERTIFICO:

Que he analizado el trabajo de investigación con el título: Análisis de satisfacción del cliente interno del área de servicio al pasajero de Lan Ecuador, presentado por la estudiante Karla Romina Quintero Morán con código estudiantil 2005080636, como requisito previo para optar por su grado de Ing. En Marketing y Publicidad; considero que dicho trabajo investigativo reúne los requisitos y méritos establecidos de carácter académico y científico, por lo que expreso la aprobación correspondiente.

Muy atentamente,

Ing. Alfredo Pareja.

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

1. Introducción

Hoy en día tener un personal satisfecho en su lugar de trabajo es de gran importancia, ya que son el canal directo que una empresa tiene con sus clientes. Se dice que entre los empleos más demandantes en los negocios de servicios se encuentran los puestos de contacto directo con los clientes. Estos empleados además de ser el vínculo entre el interior y el exterior de una organización, se espera que sean rápidos y eficientes al desempeñar tareas operativas, así como corteses y útiles al tratar con los clientes. Los empleados de contacto, que a menudo trabajan en equipos, son un factor clave para la entrega de un servicio de excelencia (Lovelock & Wirtz, 2012).

El objetivo general de esta investigación es determinar el nivel de satisfacción de los empleados que trabajan en el área de servicio al pasajero con la empresa y cómo influye esto en el servicio que entregan. Llegaremos a este objetivo mediante un diagnóstico de la relación que existe entre el personal y la empresa, un análisis del clima laboral en estos momentos y estableciendo los resultados de las investigaciones realizadas al personal, y así proponer posibles gestiones que se puedan realizar para cumplir con el objetivo de esta investigación.

Trabajar en el área de servicio al pasajero de una aerolínea implica no solamente desarrollar habilidades intelectuales, sino que también psicológicas. Es

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

un área que se encarga de los siguientes procesos: *check-in*, recibo y despacho de vuelo, embarque de vuelo, y equipajes de pasajeros.

Aparte de la operación están expuestos a diversos contratiempos en relación a las operaciones de los vuelos como demoras, sobreventas y cancelaciones de vuelo, así como también están sujetos a turnos rotativos que causa no solamente un desgaste físico sino también emocional.

Según el Estudio de Responsabilidad Social de Empresas del Ecuador 2012, en el país, el 63% de las empresas está haciendo evaluaciones del clima laboral, mientras que el 94% aplica políticas de estabilidad laboral y el 46% tiene una rotación del personal baja. De hecho, el 70% de las empresas tiene programas de seguridad y salud ocupacional, según el estudio. El 31% de compañías tiene seguro de vida para sus colaboradores y el 46% tiene programas para completar la formación profesional de sus empleados (Torresano, 2012). Por otro lado se están aplicando prácticas de flexibilidad como permisos para eventos o asuntos familiares, así como horarios flexibles, reuniones de integración y mañanas deportivas.

En un negocio donde la innovación y servicio son factores decisivos para permanecer en la competencia de la industria aérea doméstica, es fundamental establecer claros lineamientos y modelos de gestión de personal o del factor humano dentro de una compañía para lograr conseguir una ventaja competitiva frente a las competencias.

2. Fundamentación Teórica

2.1 Cultura Corporativa.

Antes de comenzar con la importancia de los empleados en la entrega de servicio, empezaré por definir una cultura corporativa, definida como el patrón de los valores y las creencias compartidas que dan significado a los miembros de una organización y les proporcionan las reglas de comportamiento en la organización (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009).

2.2 Cultura de Servicio.

Una cultura de servicio, es una cultura donde existe una valoración del buen servicio, y donde dar un buen servicio a los clientes internos al igual que a los clientes finales se considera una forma de vida natural y una de las normas más importantes para todos. Esto quiere decir que debe de existir una valoración del buen servicio, donde la gente separa que el buen servicio se parecía y se valora. Y este buen servicio se da tanto a los clientes internos como a los externos. Ya que no es suficiente prometer un servicio excelente a los clientes finales; todas las personas dentro de la organización merecen el mismo tipo de servicio. Y por último este buen servicio se debe de dar en una forma natural porque es una norma importante de la organización.

Para obtener una fuerte cultura de servicio, se debe empezar con líderes en la organización que demuestren una pasión por un servicio excelente. (Berry, 1994) sugiere un liderazgo orientado hacia los valores, que inspire y guíe a los proveedores de servicios, ya que un liderazgo no consiste en impartir instrucciones

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

dadas por algún libro o reglamento, más bien en la demostración de regular y consistente de los valores personales. Por lo que es más probable que los trabajadores acepten una cultura de servicio si ven que la administración vive con estos valores.

Diversos autores coinciden que para mantener una fuerte cultura de servicio, la organización entiende la importancia de lo que suceda en el encuentro con el cliente. La figura 2.2.1 muestra la pirámide invertida que destaca la importancia del contacto con el cliente, y el hecho de que el papel de la alta gerencia en conjunto con los directivos y los mandos medios consiste en dar apoyo al empleado en su tarea de prestar un servicio de excelencia a sus clientes.

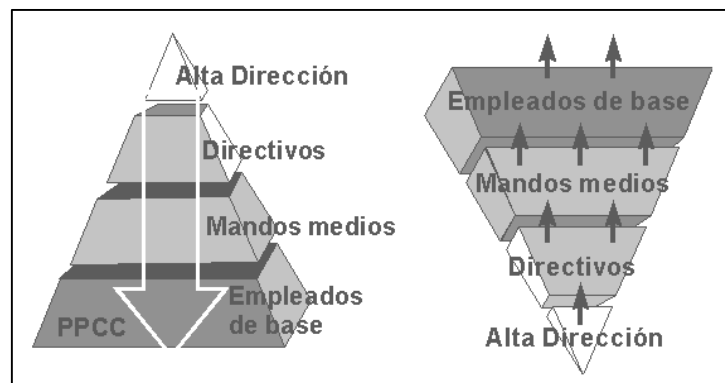


Figura 2.2.1 La pirámide tradicional y la pirámide invertida con enfoque en el cliente y el personal de contacto.

2.3 Los empleados y el servicio que proveen.

Las personas como elemento en la mezcla del marketing de servicios son todos los actores humanos que desempeñan una parte en la entrega del servicio y que, por tanto, influyen en las percepciones del comprador; digamos, el personal de la empresa, el cliente y los demás clientes en el ambiente del servicio (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009).

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

Una empresa debería enfocarse en el personal de contacto directo con el cliente ya que ellos son el servicio, son la organización a los ojos del cliente, son la marca y los comercializadores. Así, se puede observar la relación estrecha que existe entre el empleado, la empresa y el cliente. En la figura 2.3.1 ilustra el triángulo de servicios. El triángulo muestra a los tres grupos vinculados que trabajan juntos para desarrollar, promover y entregar servicios. Hacia los lados del triángulo se encuentran los esfuerzos respectivos de marketing para reforzar la relación. El marketing externo, donde la empresa realice la labor normal de preparar el servicio que se proporcionará al cliente, fijar su precio, distribuirlo y promoverlo para cumplir las expectativas del cliente. El marketing interno entre la empresa con sus empleados, son las actividades de reclutar, capacitar, motivar, recompensar y proporcionar equipo y tecnología donde la empresa participa para que atienda bien el personal a los clientes. Y finalmente el marketing interactivo, que describe la habilidad del personal para atender al cliente. Aquí se cumple o se rompe la promesa de satisfacer al cliente y este a su vez puede irse. Los consumidores juzgan el servicio no sólo por su calidad técnica, sino también por su calidad funcional (Kotler & Keller, 2012).

Así es como los tres lados del triángulo son esenciales para completar el todo, y los lados deben estar alineados. Es decir, lo que se promete por medio del marketing externo debe ser lo mismo que lo que se entrega, y las actividades para lograrlo dentro de la organización deben alinearse con lo que se espera de los proveedores de servicio.

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

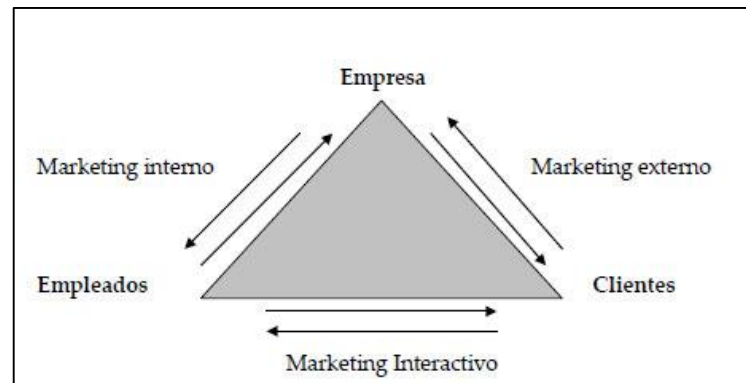


Figura 2.3.1 El triángulo del marketing de servicios. Adaptado de Kotler y Keller. (14ta Ed). (2012). Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.

2.4 Marketing Interno

El marketing interno requiere que todos los participantes de una empresa acepten los conceptos y las metas de marketing, y se involucren en la selección, la generación y la comunicación de valor para el cliente según (Kotler & Keller, 2012).

Un concepto mucho más completo pero apegado también al anterior es el de (Grönroos, 1994) que indica que el mercado interno, formado por los empleados, se motiva mejor, con el fin de lograr el desarrollo de una mentalidad de servicio y actuaciones orientadas al cliente, recurriendo a un enfoque activo, muy parecido al marketing tradicional, en el que se recurre internamente y de forma coordinada a una amplia gama de actividades que son similares a las que se utilizan en el marketing externo.

El marketing interno implica así mismo dos tipos fundamentales de gestiones: la de actitudes y la de comunicación. De acuerdo a algunos autores, primero ha de gestionarse las actitudes de los empleados y su motivación para tener una actitud positiva orientada al servicio y a los clientes. De ahí como segunda

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

gestión, está que los directivos, el personal de contacto y el personal de apoyo necesitan información para poder desarrollar sus tareas como líderes y dirigentes y como proveedores de servicio a los clientes internos y externos. Necesitan información acerca de las funciones que realizan, los productos y servicios en conjunto con las promesas hechas a los clientes; así como también necesitan comunicar sus necesidades y requerimientos, sus puntos de vista sobre cómo mejorar el rendimiento, y sus hallazgos sobre lo que quieren los clientes.

Grönroos (1994) también hace referencia a la utilización del marketing interno según a tres situaciones: Para crear una cultura de servicios en la empresa y una orientación a los servicios entre el personal. Para mantener una orientación a los servicios entre el personal. Para presentar a los empleados nuevos productos y servicios, así como campañas y otras actividades de marketing.

Así también nos menciona la finalidad de un programa de marketing interno: formación, apoyo de la dirección y comunicación interactiva interna, comunicación masiva interna y apoyo informativo, y como instrumento y elemento de la gestión de los recursos humanos.

Entre los principales modelos de marketing interno que se detallan a continuación son (Rafiq & Ahmed 2002):

Modelo Marketing Interno de L. Berry. En la figura 2.4.1, reconoce al empleado como un cliente hasta desarrollarse como una ventaja competitiva para la empresa. Cuando se tiene empleados satisfechos y a su vez calidad en los servicios percibidos, es porque la organización está involucrada, participando en las actividades que esta tenga a bien organizar sin dejar a un lado el enfoque de las tareas como un producto.

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

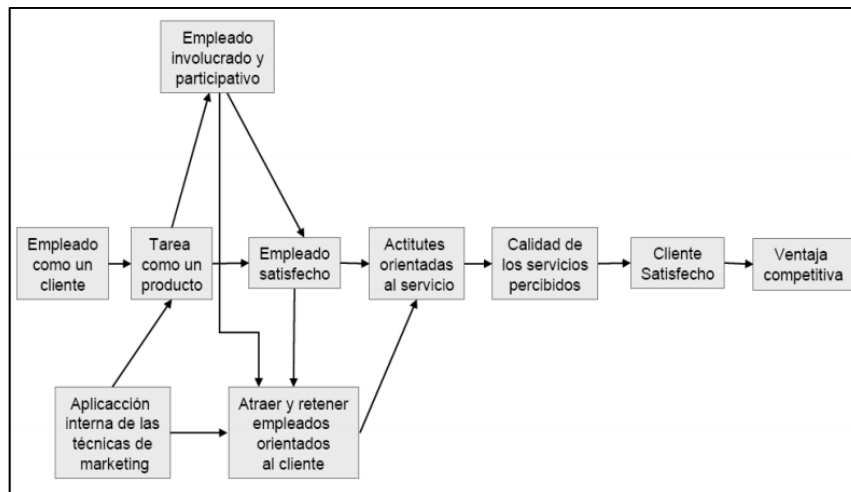


Figura 2.4.1 Modelo de Marketing Interno de L. Berry (Rafiq & Ahmed, 2002)

Modelo Marketing Interno de Grönroos. (Rafiq & Ahmed, 2002). En la figura 2.4.2, se ilustra una estructura de soporte de gestión donde al empleado le permite conocer la importancia de su función, mantenerlo motivado originando esto su satisfacción, partiendo de allí este modelo propone dos tendencias relacionadas con el mismo punto, el aumento de la rentabilidad. Uno que lleva a un marketing interactivo originando aumento de ventas y otro correspondiente a la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Este modelo y el de Berry enfocan un empleado satisfecho y un cliente satisfecho pero no incluyen los mecanismos o medios para lograr la motivación del empleado.

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

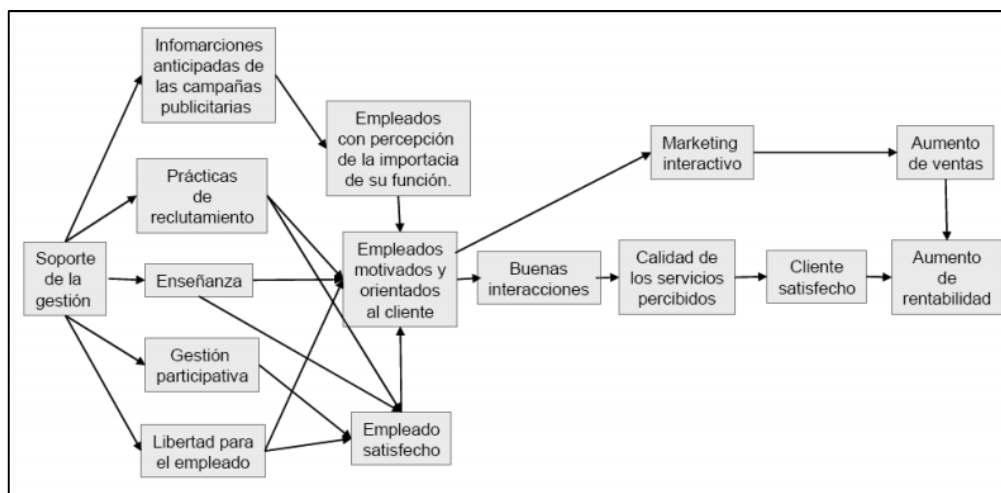


Figura 2.4.2 Modelo de Marketing Interno de Grönroos (Rafiq & Ahmed 2002)

2.5 El personal de una aerolínea

Trabajar en un aeropuerto para una aerolínea conlleva no solamente atender a más de 400 pasajeros por día, en el caso de trabajar en Lan, sino que también implica los turnos rotativos, sino que también las sobreventas, las demoras y cancelaciones de los vuelos, pasajeros disruptivos, groseros, molestos porque no les llegó el equipaje, y distintos casos concernientes a la experiencia de viaje de un pasajero.

Si bien es cierto la mayoría de las personas que trabajan ahí son jóvenes y tienen un elemento en común por el cual continúan trabajando en la industria aérea: todos los días son diferentes. Ninguno es igual. Cada día para el personal es un reto porque nunca se sabe lo que pueda pasar. La operación puede iniciar estable y sin novedad, pero no se sabe cómo finalizará.

El área que se encarga de mantener contacto con el pasajero durante su experiencia de viaje una vez comprado el boleto hasta cuando se embarca en el avión y posterior desembarque en su destino final se llama Servicio al Pasajero. El personal que mantiene el contacto con el pasajero se le denomina personal de

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

tráfico. Todo el personal no solamente tiene que conocer los procedimientos que implica su función durante el día, sino que también tiene que tener conocimiento de las regulaciones de la aviación civil y del manual de operaciones de la compañía.

El objetivo del área de servicio al pasajero es brindar un servicio de excelencia y cumplir con el itinerario de los vuelos trabajando en conjunto con el resto de las áreas involucradas siguiendo las respectivas regulaciones de la Dirección de Aviación Civil.

La figura 2.5.1 muestra el organigrama del área de servicio al pasajero, y posterior se irá explicando las funciones de cada uno.

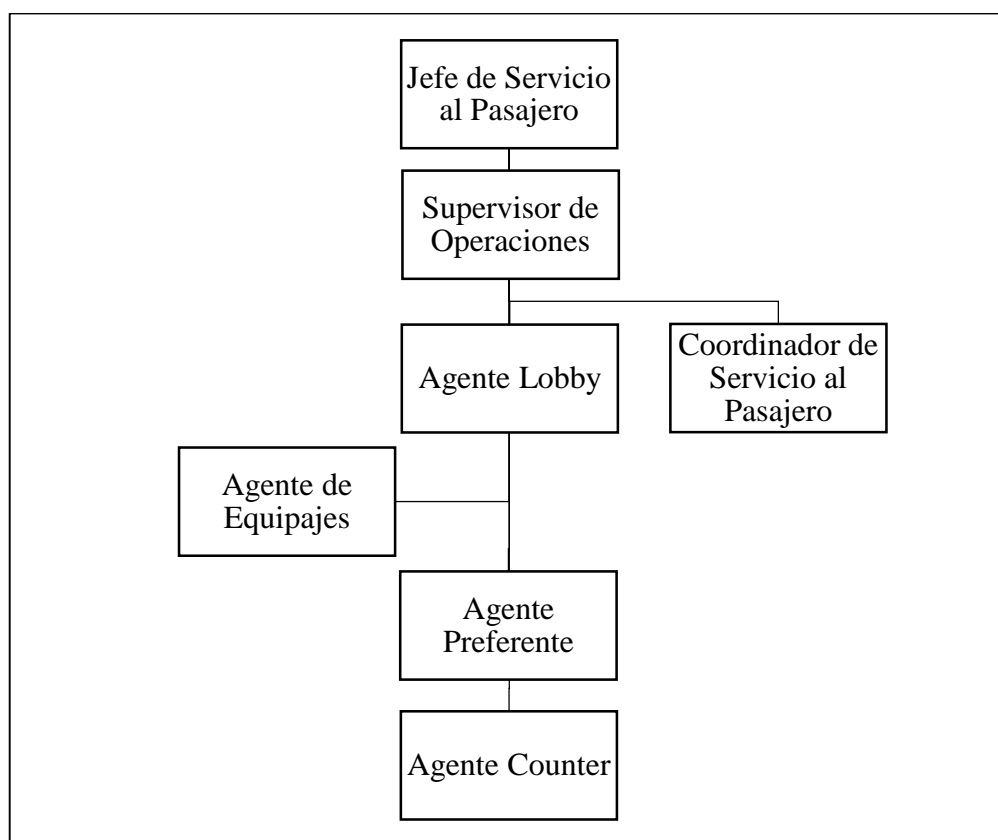


Figura 2.5.1 Organigrama del área de Servicio al Pasajero de Lan

Agente *counter*. Su función primordial es el *check-in* de los pasajeros viajando en clase económica. Está encargado de detectar cualquier tipo de amenaza

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

que atente contra la seguridad del vuelo mediante el análisis de perfiles de pasajeros así como también la carga que puede llevar el mismo. Los agentes de *counter* también cumplen con la función de embarque y desembarque de un vuelo, así como también de ayudar a pasajeros que requieren de alguna asistencia especial y la entrega de equipajes.

Agente preferente. La única diferencia entre los agentes de *counter*, es que están preparados para atender solamente pasajeros viajando en clase ejecutiva. Ellos trabajan en conjunto con el salón VIP del aeropuerto para llevar de manera organizada el ingreso de pasajeros que gozan de los beneficios de viajar en dicha clase. Las funciones de embarque y desembarque de un vuelo también son asignables a los agentes preferentes pero siempre y cuando no interfiera en la atención a sus pasajeros.

Agente de equipajes. Se encarga en su totalidad de los equipajes de los pasajeros y en los casos que pueden ocurrir con los equipajes durante la experiencia de viaje del pasajero. Aquí se incluyen pérdidas, mermas, arribo tardío, daños, etc.

Agente Lobby. Su función es organizar el flujo y organización de los pasajeros al momento que realizan el *check-in*. Coordina que cuente con suficiente *capacity* para cumplir a cabalidad con los diferentes tipos de *check-in* de los pasajeros. Así como también de velar por el bienestar de los agentes y asistir en cualquier situación concerniente a los pasajeros o a la operación. Su finalidad es cerciorarse de que se cumpla con un buen servicio desde que el pasajero realiza su *check-in* hasta cuando ingresa a la sala de embarque.

Coordinador de Servicio al Pasajero. En conjunto con el supervisor de operaciones elaboran la preparación de los vuelos del día. Monitorean las reservas

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

y cualquier requerimiento especial que los pasajeros pidan al momento de hacer *check-in* en el *counter*. Así mismo corrigen los errores que el personal de *counter* puede haber incurrido durante el proceso de chequeo de un pasajero. Adicional, el coordinador es el encargado de cumplir con los procedimientos de cierre de vuelo en el sistema para enviar después los datos a las Dirección de Aviación Civil.

Supervisor de Operaciones. Es la persona que vela por el éxito de las operaciones durante su turno. Esto incluye la puntualidad en la salida de los vuelos, el cumplimiento de los procesos de embarque y desembarque de los pasajeros, los protocolos de *check-in*, resolución de problemas con pasajeros y la toma de decisiones y soluciones inmediatas siempre manteniendo el equilibrio entre las metas de la compañía y el servicio de excelencia que se tiene que mantener.

Jefe de servicio al pasajero. Es la cabeza del área. No solamente se encarga de los aspectos administrativos de las operaciones, sino que también se encarga de controlar los resultados de las operaciones diarias, de minimizar los gastos económicos que existen con los errores que se han cometido, optimizar recursos en la operación, ver mejoras continuas en las funciones que realizan los agentes, y de cerciorarse de que toda su área esté siempre cumpliendo con las regulaciones aeronáuticas.

Mantener el bienestar de un equipo de trabajo bajo es fundamental para otorgar a los pasajeros el servicio por el cual siempre es reconocido Lan. Se trata de mantenerlos capacitados y preparados, tanto físico como emocional. Para de esta manera obtener el mejor desempeño que pueda dar el equipo y cumplir con las metas de la empresa.

3. Metodología

La investigación se basará en un diseño transversal descriptivo. Ya que se quiere investigar la satisfacción de los empleados de un área en específica como la de servicio al pasajero en la empresa, en estos momentos donde existe una alta rotación y bajo rendimiento del personal. Averiguar los motivos por los cuales han decaído nuestros índices de calidez y productividad. Si variables como el sueldo, satisfacción personal, falta de comunicación entre la empresa y sus empleados, falta de colaboración y apoyo entre los jefes y los subordinados, clima laboral, y muchas otras pueden estar afectando la actitud de los empleados y por consiguiente el servicio que ofrecen.

La muestra y el entorno del estudio varía de acuerdo a los tipos de investigación en los que se ha incurrido que se detallan a continuación:

Se empezó con una observación de campo para registrar los comportamientos y actitudes de los agentes de *counter* tanto de clase económica como los de clases preferentes. Se escogieron los días lunes y miércoles donde existe el chequeo de vuelos a New York y Madrid con un aproximado de doscientos pasajeros en cada vuelo, a parte de los cinco vuelos domésticos que tenemos con un promedio de ciento veinte pasajeros por vuelo. El rango de horas fue de once de la mañana a cuatro de la tarde, En esos días y a esas horas, son los momentos picos para la operación y en donde se puede llegar a observar el manejo de presión y desenvolvimiento del personal así como el *capacity* que en esos días llegan hasta 18 agentes.

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

Para conocer lo que piensa el personal de servicio al pasajero más a fondo en relación al nivel de satisfacción del mismo se decidió elaborar un focus group fuera del aeropuerto. Este contó con ocho personas, seis agentes de *counter* económica, un agente lobby y un agente de *counter* preferente. Cinco eran mujeres y tres hombres. Las edades oscilaban entre 23 y 28 años, con un tiempo de entre dos a cuatro años laborando en la empresa. La guía de temas para el focus group fue el siguiente:

Con relación a la empresa. Temas como el conocimiento de la situación actual de la empresa, si habían escuchado antes de ingresar de la misma, si existe apoyo y buena comunicación por parte de la misma.

Con relación a los jefes. Cuestiones como las relaciones profesionales, toma de decisiones, empoderamiento, favoritismo, y formas de corregir errores.

Con las relaciones entre el mismo grupo. Si existe colaboración y apoyo, si comparten similares insatisfacciones y en la unión del equipo.

Con relación al desafío en el puesto de trabajo. Que tan cómodo se sienten en sus puestos de trabajo, si los mismos representan un desafío, los niveles de estrés que generan.

Con relación al sueldo. Si este es debidamente remunerado, observaciones de las comisiones, los términos relacionados al desglose del rol de pago.

Con relación a la satisfacción personal. Sus aspiraciones al ingresar a la empresa, procesos de selección, oportunidades laborales, y los cambios que deberían de hacer para recuperar al personal.

Para analizar la relación del personal con su empresa en distintos aspectos se decidió encuestar en el aeropuerto a 60 agentes (de 69 que son en total) entre

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

económica, preferente, equipajes y lobby. Se realizaron 20 preguntas y cómo eran temas puntuales que fueron sacados del focus group, los tipos de preguntas fueron cerrados y algunas con escala de valoración.

Y finalizamos con entrevistas a profundidad con dos supervisores, para conocer lo que piensan al respecto del clima laboral en estos momentos, cómo ve la situación del personal y que opina acerca de tratar con un personal que aparentemente presenta una desmotivación.

4. Resultados

4.1. Observación de Campo

En el *counter*, los agentes no tienen ese ímpetu por realizar las cosas bien, esas energías de continuar trabajando para cumplir con los objetivos de la empresa. Se los encuentra la mayor parte del tiempo sin calidez en el *Check-in*, impaciente cuando los pasajeros le realizan preguntas, sin mirarlos a los ojos cuando responden sólo a las pantallas de las computadoras. Sus gestos suelen ser hasta cierto punto groseros que denotan aburrimiento o cansancio.

La comunicación entre el pasajero y el agente es casi nula. Sólo se cerciora el agente de que el pasajero al momento de indicarle que no lleve ningún elemento mencionado en la cartilla de mercancías peligrosas esté observándola. Y de ahí prosiguen mecánicamente con el proceso de chequeo.

Cuando se trata de chequear a un pasajero con requerimientos especiales o alguna discapacidad física, no demuestran la debida importancia, y no actúan tampoco de tal manera. Prosiguen con un chequeo mecánico, realizando las preguntas de seguridad para ese tipo de pasajeros, y de ahí hacen que el personal contratado para asistir a personas en silla de ruedas las ingrese.

Cuando se trata de cumplir a cabalidad las funciones designadas durante el día, se puede observar que la realizan porque es su trabajo, más no porque quiere hacerlo bien. Llegan tarde a sus posiciones, cometen errores de *check-in* y de embarque. Logran despachar los vuelos a tiempo a veces, y los supervisores se han

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

visto ahora en la obligación de asistir a todos los embarques de los vuelos para evitar que se cometan errores que pueden afectar la salida de un vuelo.

Los comentarios que se escuchan en el entorno de trabajo son de una gran insatisfacción, la falta de reconocimiento, lo cansados que están, la búsqueda de otras oportunidades laborales y sus deseos de abandonar la compañía.

4.2 Focus Group

El focus group se dividió de acuerdo a temas. El primer tema a tratar fue concerniente a la relación de los empleados con la empresa. Aquí la mayoría coincidió que cuando aplicaron a Lan, consideraron que estaban ante una gran oportunidad laboral, ya que conocían a la empresa como una de las aerolíneas más grandes en Suramérica. No habían tomado mucho en cuenta de los horarios rotativos. La mayoría concordaba que no tenían problema con eso. De ahí que terminaron de engancharse con el curso de inducción que recibieron. Los hicieron sentir orgullosos de formar parte de la familia y con las ganas de llevar puesta siempre la camiseta. El grupo así mismo afirma que duró por un buen tiempo esa sensación pero después con la nueva gerencia y el recorte de personal la situación de la empresa cambió. Concuerdan en que la empresa no está como antes pero sostiene un equilibrado comercio. Que se ha enfocado en recorte de gastos y personal y dejó de importarles los empleados y su bienestar. Insisten en que la empresa debería dirigirse a preguntarle a los empleados que quieren, como se sienten, involucrarlos más con la empresa y a su vez mayor comunicación.

El segundo tema estuvo enfocado en la relación que llevan con sus jefes. El grupo concordó que lleva una relación normal con sus supervisores. Que existen ciertos inconvenientes con algunos debido a que existe un cierto favoritismo con

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

algunos agentes y es notorio. Así mismo reconocen que la mayoría de los supervisores en algún momento los han dejado a cargo de la operación, y que han sugerido decisiones más no han sido tomadas en cuenta, o simplemente el supervisor las toma directamente sin consultarle primero al agente. Con respecto a la objetividad al momento de corregir errores identifican a dos supervisores que no son objetivos y más bien se dejan llevar por lo personal.

El tercer tema trata de la relación que tienen entre el grupo. Todos concuerdan que existe mucha colaboración entre ellos y apoyo también. Y se consideran como una familia ya que pasan mucho más tiempo entre ellos que con la propia familia. Aseguran que de repente hasta llegan a formar parte de tu mismo círculo social los compañeros de trabajo debido a los horarios rotativos.

El cuarto tema aborda los desafíos que presenta el puesto de trabajo. En este tema la mitad considera que su trabajo es un desafío porque todos los días son diferente, y las funciones que le son asignadas también. Mientras que el otro grupo considera que con los años de trabajo, el puesto dejó de ser un desafío porque ya conocen absolutamente todo lo relacionado al mismo. Y que más bien se torna mecánico hasta cierto punto. Consideran que se necesita de habilidad más no de esfuerzo físico, pero que es importante tomar en cuenta el desgaste emocional que sufren. Con esto llegan al acuerdo de que las contingencias (demoras y cancelaciones de vuelos) son los momentos en donde más se desgastan emocionalmente y el nivel de estrés está a su máximo. Adicional casi nadie hace nada por reducir el nivel de estrés que experimentan.

El sueldo fue el quinto tema. Todos concordaron que no son bien remunerados. Pero estuvieron de acuerdo que por lo menos les paguen por completo

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

las comisiones. El tema fue reevaluar los indicadores de cómo se ganan las mismas. No les parece justo que si faltas así sea por enfermedad te descuenten un porcentaje de las comisiones. Están conscientes de que el mercado no da para subir el sueldo, pero piden que por lo menos las comisiones sean bien pagadas. A esto también se suma el hecho de que la mitad del grupo no está claro todavía de las diferencias entre horas extras, nocturnas y suplementarias y que no saben si se les está pagando bien dichos valores.

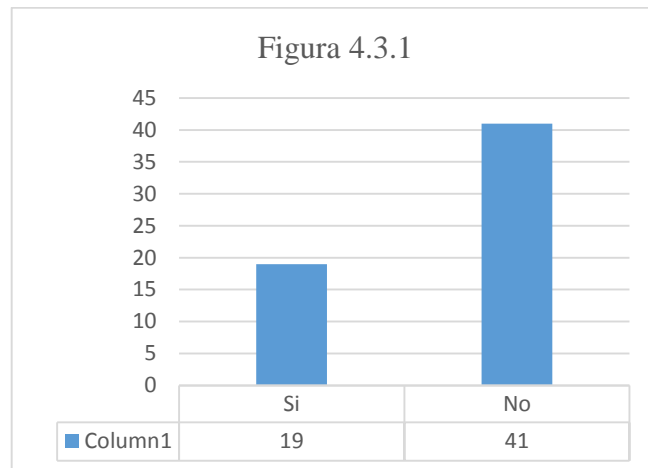
Satisfacción personal fue el último tema. Aquí la mayoría concuerda que no han conseguido sus aspiraciones en esta empresa debido a la falta de oportunidades laborales dentro de la misma. Las consideran limitadas y hasta cierto punto injustas. Cuando se habló de injustas, se levantó el tema de que los elegidos al puesto no cumplen con los requisitos que pedían y que habían otras personas que sí y sin embargo no fueron escogidas. Eso ha provocado decepción en la mayoría y falta de compromiso en otros. Aseguran que están por trabajar nada más hasta encontrar otro lugar. Y que para que la empresa los recupere deberían permitir realizar más cambios de turno, reestructuración de horarios para el descanso del personal. La reincorporación del servicio de transporte como beneficio una vez más. Y que deberían respetarse los tiempos de postulación en relación al proceso de vigencia, así como la antigüedad y evaluación de desempeño para motivar al personal.

4.3 Encuestas

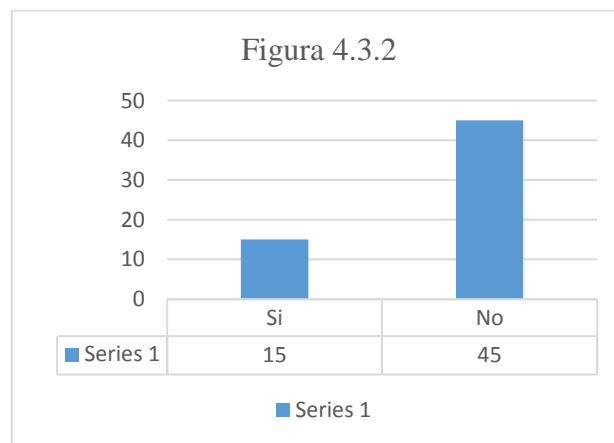
Primera Parte: La Empresa

¿Se siente integrado a la empresa en la que trabaja?

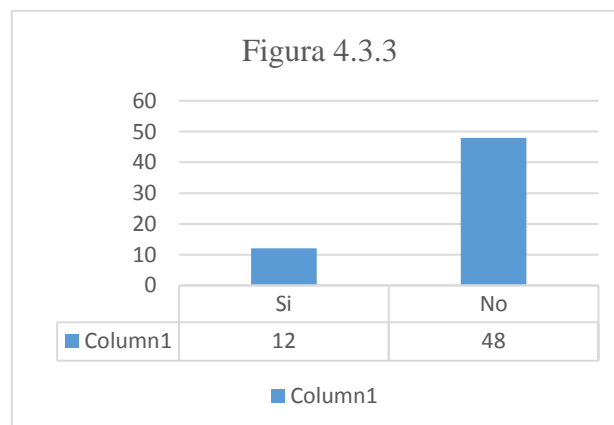
ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.



¿Considera que la empresa le brinda trabajo con apoyo y formación?

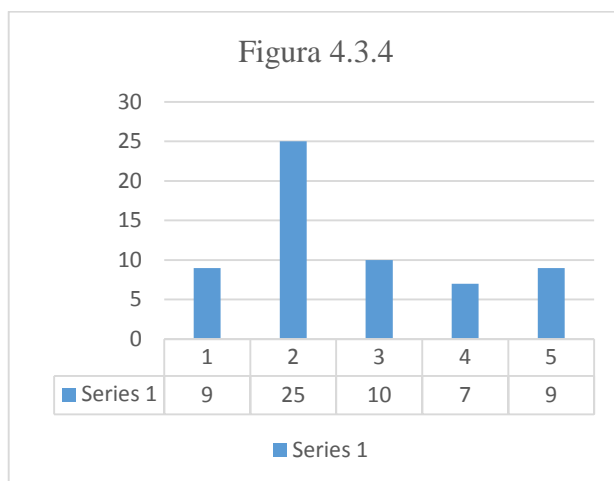


¿Considera que la empresa mantiene una comunicación constante con sus empleados acerca de los cambios que se dan en la misma?

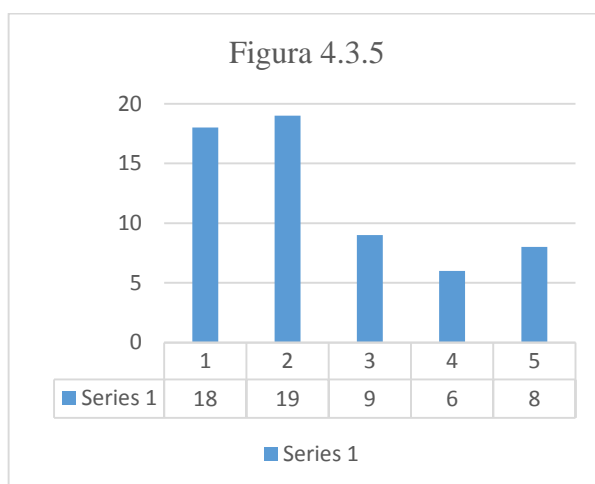


ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

Del 1 al 5, siendo 1 completamente insatisfecho y 5 completamente satisfecho, ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a los beneficios que le brinda la empresa?



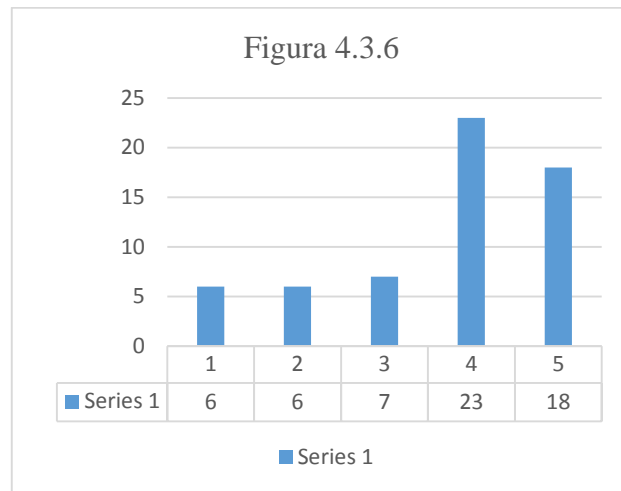
Del 1 al 5, siendo 1 completamente insatisfecho y 5 completamente satisfecho, ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a las oportunidades de ascenso que la empresa le ha brindado?



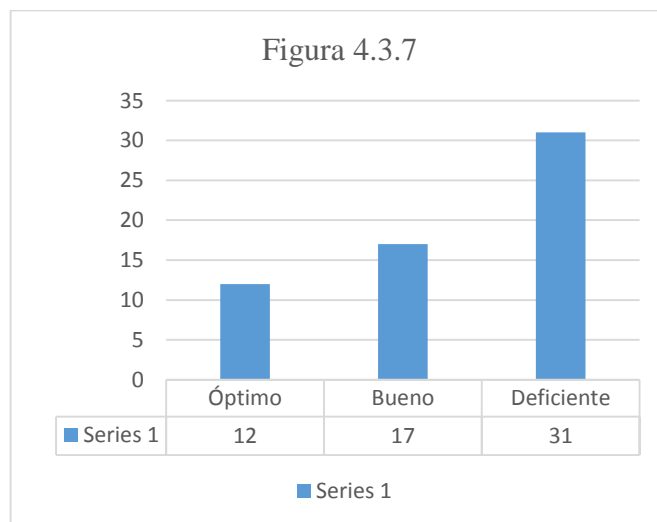
Segunda Parte: El Trabajo

Del 1 al 5, siendo 1 nada y 5 demasiado, ¿Qué nivel de estrés le genera su puesto de trabajo?

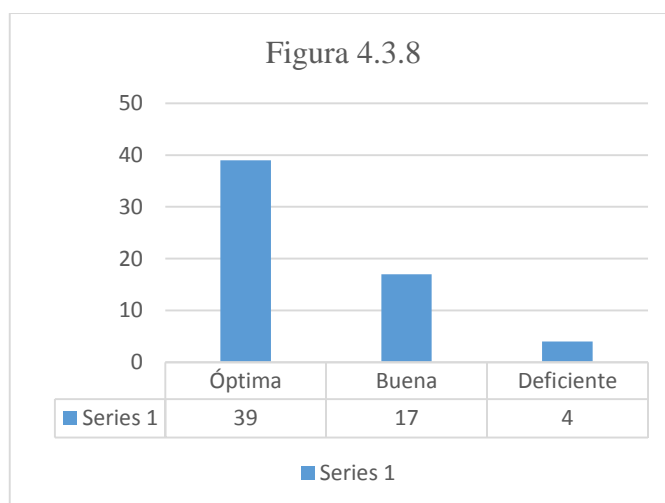
ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.



¿El ambiente laboral es?

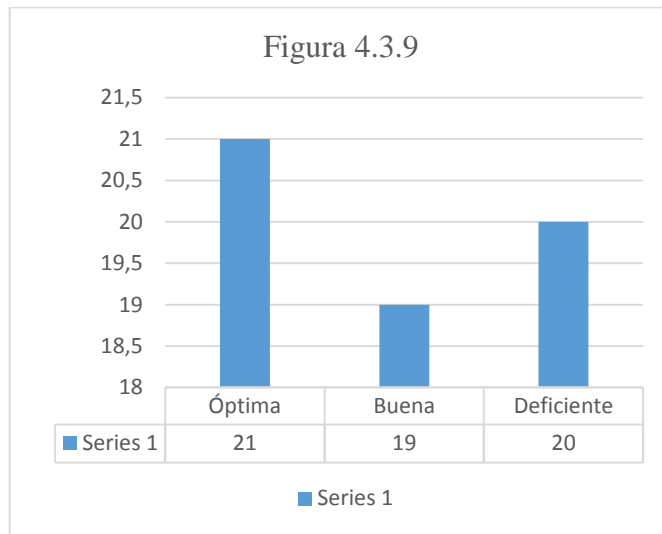


¿La comunicación (horizontal) con sus compañeros es?

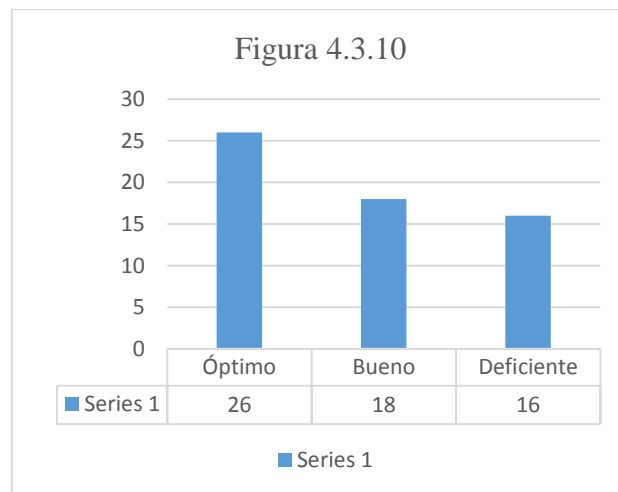


ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

¿La comunicación (vertical) con sus superiores es?

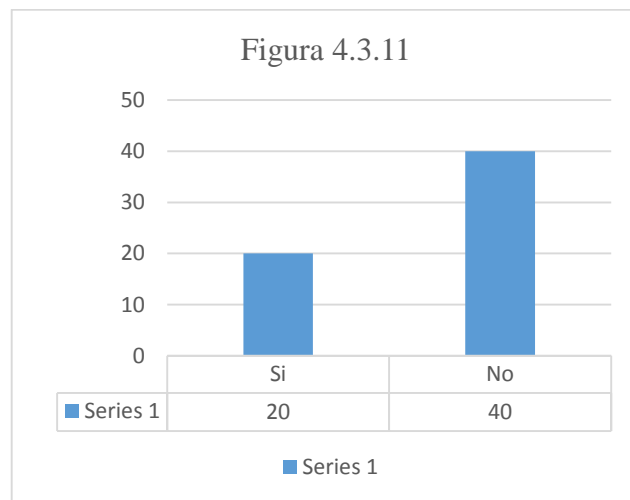


¿El trato que recibe de sus superiores es?



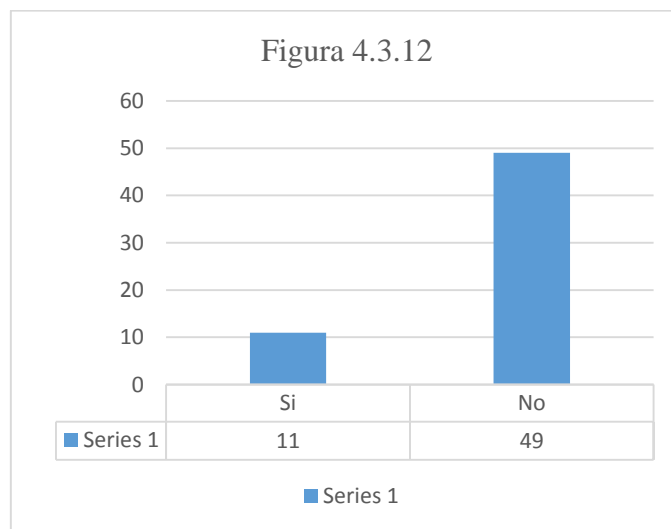
¿Se siente satisfecho en su puesto de trabajo?

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.



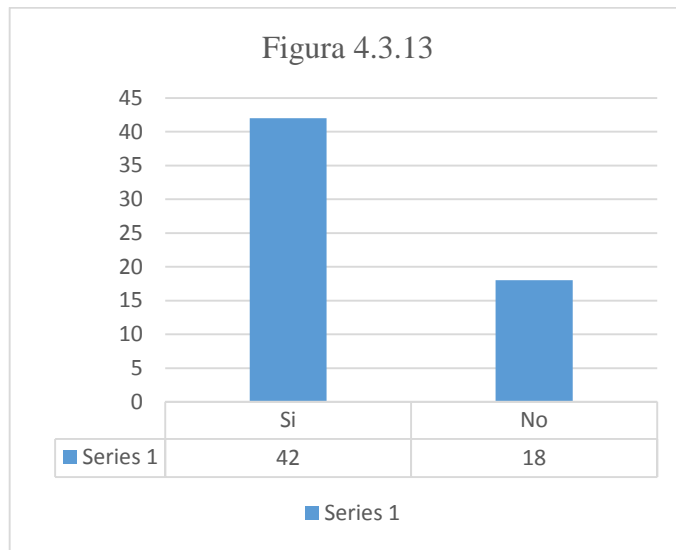
Tercera Parte: Sueldo

¿Considera su trabajo bien remunerado?

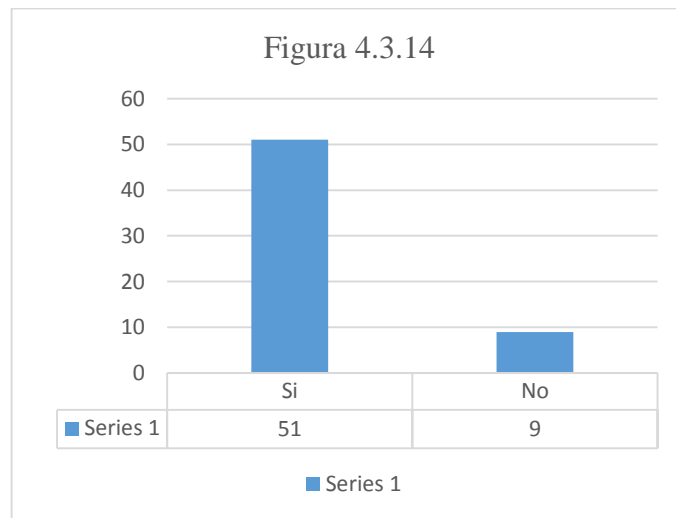


¿Conoce la diferencia entre “horas extras”, “horas nocturnas” y “horas suplementarias”?

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

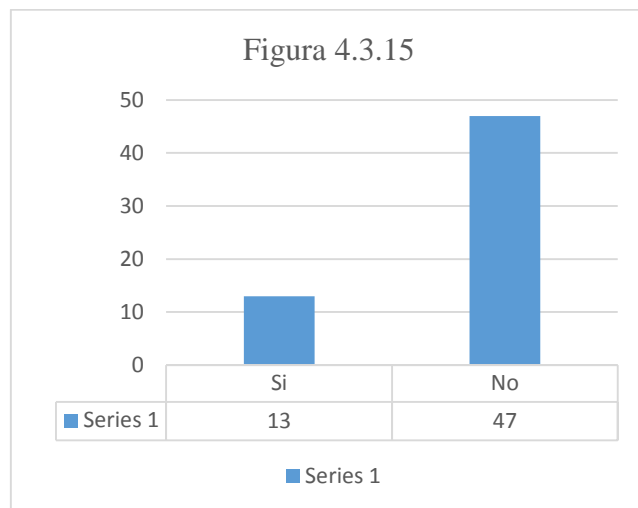


¿Conoce todos los indicadores por el cual usted comisiona?



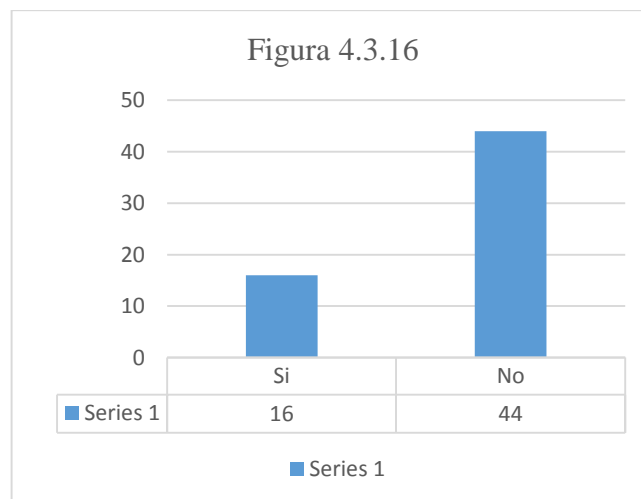
¿Cree usted que las comisiones son remuneradas de acuerdo al esfuerzo que realiza en su trabajo?

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.



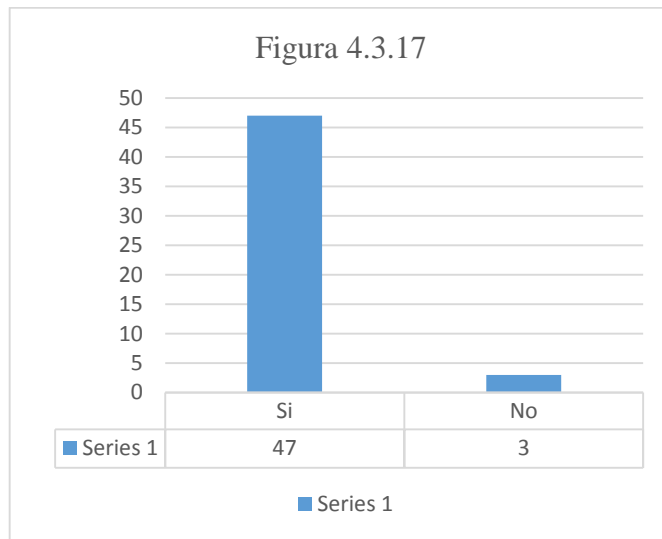
Cuarta Parte: sobre la satisfacción personal

¿Existe reconocimiento en su labor?

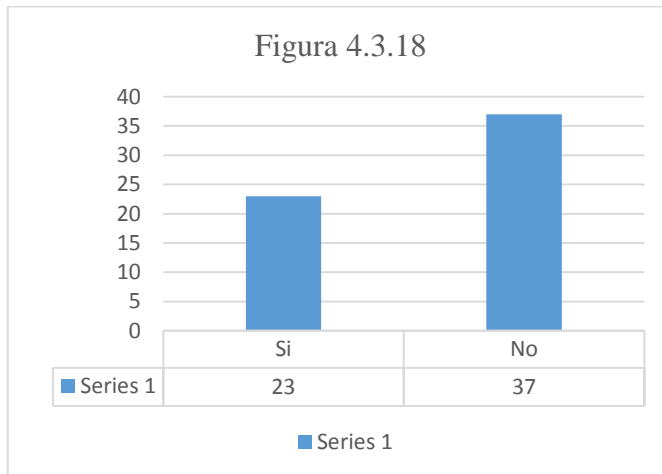


¿Conoce su lugar en la empresa y lo que aporta?

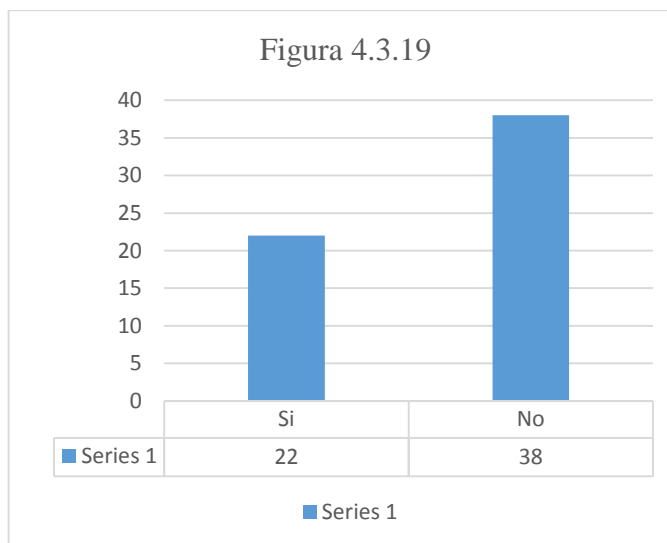
ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.



¿Tiene posibilidades de crear o tomar iniciativas?

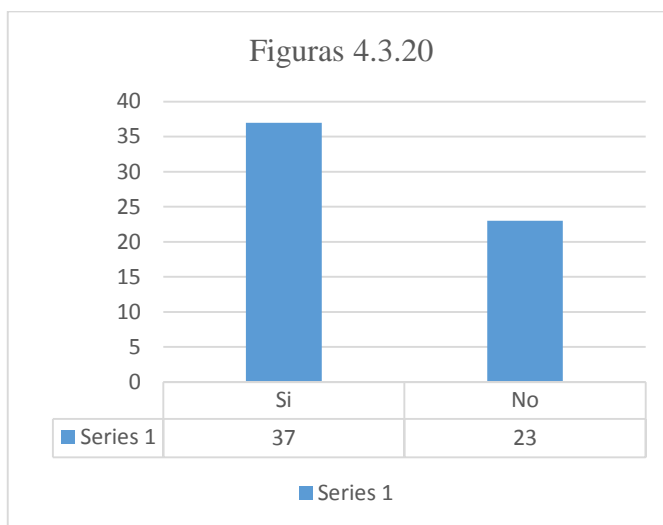


¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa?



ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

¿Desearía cambiar de empresa?



4.4 Entrevistas en profundidad

Supervisores de Servicio al Pasajero

Se decidió entrevistar a dos supervisores para conocer el punto de vista de ellos también con respecto al clima laboral y la desmotivación de los agentes. Con respecto al clima laboral de la empresa, consideraban que este se mantenía estable a pesar del recorte de gastos y de personal que se realizó hace un año. Que si bien es cierto los agentes pasan por periodos de insatisfacción, o de mal ambiente laboral, pero que es cíclico, no dura mucho tiempo, ya que simplemente se dan cuenta que las decisiones se toman y ya. No hay vuelta atrás. Que todo es por el bien de la empresa y sus empleados.

Insisten en que también hay que tomar en cuenta que hay personas que simplemente no quieren trabajar, y son como manzanas podridas que dañan al resto de las personas con sus comentarios y actitudes negativas. Se les preguntó si estaban haciendo algo con respecto a ese tipo de personas “las manzanas podridas” y contestaron que cada supervisor los confronta en las evaluaciones de desempeño y

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

les presentan un ultimátum. Si los cumple se mantienen, si no serán separados de la compañía. Pero que ya los tenían identificados.

Así mismo se les consultó por qué la baja en el indicador de calidez del mes de septiembre, y comentaron que posiblemente se dio a que el personal estaba bastante agotado debido a que ese mes tuvieron muchas contingencias (vuelos demorados, reprogramados y cancelados). La falta de sueño y el agotamiento son factores que afectan en el rendimiento de una persona. Pero alegan también que es parte del trabajo.

Cuando se les preguntó si pensaban que el personal estaba desmotivado, ellos consideraban que no todo el personal lo estaba. Que los pocos eran aquellos que no han tenido la oportunidad de ascender y que estaban atascados en sus puestos. Pero que ahí lastimosamente no podían hacer nada ya que todavía no han corregido las falencias que se les indica siempre en las evaluaciones de desempeño. Para otros simplemente ya no están conformes ni van alineados con las metas de la empresa. Que hacían bien su trabajo, pero por dentro ya quieren buscar otra cosa que los llene. Y para ese tipo de empleados, ya la decisión estaba en ellos de desvincularse de la compañía.

Así mismo se conversó acerca de la posibilidad de programas de reconocimiento, de la cual carece. Consideraron que tampoco era bueno “consentir” al empleado ya que creían que hoy en día los empleados están exigiendo sus derechos pero sin entregar nada a cambio. Exigen cambios de turnos, que se les pague las comisiones completas, que le devuelvan el servicio de transporte pero no hay nada a cambio. Los errores se siguen cometiendo. Las actitudes no cambian.

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

La compañía cumple con lo que pide el ministerio de trabajo. Pero hasta ahí. Los agentes están encargados de cumplir con su trabajo y se acabó.

Para finalizar, puntualizaron que la empresa estaba haciendo muchas cosas que el personal no ve. Como por ejemplo una buena cobertura de servicio médico y seguro de vida, incremento en el descuento de alimentación dentro del aeropuerto, las fiestas de integración y capacitaciones.

5. Análisis de Resultados

Como primer punto en el análisis de los resultados, será la situación actual que mantienen los empleados en la empresa. La investigación expone descontento del personal, desmotivados no solamente por la falta de reconocimiento, sino que también por la baja remuneración y el pago de las comisiones.

Este empleado se encuentra en estos momentos en lo que llamarían el Ciclo del Fracaso (Schlesinger & Heskett, 1991). Como se ilustra en la figura 5.1, y de acuerdo a lo que explica (Lovelock & Wirtz, 2009), este ciclo comienza con un diseño de puestos muy limitado con respecto a las habilidades, hay un gran énfasis en las reglas más que en el servicio y el uso de tecnología para controlar la calidad. Adicional existe una estrategia de salarios bajos que va acompañado por un esfuerzo mínimo en la selección y capacitación del personal. La consecuencia de esto, se refleja en los estudios realizados, donde el personal indica que su trabajo no lo ve como un desafío, se siente estancado debido a la falta de oportunidades laborales y piensa que los procesos de selección no son adecuados. Como resultado que tendrá la empresa es un servicio de mala calidad y una rotación elevada del personal.

Por consiguiente se creará también el ciclo del fracaso del cliente. Donde comienza con un gran énfasis por parte de la empresa en buscar nuevos clientes, los cuales a su vez terminan insatisfechos debido al pobre servicio que brindan los empleados así como la falta de continuidad implícita en el cambio constante del personal. No se puede crear lealtad y rotan así como los empleados. Se dice también

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

que la directiva no toma en cuenta las implicaciones económicas de conservar salarios bajos y alta rotación de personal. Ya que están omitiendo costos como los de hacer reclutamiento, contratación y capacitación continua, la baja productividad de nuevos trabajadores y los costos que incurre al atraer constantemente nuevos clientes.

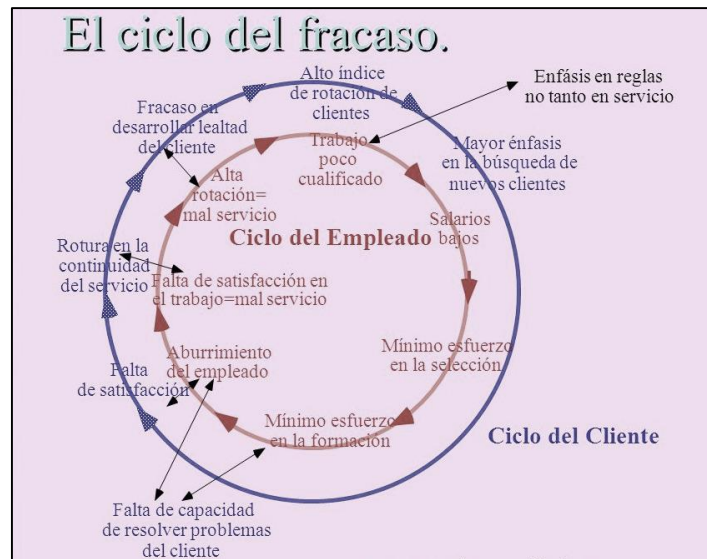


Figura 5.1 Ciclo del fracaso. Leonard L. Schlesinger y James L. Heskett, "Breaking the Cycle of Failure in Services" (1991)

Cuando una empresa decide invertir en su personal y buscar un desempeño económico a largo plazo, opta por el ciclo del éxito ilustrado en la figura 5.2, que es lo que busca el personal de servicio al pasajero. La empresa atrae personal de buena calidad mediante atractivos paquetes de compensación. Las descripciones del puesto van acompañadas de capacitaciones y prácticas de fortalecimiento que permitan al personal de contacto controlar la calidad. Con un reclutamiento más enfocado, capacitación intensiva y mejores sueldos, encontraremos a un personal dispuesto a proporcionar una mayor calidad en el servicio que satisface a los clientes.

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

Y es así como los clientes también tienen su ciclo en conjunto ya que al recibir satisfacción en el servicio y continuidad en la relación que forman con el empleado, se convierten en clientes leales disminuyendo la rotación de clientes, y de esta manera la empresa puede enfocarse en conservar esa lealtad del cliente mediante estrategias de retención.

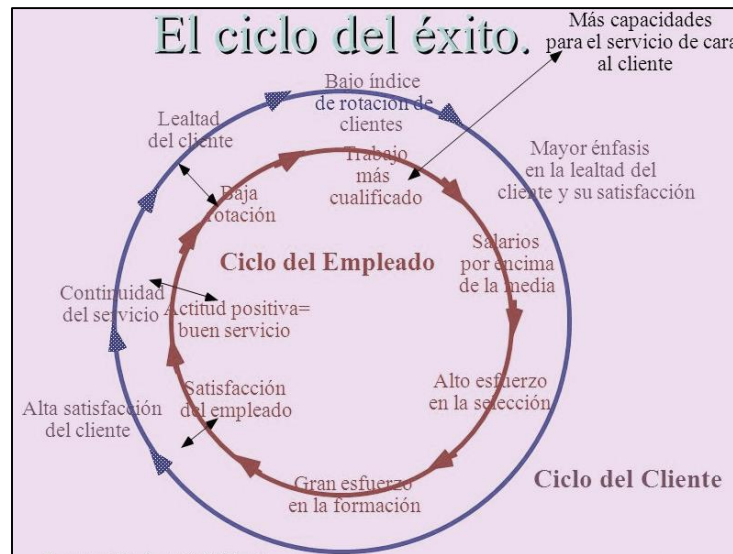


Figura 5.2 Ciclo del éxito. Leonard L. Schlesinger y James L. Heskett, “Breaking the Cycle of Failure in Services” (1991)

Un segundo punto que refleja la investigación son las falencias en el proceso de selección. En la entrevista a los supervisores, dijeron algo que debería ser elemento de preocupación, el hecho de que existan las “manzanas podridas” en el trabajo. Y para eliminar este tipo de personas que dañan directamente el ambiente de trabajo, se comienza por un proceso de selección exhaustivo para conseguir al personal adecuado para brindar el servicio.

De acuerdo a Lovelock y Wirtz (2009), para contratar al personal correcto se requiere primero de ser “el patrón preferido”, es decir poseer una propuesta de valor atractiva para los empleados potenciales, hacerlos sentir orgullosos de formar

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

parte del equipo. Segundo, cuando se trata de seleccionar al personal correcto, a menudo buscar las cualidades intrínsecas de las personas, los aspectos que no se pueden enseñar, como por ejemplo la energía, la simpatía, la ética laboral, entre otros.

Así también sugiere seguir algunos métodos para identificar a los mejores candidatos como: observación del comportamiento, aplicación de pruebas de personalidad, uso de múltiples entrevistas estructuradas y dar a los candidatos un panorama realista del empleo.

Un tercer punto que aparece es la relación de lealtad del empleado con la empresa y la necesidad de sentirse reconocido por su trabajo. Una organización que contrata a las personas adecuadas, las capacita y desarrolla para entregar un servicio de calidad y que proporciona el respaldo necesario, debe también trabajar para retenerlos (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009). Incluir a los empleados en la visión de la compañía para conseguir que se mantengan interesados y motivados en apegarse a la organización y respaldarla, tienen mayor probabilidad de permanecer en la compañía durante los tiempos difíciles. Tratar a los empleados como clientes es fundamental, ya que si se sienten valorados y se atienden sus necesidades, se mantendrán en la empresa. Optar la idea de que los empleados también son clientes y dirigir estrategias básicas de marketing hacia ellos es otra manera de mantener una buena relación con el personal de línea.

De acuerdo a Robbins (2004), los programas de reconocimiento a los empleados consisten en atención personal, manifestar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho. De acuerdo a la teoría de reforzamiento, premiar inmediatamente una conducta con un elogio estimula su repetición. Existen dos

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

tipos de reconocimientos el informal y el formal. El informal varía desde un “muchas gracias”, hasta pequeñas notas de “buen trabajo” y reconocimientos en público. El formal, va desde una carta de agradecimiento por parte de la directiva, hasta una recompensa monetaria por cumplir con las metas establecidas.

Un cuarto punto que es foco en esta investigación es la necesidad de aplicar con más frecuencia el empoderamiento y toma de decisiones para desarrollar el liderazgo en el equipo y un mayor desafío en el puesto de trabajo. En muchos servicios, el hecho de darles mayor libertad a los empleados y capacitarlos para que utilicen su juicio les ha permitido proporcionar un mejor servicio en el momento en lugar de esperar al supervisor (Lovelock & Wirtz, 2012). Al transmitir poder hacia los empleados, se busca que encuentre la solución al problema y haga más personalizado el servicio. Hay otras investigaciones donde apuntan a que deberían existir ciertos factores dentro de la organización para desarrollar un empoderamiento. Entre ellas están:

Diferenciación competitiva y servicio personalizado. Estrategias con los clientes basadas en relaciones extensas. Utilización de tecnologías complejas y no rutinarias. El entorno del negocio es impredecible y se deben esperar sorpresas. Los gerentes se sienten cómodos que los empleados trabajen de manera independiente. Los empleados tienen fuerte necesidad de crecer y desarrollar sus habilidades en su entorno laboral. Tienen buenas habilidades interpersonales y de proceso de grupo.

Un quinto y último punto es el incremento de participación de los empleados en la empresa. En el focus group y en las encuestas indican que el personal presenta descontento en muchos aspectos de la compañía, tienen sugerencias para mejorar y motivar al equipo, pero, ¿Con quién hablan? ¿Dónde pueden realizar estas

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

sugerencias? En la participación con sugerencias, los empleados pueden hacer recomendaciones a través de programas formalizados. La participación en el trabajo permite que los empleados utilicen una gama más amplia de habilidades y este tipo de participación se logra a través del uso de equipos. El alto nivel de participación brinda una sensación de involucramiento directo con el desempeño general de la compañía. La información se comparte, desarrollan habilidades, participación en decisiones de la administración de unidades de trabajo y hay hasta reparto de bonos.

6. Conclusiones

Después de esta investigación, analizando los resultados desde el punto de vista de los empleados y de los jefes, donde se fue diagnosticando la relación del personal con la empresa y las consecuencias que repercuten en el clima laboral, se demuestra que la compañía tiene considerablemente desmotivados a sus empleados. Su sentido de identificación con la empresa es poca y el descontento del personal por las medidas y posición que ha tomado la organización los tiene poco satisfecho y con muchas incógnitas de lo que va a pasar con su futuro en la empresa.

Se sugiere la elaboración de un plan de marketing interno en el área de servicio al pasajero para fortalecer la relación entre gerencia y el personal de línea, reforzar una cultura de servicio y orientación a los servicios, y mantener motivado al personal para lograr incrementar el nivel de satisfacción del mismo.

La necesidad de ser más competitivas no solo en calidad, sino en el reconocimiento y posicionamiento de su marca, hace que las organizaciones valoren a sus colaboradores porque reconocen en ellos el activo intangible con el que cuenta la empresa, por lo cual un indicador de éxito y logro en el alcance de los objetivos estratégicos es el grado de motivación y fidelización de sus integrantes.

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

7. Referencias Bibliográficas

Arellano, R. (1995). Comportamiento del consumidor y Marketing. México: Editorial Harla.

Berry, L. (2002) Un buen servicio ya no basta: cuatro principios de un servicio excepcional al cliente. Bogotá: Editorial Norma

Frías, M. González, S. (2011). Manual de Publicaciones de la American Psychological Association. (3ra ed). Editorial American Psychological Association.

Grönroos, C. (1994). Marketing y la gestión de servicios: La gestión de los momentos de la verdad y la competencia. Madrid: Editorial Diaz de Santos S.A.

Grönroos, C. (2000). Service Management and Marketing: A customer relationship management approach. New York: Editorial John Wiley and Sons.

Hair JR, J. Busch, R. Ortinau, D. (2003). Investigación de Mercados. (2da ed). México: Mc Graw Hill.

Hernandez, R. Fernandez, Carlos. Baptista, Pilar. (1998). Metodología de la Investigación. (2da ed.). España: Mc Graw Hill.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). Dirección de Marketing. (14ta ed.). México: Pearson Educación.

Levionnois, M. (1992). Marketing interno y gestión de Recursos Humanos. España. Díaz de Santos S.A.

Loudon, D. (1995). Comportamiento del consumidor. México. Editorial McGraw Hill.

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DEL ÁREA DE SERVICIO AL PASAJERO DE LAN ECUADOR.

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2010) *Marketing de Servicios*. (6ta ed.). México: Pearson Educación.

Porret, M. (2010) *Gestión de Personas, Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. (4ta ed.). España: Alfa Omega Editores.

Pride, W. (2000). *Marketing: conceptos y estrategias*. México. Editorial McGraw Hill.

Rafiq, M. y Ahmed, P. (2002). *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer – Focused Management*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Pearson Educación.

Sainz de Vicuña, J. (2010) *El Plan de Marketing en la Práctica*. (18ª ed.). España; ESIC Editorial.

Sánchez, M. (2008). *Marketing interno para innovar en servicios*. España. Fundación MAPFRE

Schlesinger, L. Heskett, J. (1991). *Breaking the Cycle of Failure in Services*. MIT Sloan Management Review 32, no. 3. Está indicado en la página: 17–28.

Torresano, M. (2012). *Estudio de Responsabilidad Social de Empresas del Ecuador 2012*. Quito: REDCERES. Disponible en: <http://www.redceres.org/wp-content/uploads/2014/02/Estudio-de-Responsabilidad-Social-de-Empresas-en-Ecuador.pdf>

Zenhaml, V. Bitner, M. Gremler, D. (2009) *Marketing de Servicios*. (5ta ed.). España; Mc Graw Hill.